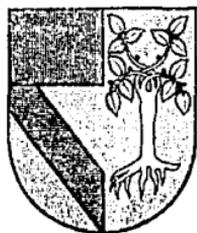


308917

44
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FRANQUICIAS Y CONCESIONES FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA: INDUSTRIAL

P R E S E N T A

OMAR ALFREDO SEGURA SALGADO

REVISOR: ING. CARLOS FRANCO MONCADA

MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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	
CONCEPTO DE FRANQUICIA Y CONCESION	4
1.1 GENERALIDADES	4
1.2 DEFINICION	5
1.3 ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA	7
1.4 TIPOS DE FRANQUICIAS	7
1.5 DEFINICION DE CONCESION	9
1.6 FRANQUICIADOR	10
1.7 FRANQUICIATARIO	16
1.8 MARCO LEGAL	22
1.9 CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA LA COMPRA/VENTA DE UNA FRANQUICIA	28
CAPITULO II	
IMPORTANCIA EN MEXICO Y ANALISIS DEL SECTOR.	32
2.1 IMPORTANCIA EN MEXICO	32
2.2 UN FUTURO PROXIMO	41

2.3	DESARROLLO DE ALGUNAS FRANQUICIAS EN MEXICO	42
2.3.1	BASKIN-ROBBINS	42
2.3.2	DANIEL HECHTER	47
2.3.3	DIVERSIONES MOY	51
2.4	ANALISIS ESTRUCTURAL EN EL SECTOR DE LAS FRANQUICIAS	55
2.5	TRANSICION A LA MADUREZ	64
2.5.1	GENERALIDADES	64
2.5.2	IMPLICACIONES ESTRATEGICAS DE LA TRANSICION	67
2.5.3	TRAMPAS ESTRATEGICAS DE LA TRANSICION	69
2.5.4	IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES DE LA MADUREZ	71

CAPITULO III		
PLAN ESTRATEGICO PARA LA CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE UNA CONCESION DE CERVEZA		74
3.1	PLANTEAMIENTO	74
3.2	MISION DE LA EMPRESA	75
3.3	SITUACION ACTUAL	75

3.3.1	EVOLUCION DE LA INDUSTRIA CERVECERA	77
3.3.2	PLANTA PRODUCTIVA	78
3.3.3	SITUACION EN EL ESTADO DE GUERRERO	79
3.3.4	SITUACION EN TELOLOAPAN, GUERRERO	83
3.4	FUERZAS Y DEBILIDADES	86
3.4.1	FUERZAS	86
3.4.2	DEBILIDADES	88
3.5	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	89
3.5.1	OPORTUNIDADES	89
3.5.2	AMENAZAS	91
3.6	OBJETIVOS	95
3.7	PLAN ESTRATEGICO	97
3.7.1	LINEA DE PRODUCTOS	98
3.7.2	MERCADOS OBJETIVO	102
3.7.3	COMERCIALIZACION	104
3.7.4	VENTAS Y DISTRIBUCION	114
3.7.5	FABRICACION	150
3.7.6	MANO DE OBRA	150

3.7.7	COMPRAS	151
3.7.8	INVESTIGACION Y DESARROLLO	155
3.7.9	FINANZAS	156
CONCLUSIONES		165
BIBLIOGRAFIA		170

INTRODUCCION

El sistema de franquicias es una nueva forma de hacer negocios que hizo su aparición en México hace apenas unos años y que ha tenido un desarrollo realmente vertiginoso. Actualmente, representa más del 50% de las ventas al menudeo en Estados Unidos, país donde tuvo su origen este sistema.

En una franquicia, el franquiciador y el franquiciatario forman una sociedad la cual asegura el éxito de un producto o servicio debido a que los sistemas y estrategias a implementar en un negocio de este tipo están comprobados casi en un 100%. El franquiciador vende toda una serie de conocimientos ganados en base a la experiencia y el franquiciatario asimila esos conocimientos con el propósito de obtener altas utilidades lo mas pronto posible y con un riesgo mínimo de su dinero.

Por ser un sistema totalmente probado, las franquicias ahorran tiempo y dinero en la puesta en marcha de un centro de distribución. Esta forma de hacer negocios consta de un formato de operación único, uniforme y homogéneo que integra y estandariza todas las fases del proceso de comercialización de un producto o

servicio determinado. Posiblemente el cuello de botella sea la selección de los franquiciatarios dado que éstos deben tener un cierto perfil que vaya de acuerdo con la naturaleza y el giro del producto o servicio.

El éxito que ha tenido en nuestro país este sistema se debe a que las autoridades mexicanas han permitido que compañías extranjeras se incorporen a nuestro mercado y son precisamente éstas las que nos han enseñado el verdadero propósito del sistema. Prueba fehaciente de que este esquema de negocios es exitoso son las más de 3,000 empresas franquiciantes, con medio millón de establecimientos en todo el mundo.

Las autoridades mexicanas, también se han percatado de que el sistema de franquicias garantiza mayores índices de calidad; permiten un aprovechamiento eficiente y productivo de los recursos, disminuye los riesgos financieros, en comparación con los nuevos negocios independientes que se establecen; capacita recursos humanos en forma permanente y alienta el desarrollo de proveedores nacionales.

Cuando se vende o se compra una franquicia, no sólo se delega o se adquiere, según sea el caso, el derecho a usar la marca, sino un paquete completo que engloba todos los aspectos del negocio, relativos al abasto, organización interna, el local, las ventas, la administración, las obligaciones fiscales y legales, el control, la imagen y la publicidad, entre sus principales aspectos.

Desde este punto de vista, prácticamente cualquier negocio del sector comercio y servicios es franquiciable, desde cafeterías y restaurantes de comida rápida hasta supermercados, boutiques, inmobiliarias, etc.

Existen 3 tipos principales de franquicias las cuales se utilizan según la clase de negocio que se quiera poner en marcha. Uno de estos tipos es la **CONCESION** la cual permite un poco de elasticidad en el control del negocio por parte del franquiciatario.

La concesión otorga la distribución de un producto con técnicas y estrategias propias del franquiciatario (en este caso del concesionario). Por lo tanto, para aquellos individuos que gustan de innovar y aplicar sus propias ideas, éste es el tipo de negocio adecuado. Este estudio se enfocó precisamente a esta situación, que aunque el retorno sobre la inversión es mayor que las franquicias con formato de negocios, también asegura grandes utilidades y, sobre todo, un manejo de volumen alto lo cual es esencial al momento de obtener las utilidades netas.

Es por todo esto que al combinar los conceptos básicos de la franquicia y su potencial de desarrollo con las ideas de cualquier individuo, pensamos desarrollar un negocio de esta naturaleza, el cual es el caso práctico de este estudio.

CAPITULO I

CONCEPTO DE FRANQUICIA Y CONCESION

1.1 GENERALIDADES

A finales de los 80, en nuestro país se comenzó a presentar una nueva alternativa de hacer negocios sumamente redituables en poco tiempo. Esta alternativa, vino a ser la solución de muchos empresarios cuya principal preocupación era la de recuperar, en unos pocos meses, el capital invertido en cierto negocio.

En efecto, esta alternativa conocida ampliamente en los Estados Unidos, Europa y algunos países asiáticos, mejoró el nivel de vida de muchos individuos que al momento de abrir sus negocios particulares no contaban con la metodología y bases suficientes para operar correctamente su negocio, dando por resultado, en el mayor de los casos la quiebra de éstos.

Esta alternativa es la **FRANQUICIA** que viene a ser un concepto revolucionador e innovador en México, tiene un panorama extenso y altamente explotable, debido a la versatilidad y facilidad

que ésta tiene y que en nuestro país existen una serie de servicios con los cuales el consumidor mexicano no está satisfecho como lo son los talleres automotrices y las gasolineras.

Hace cinco años esta forma de asociación era casi inexistente en México. El mismo concepto de franquicia no existía en nuestra legislación por lo que carecía del marco jurídico necesario para su proliferación. Sin embargo, hoy las cosas han cambiado; al iniciar 1992, las franquicias registradas como tales sumaron poco más de 100¹.

1.2 DEFINICION

La franquicia es un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores mediante el cual, una persona llamada franquiciador, desarrolla un sistema y concede el uso o autorización de explotación de su nombre o marca comercial, su experiencia y conocimientos técnicos a otra persona llamada franquiciatario.

El franquiciatario se compromete con el franquiciador a pagarle una cuota inicial **franchise fee**, la cual incluye, en la mayoría de los casos el capital de trabajo, el mobiliario y equipo y los inventarios. Esta cuota inicial tiene como objetivo principal el reinvertir el dinero captado, por concepto de esta cuota, en el desarrollo y simplificación del sistema de la franquicia; adicionalmente, sirve para "compensar en parte" los años y el esfuerzo que el

¹ Cfr. HUERDO LANGE Juan, "El Arte de Dominar el Cambio". Revista Expansión, México, D.F., 1992, Junio 24, pag. 93.

franquiciador ha invertido en desarrollar su sistema. Posteriormente, el franquiciatario debe pagarle a aquél regalías por concepto de ventas y publicidad, principalmente.

El sistema que el franquiciador pone en manos del franquiciatario, comprende su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias sobre la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá manejar las riendas del negocio.

Es importante mencionar que una **FRANQUICIA MAESTRA** es una franquicia que obtiene los derechos de una cierta marca y ésta a su vez, puede otorgar franquicias, en otras palabras, es una franquicia de franquicias. Para ejemplificar esto, tenemos a McDonald's Corporation que, para el territorio mexicano, otorgó los derechos de explotación a un franquiciador maestro con autorización para otorgar alrededor de 100 franquicias. Si alguien quisiera adquirir una franquicia dentro de nuestro país, éste tendrá que arreglárselas con el mencionado franquiciador maestro. El concepto de franquicia maestra se aplica, principalmente a nivel regional.

1.3 ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

1.3.1) **IDENTIDAD.** Se refiere a la imagen y personalidad que tiene la marca con sus productos o servicios. En este elemento, se especifica el nicho de mercado que ataca la franquicia.

1.3.2) **SISTEMA.** Llamado también sistema operativo, se refiere al desarrollo y aplicación de un sistema innovador, dentro de su ramo o giro, que da por resultado la concepción de un formato de franquicia. En el sistema se incluyen los manuales, entrenamiento, sistemas administrativos, etc.

1.3.3) **RELACION FINANCIERA.** Existe una continua relación financiera con el franquiciador desde el momento que se paga el franchise fee. Esta relación se sigue dando mediante el pago de regalías sobre ventas y participación en publicidad.

1.4 TIPOS DE FRANQUICIAS

Dentro de las franquicias, existen diferentes tipos que se ajustan a la medida de cada posible franquiciatario y cuya diferencia radica en lo que se refiere a la forma de su operación. Estos tipos son:

1.4.1) **FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA.** Es el acuerdo mediante el cual el franquiciador otorga el uso y explotación del nombre o marcas comerciales al

franquiciatario, además de convertirse en el proveedor único de los productos o servicios que este último distribuirá o comercializará. Ejemplos típicos de este sistema son las gasolineras, las llanteras, las refresqueras, las cerveceras y las agencias de automóviles. La tendencia a emplear este tipo de formato ha venido descendiendo; entre 1972 y 1978 en Estados Unidos tuvo un crecimiento anual del 12%, mientras que entre 1979 y 1985 el crecimiento anual fue del 8.5%².

1.4.2) FRANQUICIA CON FORMATO DE NEGOCIO. Esta es la forma de franquicia más conocida y en la actualidad representa aproximadamente el 90% de los negocios franquiciados en operación a nivel mundial. En este caso, una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de sus productos o servicios; la marca registrada identifica a todas las partes de este sistema o método. Este formato abarca a toda una línea de productos pertenecientes a una determinada marca. El promedio de crecimiento anual en Estados Unidos fue del 15% entre 1972 y 1978 y del 11.5% entre 1979 y 1985³.

1.4.3) FRANQUICIA POR CONVERSION. Es una derivación de la franquicia con formato de negocio. La diferencia radica en que su objetivo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación, lo que implica una ventaja debido a que los franquiciatarios ya conocen su campo de acción y esto hace mas

²Cfr. International Franchise Association, The Future of Franchising: Looking 25 Years Ahead to the Year 2010, Washington, D.C., E.U.A., Ed. The Nashbitt Group, 1986, p. 27.

³Ibidem

fácil el crecimiento del negocio sin invertir mucho tiempo ni dinero. Ejemplos de este sistema son Century 21 y Videocentro.

Independientemente de todo lo anterior, existen tres elementos básicos que siempre se deben observar para determinar si un negocio es una franquicia:

- a) El empleo de una marca o nombre registrado "conocido"
- b) El pago de ciertos derechos y regalías
- c) El suministro de productos o servicios junto con una adecuada asesoría técnica

1.5 DEFINICION DE CONCESION

Podríamos decir que una concesión es, en sentido estricto, una franquicia de producto y marca registrada. A pesar de que también se comercializa un producto, la concesión no paga ningún tipo de regalías a la fábrica o casa matriz, ni tampoco recibe por parte de ésta, en la mayoría de los casos, asistencia técnica ni cualquier tipo de información o ayuda para mejorar el negocio. Anteriormente, éste era el tipo de franquicia mas utilizado y que representaba la solución al problema de distribución de los fabricantes.

La concesión solamente comercializa los productos o servicios de una compañía matriz y su manejo y operación son totalmente autónomos. Esto representa una ventaja para aquellos individuos

que gustan de innovar y aportar conceptos e ideas nuevas para el mejoramiento de su negocio. Estos individuos solamente cuentan con una marca conocida la cual pueden explotar como mejor se les antoje, dado que no cuentan con el apoyo técnico tan fuerte y oportuno que ofrecen las franquicias con formato de negocio. Un ejemplo de este método son la concesiones de cerveza que en el capítulo III una de ellas se analizará con detenimiento.

Hasta el momento, se puede pensar que las funciones de un franquiciador son las de vender el negocio y que las del franquiciario son las de comprar el mismo. A continuación se explicarán las funciones principales de ambos, así como sus ventajas y desventajas.

1.6 FRANQUICIADOR

Una vez que el franquiciador tiene una marca conocida y un método probado y listo para echarlo a andar, lo traduce en un sistema el cual está contenido en lo que se denomina **Kit del Franquiciador**. Este kit, generalmente consta de 5 partes.

1) Una breve historia de la franquicia, describiendo su fundación, crecimiento y desarrollo. Por lo regular, la historia se enfoca al fundador de la compañía o una figura famosa asociada con la franquicia. Esto es con el fin de que los franquiciatarios se puedan relacionar mas fácilmente con una persona que con una

corporación, ya que el franquiciatario proyecta su propia identidad por medio de la franquicia.

2) Descripción de la oferta de la franquicia, haciendo énfasis en los beneficios para el franquiciatario. En esta parte, se debe incluir un desglose de la inversión inicial requerida para operar la franquicia. Por otra parte, las obligaciones y restricciones del franquiciatario son dejadas para el contrato de la franquicia, el cual sólo lo reciben los candidatos mas calificados unos días antes de la venta o adjudicación de las franquicias.

3) Las cualidades y habilidades necesarias para poder ser un franquiciatario exitoso.

4) Folletos a colores de la franquicia con su historia, fotografías, impresiones del periódico o de revistas de la misma, así como ejemplares o muestras del producto que se ofrece.

5) Una serie de formas de solicitud para ser llenadas, las cuales proveen al franquiciador el mecanismo para evaluar al franquiciatario potencial. Estas formas constan de tres puntos importantes:

a) Una solicitud de franquicia, la cual es muy similar a una solicitud de empleo, en la que se pide el curriculum de la persona física y/o de la persona moral.

b) Un estado financiero de la persona física y/o moral, especificando los activos, deudas y el historial bancario del solicitante hasta la fecha en que se elabora la solicitud.

c) Un cuestionario de preguntas confidenciales de la persona que será responsable de la franquicia.

Cuando el franquiciador recibe todas las solicitudes que cree son necesarias, entonces procede a evaluarlas y encontrar a los candidatos idóneos. Se siguen algunos criterios para esta evaluación, los cuales, después de hacerles un promedio ponderado dan un resultado final. El resultado es comparado con la media que la compañía cree que es la correcta y si éste se encuentra dentro de un cierto intervalo aproximado a la media, entonces el candidato es aprobado por un consejo superior.

El criterio de evaluación del franquiciatario prospecto utilizado en la mayoría de las franquicias se puede ver en la tabla 1.14.

⁴Cfr. Foster L., Dennis, The complete Franchise Book, Rocklin, California, EUA, Ed. Prima Publishing,, 1988, pag. 18.

TABLA 1.1

CRITERIO DE EVALUACION DEL FRANQUIIATARIO PROSPECTO

CRITERIO	PONDERACION	EVALUACION					RESULTADO
		EXC.	BUE.	PROM.	MED.	POB.	
EXPERIENCIA	25%						
Experiencia en Ventas	0.1	10	7	5	3	1	
Propietario Negocio Anterior	0.05	10	7	5	3	1	
Experiencia Directiva	0.05	10	7	5	3	1	
Historia Laboral	0.05	10	7	5	3	1	
ACTITUD/APTITUD	25%						
Conocimiento de Ventas	0.05	10	7	5	3	1	
Comunicación	0.05	10	7	5	3	1	
Organización	0.05	10	7	5	3	1	
Ambición/Motivación	0.05	10	7	5	3	1	
Autoestima	0.05	10	7	5	3	1	
PERSONAL	25%						
Historia Financiera	0.08	10	7	5	3	1	
Referencias	0.02	10	7	5	3	1	
Historia Familiar	0.02	10	7	5	3	1	
Estabilidad	0.05	10	7	5	3	1	
Historia Penal	0.08	10	7	5	3	1	
FINANZAS	25%						
Capital Total	0.15	10	7	5	3	1	
Marco Financiero	0.1	10	7	5	3	1	
	100%						CALIFICACION TOTAL =

Cuando se realiza la evaluación de esa tabla y se es uno de los tres candidatos a ser franquiciatario en un determinado territorio, entonces se deberá acudir a una entrevista a las oficinas centrales de la compañía. En estos momentos, el candidato ha superado los obstáculos psicológicos y ha demostrado agresividad, ambición, organización, etc., que son algunos de los requisitos más importantes que se toman en cuenta.

El mayor obstáculo por librar, es la entrevista personal. En ésta, el candidato es entrevistado por los directores de la compañía, le pasan un video de la franquicia y lo llevan a visitar una de las unidades para cerrar el contrato de franquicia. Posteriormente, el candidato cuenta con unos días para decidir la firma del contrato, debido a que existen otros posibles candidatos y que pueden firmar el contrato de inmediato. El entrenamiento y el soporte del nuevo franquiciatario para abrir la nueva unidad deben ser de inmediato para que no se tengan problemas en la apertura de ésta.

Desde el momento en que una franquicia se decide a franquiciar asume el conocimiento de las ventajas y desventajas que esto implica.

VENTAJAS

a) La responsabilidad de aportar el capital de trabajo y el esfuerzo para la instalación y operación de la nueva unidad recae sobre el franquiciatario.

b) Al aumentar el número de franquiciatarios, el franquiciador adquiere la visión de identificar los talentos combinados de los primeros, debido a que se encuentran en constante contacto con los consumidores lo cual facilita el proponer cambios y mejoras al sistema.

c) Se cuenta con personal altamente calificado. Esto se debe a que a momento de otorgar una franquicia, el personal que laborará en la unidad debe ser entrenado para que cumpla con los requisitos que marcan los manuales. Así es como se garantiza que el producto o servicio no sufrirá alteraciones que vayan en perjuicio de la marca.

d) Mejor capacidad de respuesta a cambios fortuitos en el mercado y en la situación económica que impere en el país. Esto, aunado al constante contacto con los consumidores, resulta en un fortalecimiento de la marca y se beneficia la imagen de la franquicia.

e) Mayor control sobre los mercados regionales al conocer las costumbres y preferencias de cada uno. A mayor número de unidades en operación, la parte de gastos para publicidad y administración que a cada unidad le toca son menores.

DESVENTAJAS

a) La mayor parte de las ganancias son para el franquiciatario, sólo una pequeña parte es para el franquiciador.

b) A menudo, la legislación local impide el pronto establecimiento de una nueva unidad porque se deben seguir ciertas normas establecidas en esa legislación, o como en el caso de México, que el funcionamiento y leyes que rigen a las franquicias eran desconocidos.

c) La delegación de responsabilidades suele ser un riesgo en las relaciones laborales y en la operación diaria del negocio. En ocasiones, el franquiciatario toma decisiones sin consultar previamente al franquiciador que resultan perjudiciales para la imagen de la franquicia.

d) Se deben compartir ciertos secretos, experiencias y conocimientos con terceros, que en muchas ocasiones esto involucra lo que llamamos orgullo y que no es fácil de compartir con cualquiera.

e) Por tratar de tener mayor número de unidades en operación, se puede incurrir en un crecimiento desmesurado, por lo tanto, se debe analizar el perfil del candidato para saber si reúne las características propias de la franquicia.

1.7 FRANQUICIATARIO

Como se había mencionado con anterioridad, la franquicia es un método de trabajo que requiere de tomar varias decisiones importantes, tanto emocionales como racionales. Uno debe

reconocer desde el principio que la decisión de adquirir una franquicia no es sólo una consideración intelectual. Existe una parte emocional muy importante, ya que ésta afectará a la vida, la carrera y el bienestar del franquiciatario. Por esto es muy importante saber balancear la parte emocional con los aspectos racionales de donde se encuentra uno, a dónde quiere estar en el futuro y cómo va a lograr llegar hasta ese punto.

Estudios realizados sobre los franquiciatarios actuales, señalan algunas razones importantes en la decisión de comprar una franquicia.

La primera, es el deseo de ser su propio jefe. La mayoría de las personas busca una oportunidad para administrar su propio negocio y expresarse por sí mismo. Algunos pueden estar frustrados con su trabajo actual y tratan de independizarse. Otros siempre han soñado con tener su propio negocio y que éste tenga éxito en el menor tiempo posible y con el mínimo riesgo de fracaso.

La segunda razón es la búsqueda de crecimiento e independencia económica. La mayoría de los que compran una franquicia, espera que ésta le reditúe más que su trabajo actual.

El deseo de ser un ganador es la tercera razón. A los franquiciatarios les atrae la identidad del éxito del franquiciador y su imagen en el mercado, por lo que deciden comprar su franquicia, para que esa imagen de éxito se le transfiera a su negocio y ser parte importante de esa familia.

La cuarta razón es la de obtener entrenamiento y asesoría de un franquiciador experimentado. Los franquiciatarios buscan el know-how y el soporte requerido para operar un negocio; de lo contrario, lo esperarían algunos años para obtener y perfeccionar un sistema que sea casi infalible y que garantice el éxito.

Una última razón es que la gente percibe que una franquicia es un negocio duradero. Y en efecto, es duradero por tener una fama por todos conocida, por contar con un sistema probado y un contrato definido a largo tiempo con la posibilidad de ser renovado, si el franquiciatario lo desea.

Las tabulaciones a que llegaron algunos consultores norteamericanos al estudiar los cuestionarios de aquellos individuos que finalmente llegaron a ser franquiciatarios se muestran en la tabla 1.2⁵.

⁵Ibídem, pag. 86.

TABLA 1.2
TABULACIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
A LOS FRANQUIICIATARIOS

SEXO	Masculino	87%
	Femenino	13%
EDUCACION	Graduado de Universidad	46%
	Graduado de Preparatoria	54%
ESTADO CIVIL	Casado	56%
	Soltero	34%
	Divorciado	10%
INGRESO ANUAL	Menos de USD \$15,000	20%
	De 15,000 a 25,000	33%
	De 25,000 a 35,000	30%
	Mas de 35,000	17%
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA	Menos de un año	15%
	De 1 a 5 años	75%
	Mas de 5 años	10%
TUVIERON UN NEGOCIO PREVIAMENTE	Nunca	32%
	Dentro de los últimos 5 años	49%
	Los últimos 5 a 10 años	19%
RAZONES PARA COMPRAR UNA FRANQUICIA	Propia Dirección	23%
	Independencia Financiera	24%
	Desarrollo Profesional	24%
	Nuevas Habilidades	16%
	Inversión a Largo Plazo	13%
FUENTES CONSULTADAS ANTES DE LA COMPRA	Publicaciones Financieras	46%
	Anuncios Clasificados por Periódico	36%
	Reportes de Comercio	15%
	Revistas Públicas	2%
	Radio y Televisión	1%

Al igual que el franquiciador, el franquiciatario también debe observar algunas ventajas y desventajas y considerarlas antes de comprar una franquicia.

VENTAJAS

a) El menor riesgo en el lanzamiento y operación de un negocio es la principal razón por la que una persona con ambición de ser su propio jefe, decide adquirir una franquicia.

b) Se obtiene un negocio que tiene una marca conocida por todo mundo, lo cual permite una fácil y rápida instalación del negocio completo. El franquiciatario adquiere un negocio ya hecho.

c) El retorno sobre la inversión es corto. En la actualidad, lo que más nos preocupa es que al iniciar un negocio, nuestro dinero se recupere en el menor tiempo posible.

d) La asistencia técnica y el apoyo constante que ofrece el franquiciador saca de muchos apuros al nuevo franquiciatario, sobretodo cuando éste tiene poca experiencia al mando de un negocio. Se obtienen nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, desarrollo y operación.

e) Un negocio independiente es mas difícil de traspasar que una franquicia ya establecida, además de que el precio a largo plazo del primero es infinitamente menor.

f) **Sínergia.** Esta palabra significa que la suma de un todo es mayor que la suma de sus partes por separado. Esto significa que el nuevo empresario se convierte en parte de una familia en la cual todos trabajan por el mejoramiento de la franquicia.

DESVENTAJAS

a) Se tiene poca libertad de acción, especialmente para aquellos individuos inquietos que siempre buscan mejorar su negocio. En pocas palabras, antes de tomar cualquier decisión, se debe pedir permiso al franquiciador.

b) Las decisiones que tome el franquiciador deben ser cumplidas al pie de la letra, a pesar de que el franquiciatario tenga una mejor solución. El franquiciatario siempre estará supeditado a los errores o aciertos del franquiciador.

c) Un franquiciatario no puede invadir zonas correspondientes a otros, evitando así una posible expansión.

d) La compra de mobiliario y equipo debe ser aquél que el franquiciador proponga, con la finalidad de hacer lo mas homogéneo posible al producto o servicio.

e) El total de las ganancias del franquiciatario no van a su bolsillo; se deben pagar regalías al franquiciador y en ocasiones otras cuotas siempre y cuando así lo señale el contrato. Muchas

veces, este contrato produce mayores beneficios totales al franquiciador.

Una vez expuestas las ventajas y desventajas de ambas partes, lo mejor es estudiarlas a fondo, recordando que la compra de una franquicia no siempre es la mejor solución de obtener ingresos altos en poco tiempo. Se deben tomar en cuenta los objetivos y alcances que uno, como persona emprendedora, tenga en mente.

1.8 MARCO LEGAL

Como toda sociedad mercantil, la franquicia debe estar fundamentada en un contrato, el cual, debido a sus características particulares recibe un trato especial y que en muchas ocasiones se confunde con contratos de uso de licencia o de marca. Día con día surgen franquicias dedicadas a servicios distintos y que, por su naturaleza, tienen sistemas y objetivos diferentes; es por esto que los contratos de franquicia no siguen un patrón digamos "común", pero dentro de este patrón se estipulan derechos y obligaciones muy específicos para cada una de las partes, dando por resultado variaciones esenciales entre los contratos de franquicia.

1.8.1) CONTRATO DE FRANQUICIA. El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciador le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre

comercial y le transfiere su tecnología (el famoso know-how) para la operación de su negocio⁶. En él, se deben establecer claramente y en forma detallada los derechos y obligaciones a los que cada una de las partes se queda comprometida.

El franquiciador debe hacer un estudio concienzudo del posible franquiciatario porque en un contrato de franquicia debe imperar el espíritu de una sociedad entre "amigos"; ambas partes deben ver a la otra como su socio. En una sociedad, se dan por implícitos ciertos valores esenciales como el respeto, la confianza, la comunicación y la franqueza que no se estipulan en un contrato. Este tipo de contrato debe tener un objetivo bien definido; se trata de la expansión de la franquicia, siempre debe verse así; el contrato no debe firmarse para solucionar los problemas económicos u operativos de la franquicia, debe verse como una alternativa de expansión.

Por medio del contrato de franquicia, el franquiciador obtiene la absoluta confianza de que la imagen de su franquicia no se deteriorará. El franquiciatario está obligado a trabajar bajo los acuerdos firmados en el contrato.

1.8.2) ELEMENTOS MAS IMPORTANTES EN UN CONTRATO DE FRANQUICIA. A continuación, se mostrarán algunos elementos que deben estar bien especificados en cualquier contrato de franquicia.

⁶Cfr. González Calvillo, Enrique, Franquicias: La Revolución de los 90, México, D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1991, pag. 75.

a) LICENCIA. En otras palabras, comprende la marca y los productos que el franquiciatario puede explotar. La licencia se refiere al paquete (know-how) que permite la operación eficaz y homogénea del nuevo negocio. Dentro del paquete, se debe estipular "qué es lo que recibo a cambio", es decir, todos los manuales de operación, el tipo de asesoría (técnica, legal, financiera), tipo de entrenamiento, etc. que debe contener el paquete.

b) PAGOS. En este punto se contemplan, por un lado el pago inicial (franchise fee) y por el otro el pago de las regalías. El pago inicial sólo se da una sola vez y siempre se realiza con un pago único al principio de la operación de la franquicia. Como ya se mencionó, el pago de las regalías por lo regular se hace sobre un porcentaje de las ventas totales; una parte se destina a la operación y otra a la publicidad de la marca. Se debe estipular el porcentaje correcto de cada regalía y la periodicidad de los pagos.

c) INMUEBLES. Por lo regular, el inmueble lo proporciona el franquiciatario, ya sea propio o arrendado.

d) CAUSALES DE SUSPENSION. Entre ellas se encuentran: alteración de algún ingrediente o elemento del producto, promover marcas ajenas, fuga de información confidencial, distribución innadecuada del local, etc.

e) DURACION DEL CONTRATO. Por lo regular, siempre se firman a diez años y no tanto porque los franquiciadores no quieran

que éste dure más sino que es el tiempo máximo otorgado por la *Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual*.

Otros elementos, pero no tan importantes que debe tener todo contrato de franquicia son:

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| f) INFORMACION CONFIDENCIAL | m) CONTABILIDAD Y ARCHIVOS |
| g) PUBLICIDAD | n) IMPUESTOS Y PERMISOS |
| h) SEGUROS | ñ) LEY APLICABLE Y |
| i) PENALIDADES | JURISDICCION |
| j) EXCLUSIVIDAD | o) REGISTROS |
| k) LOGISTICA | p) PROVEEDORES |
| l) INFORMACION FINANCIERA | |

Queda claro que además de estas disposiciones, cada uno de los abogados encargados del desarrollo de estos contratos propondrá diferentes opciones, características del giro del negocio y de sus particularidades necesarias para proteger los intereses que se encuentran en juego en el negocio.

Por último, es importante remarcar que en el contrato se estipule la manera en que se dará la asistencia técnica, legal, etc. y la forma de explotar la licencia de marca.

1.8.3) LEY REGULADORA. Como las franquicias son un concepto relativamente nuevo en nuestro país, anteriormente no existía una ley que se apegara al significado que tiene una

franquicia. Al ver esta situación, los franquiciadores y franquiciatarios decidieron basarse en la *Ley de Transferencia de Tecnología*⁷ que era la ley "más adecuada" para controlar el uso y explotación de una licencia de franquicia.

Estudios sobre el futuro de las franquicias en México han arrojado resultados asombrosos. En los primeros dos años de funcionamiento de las franquicias en México, éstas se desarrollaron lo mismo que en Brasil, sólo que allá tardaron diez años; Brasil, a nivel mundial ocupa el cuarto lugar en número y desarrollo de franquicias. Por otro lado, se espera que las franquicias generen alrededor de 500,000 nuevos empleos en México⁸.

Principalmente por estas razones, el Presidente de la República envió al Congreso de la Unión un proyecto de *Ley de Propiedad Intelectual* en los primeros días del mes de diciembre de 1990, en virtud del cual se abrogaría la *Ley de Tecnología* por resultar obsoleta. Se dice que resultaba obsoleta porque fue contemplada en un contexto económico totalmente distinto al que vivimos actualmente; en aquellos tiempos, México basaba su economía en su industrialización, pero la tecnología venía del extranjero, por lo tanto, se tenía que vislumbrar esa situación.

Para bien de las franquicias⁹, esa situación cambió a partir del 27 de junio de 1991, fecha en la que se dió entrada a la nueva *Ley*

⁷Ley Sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

⁸Cfr. Raab, Steven S., *Franquicias, Ventajas y Desventajas de su Venta*, México, D.F., Ed. Limusa, 1991, pags. 22 a 24.

de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual y que además forma parte del programa de privatización de nuestro país propuesto por el Ejecutivo.

Con la intención de tener mas clara esta ley, a continuación transcribiremos algo relacionado con ésta:

Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual.
CAPITULO VI

De las Licencias y Transmisión de Derechos.

ARTICULO 142. Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue¹⁰.

Lo anterior nos dice que toda la experiencia obtenida por el franquiciador y que se plasma en sus manuales, sistemas y

¹⁰Se dice para bien porque anteriormente, las franquicias, para efectos de la ley, se consideraban como contratos de transferencia de tecnología, los cuales debían someterse al escrutinio de la autoridad y que en ocasiones no eran autorizados por considerarse nocivos para la economía nacional al representar fuga de capitales.

¹⁰Cfr. Reyes Díaz-Leal, Eduardo, Manual Franquiciando en México, México, D.F., Ed. Universidad de Asuntos Internacionales, 1992, pag. 91.

conocimientos técnicos, los concede al franquiciatario, por medio del uso y explotación de su licencia. El franquiciatario obtiene el derecho a vender los productos o servicios del primero de manera uniformes, siempre y cuando se conserven la calidad e imagen de los insumos.

Por todo lo anterior, actualmente un contrato de franquicia ya no tiene tantos trámites tan complejos y enredados para dar de alta una franquicia; basta con que la marca previamente esté registrada para que se tenga el derecho de otorgar una licencia para su uso y explotación adecuados.

1.9 CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA LA COMPRA/VENTA DE UNA FRANQUICIA

Cuando un individuo se decide a franquiciar su negocio es porque tiene una marcada necesidad de expansión. Es importante tomar en cuenta algunos factores que determinan la necesidad de franquiciar como recurso de expansión. Estos factores son:

a) La necesidad de incrementar la capacidad de distribución, para aumentar la participación en el mercado y bajar los costos que esto implica.

b) La falta de recursos propios o lo caro que resulta autofinanciarse para expandir el negocio.

c) Existe una falta de personal calificado que pueda desempeñar adecuadamente sus funciones dentro de un negocio. Es por esto que se elaboran manuales de capacitación y de motivación para provocar que el personal siempre dé un esfuerzo adicional.

d) Al momento de franquiciar, el franquiciador automáticamente se capitaliza y puede mejorar su sistema de trabajo. Esta capitalización proviene del franchise fee y del pago de regalías.

1.9.1) CONSIDERACIONES PARA LA VENTA DE UNA FRANQUICIA. El hecho de vender una franquicia implica determinar qué tan factible es franquiciar un negocio. Para lograr esto, es necesario considerar lo siguiente:

a) La franquiciabilidad del negocio se basa en la experiencia de franquiciatario, el conocimiento que tenga del producto o servicio y sus métodos convencionales de trabajo. Si lo anterior reúne las expectativas personales del posible franquiciatario, el negocio tiene muchas probabilidades de rendir excelentes resultados.

b) Es importante que el franquiciatario potencial realice una autoevaluación profunda. La autoevaluación de referencia tienen que realizarse, inclusive, después de evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de franquiciar.

Cuando alguien se decide a franquiciar, es por el interés que éste tiene de abandonar los estándares de una industria caracterizada por la falta de controles centrales. Los controles centrales reducen el riesgo que caracteriza el inicio de un negocio independiente porque se evita el experimentar con sistemas que nunca se has probado y, que por ser sistemas nuevos, tienen muchas probabilidades de no funcionar al primer internto. Debemos recordar que el sistema de franquicias es una estrategia de negocios para la expansión de las empresas y puede únicamente ser utilizada por aquellas que están preparadas.

1.9.2) CONSIDERACIONES PARA LA COMPRA DE UNA FRANQUICIA. El individuo que se decide a comprar una franquicia, tiene la responsabilidad de analizar las ventajas y desventajas que esto representa, así como evaluar el riesgo que implica invertir su dinero en ese negocio. Este individuo, también tiene la obligación de considerar ciertos puntos para decidirse a comprar alguna franquicia.

a) Cuando una marca no tiene un reconocimiento por parte del consumidor, la franquicia no puede ser franquiciable, por lo tanto, no es digna de confianza.

b) Si el negocio cuenta con márgenes operativos y netos generosos, comparables con los estándares de su ramo, entonces el negocio tiene muchas probabilidades de éxito, si es franquiciado. El franquiciador tiene la obligación de mostrarle al posible

franquiciatario, los estados financieros del negocio. Es importante señalar que un nuevo franquiciatario busca como objetivo principal, recuperar en el menor tiempo posible su inversión.

c) Para que un producto o servicio tenga éxito al momento de ser franquiciado, éste debe satisfacer una necesidad real del mercado.

d) Se debe evaluar la antigüedad del negocio; no tiene el mismo impacto una marca nueva que una marca conocida por muchos años.

e) El know-how para la operación diaria del negocio debe estar totalmente estandarizado para que el franquiciatario, que no tiene experiencia en el negocio, pueda operarlo fácilmente.

f) Tal vez lo más importante es que el comprador de una franquicia se incline por un ramo de negocios con el cual el franquiciatario se identifique y que sus objetivos se adapten a aquél ramo.

Como última nota a este capítulo, cabe mencionar que las franquicias serán en México los negocios de mayor éxito y con mayor rentabilidad en los próximos diez años.

CAPITULO II

IMPORTANCIA EN MEXICO Y ANALISIS DEL SECTOR

2.1 IMPORTANCIA EN MEXICO

Después de la Segunda Guerra Mundial se dió un rápido crecimiento de las franquicias en Estados Unidos porque, los conocimientos tecnológicos aplicados en esta guerra posteriormente se aplicaron en el desarrollo de nuevas plantas industriales y mejoramiento de los sistemas administrativos.

Unos años más tarde, la gente comenzó a independizarse y a poner sus negocios particulares, con la dificultad de desconocer el manejo adecuado que implica el administrar un negocio propio. Algo más, una de cada tres mujeres se agregó a la fuerza de trabajo, situación que generó un mayor ingreso familiar al contarse con dos miembros participando activamente, lo que creaba mayores facilidades para acceder a mas y nuevos bienes y servicios.

Ahora bien, por un lado existió la necesidad de obtener mayores ingresos y recuperar rápidamente el capital invertido en la puesta en marcha de nuevos negocios; por otro lado, se creó una situación en la que los consumidores requirieron de más y mejores bienes y servicios. Fue entonces, cuando surgieron las franquicias y se convirtieron en la posible solución de estos problemas.

Para 1985, la mayoría de los hogares mexicanos contaba con dos sueldos, formando con ello un mercado más grande con ventas cada vez mayores. Simultáneamente, en el mundo se acentuó el fenómeno inflacionario, que no refleja algo real y hace ver los resultados mejor de lo que son, aún y cuando no exista crecimiento. Aparentemente, las ventas aumentan en el resultado de los estados financieros, aunque cada vez empiezan a reflejarse menos movimientos de descarga en los inventarios¹.

Con la llegada a México de McDonald's en 1985 y de TGI Friday's y Fuddruckers en 1987, se originó la primera etapa de las franquicias, caracterizada por la entrada de marcas extranjeras. Desde entonces, las franquicias han provocado un impacto muy fuerte en el marco de los negocios. Muchos empresarios, comenzaron a expandir sus negocios a través de este sistema para solucionar sus problemas de distribución y de liquidez. En la mayoría de los casos, la decisión se ha tomado sin medir las responsabilidades y consecuencias de un sistema nunca antes empleado o mal aplicado.

¹Cfr. HUERDO LANGE, Juan, "El Arte de Dominar el Cambio", Revista Expansión, México, D.F., 1992, Junio 24, pag. 93.

La mayor parte de la gente piensa que las franquicias son negocios con un alto porcentaje de inversión extranjera, lo cual es totalmente falso. Si hay algo que no tiene el sistema de franquicias es inversión extranjera, de ahí que se utilice como estrategia para atacar mercados internacionales y poder ampliar el mercado de manera mas rápida y sin inversión, dando lugar a que invierte quien recibe la franquicia en el país donde se otorga.

En la actualidad, algunas empresas que otorgan franquicias se enfrentan a problemas que no pudieron prever. Desconocen cómo apoyar y controlar a sus franquiciatarios o cómo promover y otorgar sus franquicias para incrementar el crecimiento de su sistema. Ignoran también la evolución de su mercado y los cambios que se van dando en los ámbitos legal y financiero. Este desconocimiento se debe a que en México, el sector de las franquicias es un sector que apenas empieza a llegar a la madurez y no cuenta con la experiencia necesaria para crear o innovar sistemas que permitan franquiciar sin el menor riesgo para ambas partes.

Sin embargo, numerosas firmas mexicanas empiezan a echar mano de este método para enfrentar a la creciente competencia internacional; inclusive con métodos similares a los empleados por las franquicias extranjeras, dando inicio a la segunda etapa de las franquicias en México, caracterizada por el desarrollo y expansión de sistemas franquiciantes mexicanos.

Uno de los secretos del éxito de las franquicias en otros países es que se cuenta con un liderazgo superior de la marca, en otras

palabras, que se gane el respeto y confianza de los franquiciatarios e inspire aprecio por los sistemas de operación. Desgraciadamente, en nuestro país sólo se le tiene confianza a los sistemas de franquicias extranjeros, aunque en unos cuantos años, México asimilará la experiencia y conocimientos que aporten estas franquicias y se podrán desarrollar sistemas tan competitivos como los extranjeros.

En 1990, al desregularse la inversión extranjera y crearse la nueva Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual en 1991, aumentó al doble el número de franquicias extranjeras que, con relación a los años anteriores (desde 1985) entraron al país². Lo anterior significa que los franquiciadores extranjeros estaban esperando mejores condiciones legales para invertir en México. Otro factor, digamos "legal" para la entrada de estas franquicias es que el Tratado de Libre Comercio abrirá las puertas a los tres mercados norteamericanos y provocará el acceso natural de las franquicias estadounidenses y canadienses al territorio nacional y la salida de franquicias mexicanas a aquellos países. No sería raro pensar que en los próximos años, México se convierta en un enorme centro comercial integrado por grandes redes de negocios pequeños.

Ante esta situación, muchos negocios minoristas independientes se encuentran en la disyuntiva de renovarse o convertirse en franquicia, debido a que se suscitará el crecimiento masivo de las redes de franquicias que obligarán al comerciante

²Cfr. HOPE, María, "Ahora es Cuando", Revista Expansión, México, D.F., 1991, Mayo 15, pag. 35.

autónomo a reflexionar en la alternativa de convertirse en un franquiciatario o morir, aunque habrá quien piense que ser franquiciatario no es una buena decisión.

Dentro del territorio nacional, existen cerca de 150 franquicias que operan desde 1991 y que han tenido un crecimiento (desde esa fecha) del 300% con 950 unidades franquiciadas. El crecimiento anual promedio es de 4.2 unidades por empresa franquiciadora³, ya sea en el D.F. o en provincia.

Al comparar estos números contra países desarrollados en la materia como Estados Unidos con el 10% de crecimiento anual, vemos la importancia de enfocar muchas de las decisiones de expansión y crecimiento hacia el sistema de franquicias. México, a casi dos años de la formulación del marco jurídico y el lanzamiento de estrategias adecuadas de mercadotecnia, tiene un futuro bastante optimista, a pesar de que queda mucho por hacerse todavía.

El sistema de franquicias también puede ser visto como una forma de inversión, aún con el riesgo de que en México, los primeros franquiciatarios son vistos como conejillos de Indias. Por lo tanto, la madurez del negocio tendrá paulatinamente que llegar a su punto más alto cuando el franquiciador y franquiciatario entiendan el juego en el que ambos están comprometidos. Es necesario entender que la franquicia es parte de un sistema de

³Cfr. EXPANSION, Septiembre 9, 1992, pag. 102.

expansión empresarial que presupone, al mismo tiempo, un proceso interno de apertura.

En este trabajo, se ha mencionado insistentemente que las franquicias tienen un bajo riesgo de quebrar apenas instalado el negocio. Uno de los secretos del bajo porcentaje de quiebra (apenas el 5% de los negocios franquiciados) es que el franquiciatario no sólo se concreta a distribuir ciertos productos o servicios, sino que éste es un "socio", tal vez del mismo calibre del franquiciador y que por tener esta naturaleza nunca se le dejará de apoyar. Se sabe de antemano, que un buen sistema de franquicias se encuentra abierto a las iniciativas de los franquiciatarios; esto se desprende en cuanto a que una franquicia matriz no puede someter por completo a sus franquiciatarios con cierto sistema.

Para apoyar más el que una franquicia tiene un bajo riesgo de quebrar, diremos que cada 58 minutos fracasa un producto debido a cambios en el mercado o por desarrollo tecnológico por parte de las compañías rivales, las cuales, casi siempre tienen mayor capacidad económica⁴. También se puede mencionar que las franquicias reducen en mucho la tasa de mortandad de micro y pequeñas empresas porque el 65% de los establecimientos pequeños independientes mueren al quinto año de vida, mientras que en este mismo lapso sólo muere el 5% de los negocios franquiciados⁵. Una de cada diez franquicias quiebran al primer año. Por lo tanto, más y más empresas se incorporan, con menor riesgo de quebrar, a la actividad franquiciataria.

⁴Cfr. HUERDO, op. cit., n.1, pag. 91.

⁵Cfr. HOPE, op. cit., n.2, pag. 31.

Solamente en 1991, el número de franquicias que estaban funcionando en el país fue de 87.5%. Con este formato de negocios, se crearon un promedio de 70,000 nuevos empleos y una ganancia de mas de dos billones de viejos pesos⁶.

Para mostrar el bajo riesgo de una franquicia, en la tabla 2.1 aparecen las ventas y el crecimiento anual de las franquicias por industria en los Estados Unidos⁷:

⁶Cfr. MENDIOLA, Gerardo, "Franquiciar en México", Revista Expansión, México, D.F., 1992, Mayo 13, pag. 42.

⁷Se hace referencia a Estados Unidos por ser el país con mayor cantidad de franquicias y de unidades franquiciadas.

TABLA 2.1

**PRINCIPALES FRANQUICIAS
DE 1985 A 1990 POR SECTORES**

**VENTAS EN BILLONES
DE DOLARES**

INDUSTRIA	1985	1990	CRECIMIENTO ANUAL
Restaurantes (todo tipo)	48.9	86.1	12.0%
Menudeo (ropa, videos, etc.)	18.8	33.6	12.3%
Hotelera	14.6	22.5	9.0%
Tiendas de Conveniencia	12.3	19.4	9.5%
Servicios a Negocios	12.1	21.3	12.0%
Servicios y Productos Automotrices	10.6	15.9	8.5%
Comida (helados, etc.)	10.4	15.9	7.0%
Servicios de Renta (autos)	5.3	8.9	11.0%
Servicios de Construcción y del Hogar	3.7	9.2	20.0%
Entretenimiento y Viajes	1.8	6.6	29.0%
TOTAL	138.5	238.1	11.5%

*NOTA: Las tiendas de conveniencia son lugares en los cuales se pueden comprar productos de primera necesidad a cualquier hora del día.

Se presenta la información de los Estados Unidos por carecer México de datos actualizados⁸.

La filosofía que antiguamente se seguía era la de que un negocio debe abarcar más mercado con los mismos productos o servicios. Esta filosofía se ha dejado de practicar porque los consumidores cada vez requieren de insumos especiales, en otras palabras, esos insumos deben tener cierto grado de especialización en su fabricación o concepción para satisfacer a los compradores. Las estrategias dirigidas al mercado masivo han pasado a la historia; el mercado actual se encuentra fragmentado en variadas opciones de consumidores. En cada región, las exigencias de éstos son variables y provocan cambios en la idea original del insumo.

Se requiere de un cambio, el cual en México ya se está dando. Este cambio, principalmente se debe a las actitudes de los individuos, los cuales buscan más y diversas elecciones para realizar su compra. Las compras suelen ser rápidas porque las personas no tienen tiempo, debido a sus ocupaciones, es decir, el cliente actual es diferente, es más exigente, más inteligente y cuenta con menos tiempo para hacer su compra. El objetivo de las franquicias y franquiciatarios es el éxito, claro que para llegar a esto se debe cambiar junto con el cliente.

⁸Cfr. González Calvillo, Enrique, Franquicias: La Revolución de los 90, México, D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1991, pag. 41.

2.2 UN FUTURO PROXIMO

Durante cuatro décadas, nuestro país vivió una época de proteccionismo, lo cual provocó una ausencia de tecnologías y métodos de trabajo innovadores; hubo un estancamiento en ambos aspectos⁹.

El estancamiento en el conocimiento de nuevas técnicas impidió que entrarán a México las franquicias. Una vez abierta esa puerta, las franquicias vienen a enseñarnos a trabajar. En una franquicia, el franquiciatario tiene una función específica, la cual debe encajar en un negocio que se enfoca a un producto específico, esto representa la aplicación de un sistema previamente probado. Por lo tanto, en la década de los 90, las franquicias serán una buena forma de hacer negocios porque se va a trabajar en conjunto, se van a aprovechar mejor las capacidades y a concentrar mejor los esfuerzos del franquiciador y del franquiciatario, en vez de competir el uno contra el otro.

Para que todas esas nuevas técnicas de trabajo entren a México, es necesario ir a buscarlas al extranjero¹⁰. Muchos empresarios mexicanos expertos en hacer negocios han visto que una alternativa es la de adquirir una franquicia maestra, por lo que han salido del país para conseguirlas. Esta política, para mucha gente no es bien vista porque dicen que es malinchismo. Tal vez si

⁹Aspecto esencial en una franquicia: Que el Sistema Operativo incluya Nuevas Tecnologías totalmente probados.

¹⁰Aquí entra el concepto de FRANQUICIA MAESTRA mencionado en el Capítulo I.

lo sea pero lo que si es cierto es que solamente se importa el concepto y el sistema; la materia prima, que en algunos casos resulta ser más barata y de mejor calidad y los recursos humanos son mexicanos, lo que aumenta el número de nuevos empleos y mejora la infraestructura del país.

El proteccionismo que sufrimos en el pasado fue una de las causas que propiciaron que a los empresarios mexicanos se les antojara importar las franquicias maestras. Es lógico que si en el extranjero hay mejores técnicas de trabajo, éstas sean importadas para su adaptación y posterior aplicación.

2.3 DESARROLLO DE ALGUNAS FRANQUICIAS EN MEXICO

2.3.1 BASKIN-ROBBINS

Esta cadena norteamericana de helados, fundada en 1945 por Burt Baskin e Irvin Robbins en el estado de California, vino a ser la tercera franquicia de helados que maneja el Grupo Quan. Baskin-Robbins (BR) fue traída a México para reforzar la posición de líder de este grupo en el mercado mexicano.

La alianza con BR fue un acierto por parte del Grupo Quan, dado que el prestigio de Baskin-Robbins International (BRI) es una firma que opera con aproximadamente 4,500 establecimientos en

46 países, por lo que es considerada la cadena de helados más grande del mundo. Por lo tanto, Quan, propietario de Helados Bing, Helados Holanda y Colombo Frozen Yogurt se consolida como líder nacional en la industria del helado.

Además, se conjuntaron dos expertos, cada uno a su nivel, en el manejo de franquicias. Si bien BRI ha despuntado en esta forma de hacer negocios hasta llegar a ser la tercera franquiciadora a nivel mundial, el consorcio mexicano ha fincado su crecimiento en el mercado sobre el mismo esquema de comercialización.

Este último punto fue determinante para que una compañía como BRI designara al Grupo Quan como el representante exclusivo de su franquicia master en México y le confiara el poder de licenciar sus franquicias. Después de que en enero de 1990 se firmó el contrato entre ambos, pasaron nueve meses de trabajo para inaugurar el primer establecimiento BR en México y en América Latina, ubicado en la Ciudad de México. El segundo se inauguró casi inmediatamente en la ciudad de Monterrey.

A finales de 1991, BR ya contaba con doce establecimientos, al abrir otros 10 puntos de venta tanto en la Ciudad de México como en Cuernavaca, Guadalajara y Acapulco. El proyecto para 1992 era de abrir 18 tiendas más, para cubrir la demanda en las ciudades de Puebla, Culiacán, Puerto Vallarta, Tampico, Mazatlán, Toluca y Querétaro.

La idea de importar BRI se dio porque ésta tiene un concepto diferente de heladerías; vino a llenar un hueco que, al parecer no se había cubierto: un mercado joven, cuyo consumo per cápita se estima en dos litros anuales, con amplias posibilidades de crecimiento en los próximos años.

El concepto que se refiere en el párrafo anterior es que BR se asemejan a una fuente de sodas. Lo novedoso no está sólo en sus heladerías, sino también en su familia de productos, los cuales, muchos no se conocían en el país. Los productos son fabricados en California y posteriormente la casa matriz otorgará el permiso para que los productos de consumo nacional se fabriquen en México.

BR, al igual que algunos de los negocios del Grupo Quan, se maneja con una política autónoma e independiente. Estos negocios han desarrollado sus propios medios: sistema de transporte, oficinas, centro de distribución y red de franquiciatarios. Pero hay que tomar en cuenta que la independencia de los negocios no es total, ya que Quan asiste a cada una de las empresas en las áreas en que no es posible que se actúe de forma individual. La unión del grupo heladero se da en terrenos como el jurídico, para la protección de patentes y marcas, compra de espacios publicitarios, negociaciones con los proveedores e investigación de mercados. Ver tabla 2.2.

De las 12 neverías franquiciadas en 1991, sólo una no estaba redituando lo que se esperaba, por lo que Quan optó por

TABLA 2.2

PRINCIPALES INDICADORES EN BASKIN-ROBBINS

CONCEPTO	COSTO (EN MILLONES DE PESOS)
Pago Inicial (Franchise Fee)	0
Inversión Inicial	356.5
Ventas	920
Retorno Sobre la Inversión	25 meses
Regulaciones por Operación	0
Regulaciones por Publicidad	3% del total de ventas
Margen de Utilidad antes de Impuestos	18% del total de ventas
Duración del Contrato	Cinco años prorrogable cuantas veces se desee

Durante el primer año de funcionamiento, las regulaciones por publicidad corren por cuenta de Quan. A partir del segundo año, el porcentaje para publicidad será del 3%.

recomprarla a fin de impulsarla y luego, considerar de nuevo su franquiciamiento.

Por lo anterior, se desprende que se debe tener una adecuada selección del franquiciatario. La filosofía de BR consiste en que más que guiarse por el aspecto económico, buscar individuos que atiendan el negocio a través de un miembro de su familia y que tengan una buena calidad moral para que enriquezca a la franquicia.

En BR, el franquiciatario recibe asesoría para ubicar su tienda en el lugar más adecuado. Para esto, Quan cuenta con un extenso estudio de mercado, con el que detecta los puntos de mayor potencial en las principales ciudades del país.

El franquiciatario es asistido en la construcción del establecimiento o en la remodelación, si se trata de un local. En el primero, se precisa la necesidad de contar con un terreno cuya superficie mínima sea de 400 a 600 metros cuadrados; en el segundo caso, el local deberá tener una superficie de 130 metros cuadrados como mínimo.

Respecto al personal de la tienda, el número ideal es de 12 empleados que reciben entrenamiento al igual que el franquiciatario; este entrenamiento se realiza en Guadalajara, sede de Quan.

2.3.2 DANIEL HECHTER

Abraham Askenazi, tuvo la ocurrencia hace siete años de traer directamente de Francia la firma **Daniel Hechter**, la cual tiene más de 30 años de existencia. Este hombre, decidió traer la franquicia maestra y vender en el país toda la gama de productos que se ofrecen en Europa: desde trajes, corbatas, zapatos y camisas, hasta plumas y calculadoras. Su política fue la de crecer rápidamente en el territorio nacional a través de las franquicias, ya que desde 1983 se habían comenzado las gestiones y los estudios de mercado.

Al principio, esta marca tuvo un gran problema que resolver: la existencia de un pirata que explotaba la marca sin tener la autorización de la matriz francesa, además de explotar la marca Cacharel. A pesar de que se eliminó a este pirata, Askenazi tuvo que pagar muchos millones para solucionar el problema a través de una tercera persona para que el pirata no se diera cuenta.

La política de Askenazi ha sido la de operar boutiques propias y otorgar franquicias poco a poco, para penetrar mejor en el mercado potencial y reducir al mínimo las posibilidades de fracaso.

Con la apertura comercial en 1988, Askenazi y su grupo Sunsel de México aprovecharon los tiempos para efectuar cambios estratégicos. Se enfocaron hacia nichos de mercado específicos porque no era lo mismo estar en un mercado protegido y limitado, que competir en un mercado globalizado. Bajo este contexto, Sunsel decidió abrir tiendas propias con la marca Daniel Hechter.

Esto implicó cambios en sus sistemas de producción, para definir con cuáles productos eran competitivos a nivel mundial y con cuáles no. Por ejemplo, en la fabricación de suéteres no eran competitivos, por lo que decidieron importarlos de Uruguay; por otro lado, la calidad en la elaboración de camisas está al nivel de cualquier confección europea.

En el contrato de transferencia de tecnología, se permite la opción de buscar los productos para comercializarlos en México en cualquier parte del mundo donde exista la franquicia. También existe la posibilidad de crear nuevos modelos propios, basados 90% en los diseños franceses de la firma.

Por el momento, Daniel Hechter cuenta con siete tiendas propias y siete contratos de franquicia, además de comercializar su línea completa en almacenes como Roberts, High Life y Liverpool. Ver tabla 2.3.

Daniel Hechter selecciona minuciosamente al futuro franquiciatario. Se involucra con él desde el inicio, tanto en el producto como en el soporte del negocio. Además, se proporcionan financiamientos adecuados por parte de Nacional Financiera para que madure completamente el proyecto, debido a que la ausencia de créditos impide la apertura de nuevas franquicias.

Actualmente, la firma cuenta con 110 empleados, con los cuales se pretende seguir dentro del juego global: seguir fabricando

artículos en los cuales es competitivo y seguir importando aquéllos con los que no lo son, como los trajes.

TABLA 2.3**PRINCIPALES INDICADORES EN DANIEL HECHTER**

CONCEPTO	COSTO (EN MILLONES DE PESOS)
Pago Inicial (Franchise Fee)	0
Inversión Inicial	800
Ventas	1700
Retorno Sobre la Inversión	24 meses
Regalías por Operación	0
Regalías por Publicidad	3%
Margen de Utilidad antes de Impuestos	25% del total de ventas

2.3.3 DIVERSIONES MOY

Uno de los nichos de mercado que tienen una elevada demanda son los videojuegos electrónicos. Es por esto que Mexicana de Electromecánicas S.A. de C.V., (MEXEL) ideó la fabricación de máquinas tragamonedas, contando con lo más actualizado en cuanto a juegos de video. **Diversiones Moy** es la razón social de las franquicias que otorga Mexel.

El fundador de esta empresa, Jacobo Shemaría Capuano, comenzó con 15 máquinas y un pequeño local en Plaza México de Guadalajara. Esto sucedió en 1982, pero el crecimiento llegó a ser de 40 centros de diversión, de los cuales 19 se encuentran en la misma ciudad y el resto en 15 ciudades del país. Actualmente, 32 centros se encuentran operando bajo el formato de franquicia.

Durante años, Diversiones Moy estuvo operando con copias piratas, ya que la importación de equipo no estaba permitida. Por esto, Mexel decidió fabricar sus propias máquinas en su planta de Guadalajara, dando por resultado que la mayoría de las máquinas que vende esta firma son de fabricación propia.

El despegue de esta empresa se remonta a 1989, año en el que vendieron cerca de 2,000 máquinas en toda la república. Al año siguiente, al conseguir la distribución exclusiva para México de la marca **Nintendo**, Mexel vendió 1,400 máquinas de las llamadas play choice, entonces la firma japonesa le otorgó un premio como la distribuidora número uno del mundo. Nintendo, también otorgó a

Mexel los derechos exclusivos para la fabricación en México de las máquinas tragamonedas con la patente japonesa, tanto de los gabinetes como de las pantallas.

El éxito demostrado con la venta de los equipos Nintendo llamó la atención de los demás fabricantes internacionales de máquinas de juegos (los cuales suman 19 en total), que solicitaron a la firma tapatza que se convirtiera en distribuidor de sus productos. En esos momentos, Mexel no estaba preparado para distribuir todas las marcas, como sucede en Estados Unidos. Por lo tanto, se optó por comprar equipo y fue hasta 1991 cuando la compañía comenzó a representar y distribuir las marcas de los fabricantes internacionales.

De las máquinas que vende Mexel, el 80% de ellas son fabricadas en su planta, lo cual permite ofrecer precios competitivos, pero sin detrimento de su apariencia ni de su calidad. Se utilizan los mismos componentes que los fabricantes internacionales y la fabricación va de acuerdo con las normas de las máquinas estadounidenses. Ver tabla 2.4.

Para ser dueño de un centro de diversiones, se requiere de un local con un mínimo de 100 metros cuadrados, además de comprar por lo menos 25 máquinas, por ser el mínimo de máquinas indispensables para empezar un negocio.

Este es un negocio realmente vertiginoso, por ello, el catálogo de productos tiene que cambiar continuamente, a fin de ajustarse a los últimos lanzamientos de los fabricantes de juegos. Los juegos

más exitosos son los simuladores, porque son equipos que no se pueden reproducir en casa, además de que son duraderos y se llegan a pagar solos varias veces.

Sin embargo, todos los juegos tienen un periodo de furor y cuando éstos empiezan a declinar su productividad, Mexel le ofrece al franquiciatario un plan de intercambio, mediante el cual, la empresa está obligada a tomar la máquina usada, con un 20% de castigo sobre la lista actual de precios, a cambio de una nueva. En promedio, el 25% del total del equipo de un centro de diversiones debe cambiarse cada año.

Las máquinas no son infalibles y están sujetas a descomposturas; es por esto que se recomienda que el encargado del establecimiento sea un técnico, o que se contrate a uno. Los técnicos son capacitados con un curso de semana y media en las instalaciones de Mexel.

Esta franquicia ha tenido tanto éxito, que algunos ya tienen su segunda franquicia y se espera que en poco tiempo, Diversiones Moy tenga de 100 a 200 franquicias en todo el país.

TABLA 2.4

PRINCIPALES INDICADORES EN DIVERSIONES MOY

CONCEPTO	COSTO (EN MILLONES DE PESOS)
Pago Inicial (Franchise Fee)	30
Inversión Inicial	300
Ventas	300
Retorno Sobre la Inversión	14 meses
Regalías por Operación	5%
Regalías por Publicidad	0
Margen de Utilidad antes de Impuestos	62.5% del total de ventas
Duración del Contrato	5 años

A partir del segundo año, el franquiciatario debe pagar una cuota fija de 200 USD anuales por máquina. Durante el primer año, se está exento de pagos por derechos de regalías. No se pagan regalías por publicidad por carecer de ésta.

2.4 ANALISIS ESTRUCTURAL EN EL SECTOR DE LAS FRANQUICIAS

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia a determinar las reglas competitivas del juego, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA FUERZA DE LA COMPETENCIA.

La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI) del capital hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo. Los inversionistas no tolerarán los rendimientos por abajo de esta tasa a

largo plazo debido a la alternativa de invertir en otros sectores, y las empresas que habitualmente ganan menos de este rendimiento, al final quedarán fuera del mercado.

La cinco fuerzas competitivas, mencionadas con anterioridad son¹¹:

- 1) Amenaza de Nuevos Ingresos
- 2) Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos
- 3) Poder Negociador de los Compradores
- 4) Poder Negociador de los Proveedores
- 5) Rivalidad Entre los Competidores Existentes

Estas cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

2.4.1) AMENAZA DE INGRESO. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja. En el sector de las franquicias, este fenómeno es poco común por dos razones:

¹¹Cfr. Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, México, D.F., Ed. CECSA, 1991, pag. 24.

a) La marca que pretenda entrar a este sector, debe contar con productos acreditados y conocidos por todos; debe tener cierto prestigio y fama porque éste es el imán de la compañía.

b) La nueva marca debe estar enfocada hacia un nicho de mercado específico. Si intenta incursionar en un nicho ocupado por otra marca completamente establecida, lo más seguro es que el intruso pierda.

Las franquicias cuentan con una estructura a prueba de posibles invasiones; recordemos que el know-how de la franquicia está probado a través de algunos años de experiencia y, precisamente, por ser un método probado, éste es capaz de derrotar al invasor por tener una barrera de ingreso alta.

Otro factor importante son las economías de escala. Estas se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumente el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala frenan el ingreso obligando, al que pretende hacerlo, producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las franquicias existentes, o tienen que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos. Por ejemplo, se pueden citar economías de escala en la investigación, comercialización, producción, ventas, etc.

La diferenciación del producto es otra barrera de ingreso, porque las empresas establecidas tienen identificación de la marca y

lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o por ser el primero en un nicho de mercado específico.

2.4.2) AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS. Todas las empresas en un sector compiten con empresas que producen artículos sustitutos, los cuales limitan los rendimientos potenciales de una determinada empresa colocando un tope sobre los precios de estos artículos. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

El know-how de las franquicias tiene la característica de responder favorablemente a cualquier intento de sustitución de un producto. Puede realizar promociones de tipo psicológico como la de usar papel reciclado, o ser un producto que no contamina el ambiente, o poseer patentes y materia prima 100% mexicanas. En un caso extremo, el know-how puede lanzar al mercado un producto similar para volver a ganar la porción de mercado perdida a causa del producto sustituto.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquéllos que, por una parte, están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial; y por otro lado, los productos que obtienen elevados rendimientos.

2.4.3) PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.

Ciertos compradores manejan cantidades importantes de productos, forzando la baja de precios, negociando una mejor calidad, servicio y garantía; todo a expensas de lo rentable del sector.

Quando hablamos de las franquicias, el poder negociador de los compradores se ve disminuido por lo siguiente:

a) Por lo regular, las franquicias venden productos o servicios al menudeo, con lo cual, el poder negociar un mejor precio es casi imposible. El producto de las franquicias tiene un precio fijo. Lo que sí se puede asegurar, es que el producto posee calidad y garantía; cabe recordar que el producto lleva años probándose con éxito, de ahí el que sea franquiciable.

b) El comprador no tiene un análisis sobre cuál es el producto mas barato o cuál es mejor. No tiene información completa sobre la demanda, precios, etc. Se deja llevar por gustos, preferencias, o simplemente porque es fiel a un producto determinado.

c) Al momento de franquiciar un producto, se selecciona el sector de mercado al cual va enfocado el producto. Está garantizado que el producto siempre se venderá a ese sector de mercado sin que éste tenga obligaciones. En pocas palabras, las franquicias seleccionan su clientela.

El poder negociador de los compradores tiene buenos resultados cuando se trata de industrias manufactureras porque los

compradores se pueden asociar y ejercer mayor presión. En estas industrias, intervienen factores que pueden ser conocidos por los compradores como son los costos de materia prima, costos de fabricación, conocimiento del mercado, etc.

2.4.4) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES. Una de las formas típicas de ejercer los proveedores su poder de negociación es elevando los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios. Los proveedores pueden expresar un cierto sector si hay pocos o un sólo proveedor, provocando que el precio del producto manufacturado cambie constantemente o cuando no hay productos sustitutos.

También se debe mencionar que un proveedor, tal vez el más importante, es la mano de obra. Existe evidencia empírica de que los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa.

Los elementos clave al evaluar el poder de los trabajadores son su grado de organización y si el suministro de las variedades de trabajadores que escasean puede ampliarse.

Uno de los beneficios que han provocado las franquicias, es precisamente que éstas desarrollan a sus propios proveedores, capacitando a su mano de obra y concientizándolos de que el producto que fabrican debe llevar las características especificadas y ser de primera calidad. Al desarrollar proveedores, las franquicias

cooperan con la economía nacional al generar mayores empleos y aplicar programas innovadores de enseñanza a trabajadores y empleados. Como ejemplos, están Ford, Mc Donald's, KFC, entre otras.

2.4.5) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden iniciar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Estos movimientos de estira y afloja, provocan que algunas empresas sean mutuamente dependientes. Son dependientes porque lo que no ataca una firma, lo ataca la otra.

En el sector de las franquicias, existen aproximadamente 3 ó 4 negocios que tienen el mismo giro, por lo mismo, se debe tener mucha cautela y tratar de no cometer errores de estrategia porque las otras compañías pueden tomar fuerza y convertirse en líderes.

Como en todos los sectores, en éste también hay competencia extranjera. En un principio, las franquicias fueron un concepto innovador que, para fortuna del país, el sistema o know-how fue bien asimilado por los empresarios mexicanos y la muestra es visible al haber mayor cantidad de franquicias mexicanas que extranjeras en México. La posible competencia, actualmente sería en la implantación de sistemas nuevos, o dar mayor seguimiento a los

establecimientos franquiciados, basados en su propia experiencia. En caso de presentarse un nuevo competidor en un giro determinado, primero debe obtener el visto bueno de la Asociación Mexicana de Franquicias, dado que este organismo está para defender los derechos de sus afiliados.

Algunas firmas pueden estar enfocadas a dominar un cierto mercado, que para lograr esto, se fusionan con sus competidores; tal es el caso de Helados Holanda y Helados Bing (como marcas mexicanas) con Baskin-Robbins y Colombo Frozen Yogurt (marcas extranjeras). Con esta acción, el Grupo Quan pretende abarcar todos los mercados potenciales del helado, al tener marcas representativas para distintos niveles sociales.

Otro aspecto importante son las barreras de ingreso y de salida. Las primeras son las relacionadas con los requisitos de capital, la diferenciación del producto o servicio, el acceso a los canales de distribución, etc.

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando están ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Algunas de estas barreras son: costos fijos de salida (contratos laborales, costos de reinstalación), renuencia de los empleados (lealtad, temor por la propia carrera), falta de apoyo gubernamental por provocar desempleo, etc.

Aunque las barreras de ingreso y de salida son conceptualmente distintas, su nivel conjunto es importante en el análisis de un sector industrial.

El mejor de los casos desde el punto de vista de las utilidades del sector industrial, es en el cual las barreras de ingreso son altas, pero las barreras de salida son bajas.

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

LAS BARRERAS Y LA RENTABILIDAD

FIGURA 2.1

Con anterioridad se mencionó que sólo el 5% de los negocios franquiciados quiebra. En este caso, se hace un análisis de los factores que provocaron la quiebra y se prosigue a borrar la imagen equivocada de ese punto de venta. Para esto, la franquicia maestra retoma los derechos de ese establecimiento y los otorga a un nuevo

franquiciatario. El anterior franquiciatario pierde parte de su inversión y de su tiempo.

2.5 TRANSICION A LA MADUREZ

2.5.1 GENERALIDADES

Muchos de los sectores industriales pasan de periodos de crecimiento rápido a un crecimiento más lento que se da en la etapa de madurez de un sector industrial. La madurez del sector industrial no se presenta en un punto fijo del desarrollo del mismo, y puede demorarse por las innovaciones y por otros eventos que propician el continuo crecimiento de las empresas participantes en el sector industrial. Las industrias que han logrado su madurez, pueden recuperar su crecimiento rápido y pasar por más de una transición a la madurez.

La transición a la madurez es casi siempre un periodo durante el cual suelen registrarse cambios fundamentales en el ambiente competitivo de las empresas, que requieren respuestas estratégicas difíciles.

Una de estas respuestas es la alternativa de franquiciar y se torna difícil porque la empresa participará en un ambiente nuevo y desconocido, que no siempre la mejor solución es la de franquiciar. En ocasiones no es la mejor solución por no tener un know-how completamente desarrollado y probado, además de no contar con un

producto que sea totalmente reconocido. En caso de comenzar con un producto nuevo, éste debe enfocarse a un mercado que no sea muy competido, y más aún, si los productos rivales también son franquiciados.

El impacto de la transición a la madurez se extiende más allá de consideraciones estratégicas, con implicaciones para la estructura organizacional de la empresa. Estas consideraciones estratégicas se reflejan al pasar de un sólo punto de venta o distribuidor único a tener varios puntos de venta o franquicias. La estructura organizacional, también da un giro total al implementarse manuales de operación y administrar el negocio de acuerdo a patrones más sencillos, derivados de la previa experimentación de éstos.

Algunos de los cambios de importancia en el ambiente competitivo del sector industrial, cuando éste se ubica en la transición a la madurez vienen dados por:

2.5.1.1) LA DISMINUCION DEL CRECIMIENTO SIGNIFICA MAS COMPETENCIA POR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO.

Esto se da cuando una empresa cree tener dominado un cierto mercado y ser además el único producto en su género.

Si una empresa se decide a franquiciar, requiere una reorientación fundamental en las perspectivas que tendrá y, formular un nuevo grupo de supuestos respecto a la forma en que los competidores se comportarán y reaccionarán para lograr un incremento en la competencia por la participación de mercado.

Se deben conocer las características de los competidores y sus logros en el pasado. Lo más probable, es que los competidores se vuelvan más agresivos y surjan nuevas políticas en cuanto a precios, servicio y promoción. Una de las características fundamentales de las franquicias es el poder entrar en una guerra de precios, servicio y promoción sin invertir altos recursos económicos, con los recursos humanos actuales y con buenas probabilidades de salir exitoso. Es en estos momentos cuando el franchise fee cumple con la tarea de ser el recurso con el cual se investigarán mejores métodos de promoción, venta, capacitación, etc. o desarrollar nuevos productos.

2.5.1.2) LAS EMPRESAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL CADA VEZ VENDEN A MAS CLIENTES REPETITIVOS Y EXPERIMENTADOS. El producto o servicio ya no es nuevo, sino un artículo establecido y legítimo. Los compradores son cada vez más conocedores y experimentados, habiendo comprado en ocasiones el producto repetidas veces.

2.5.1.3) AUMENTA LA COMPETENCIA INTERNACIONAL. Como consecuencia de la madurez tecnológica, a menudo acompañada de la estandarización del producto y mayor importancia en los costos, la transición suele estar marcada por la aparición de una importante competencia internacional.

De hecho, así fue como penetraron en el país las franquicias. El insumo estaba totalmente estandarizado o se modificaba de acuerdo al mercado mexicano, dado que este mercado no conocía el

insumo; los costos de fabricación y distribución son bajos y están totalmente probados y actualizados para cada familia de productos.

2.5.1.4) LAS UTILIDADES DEL SECTOR INDUSTRIAL POR LO GENERAL DISMINUYEN DURANTE EL PERIODO DE TRANSICION, EN OCASIONES TEMPORALMENTE Y EN FORMA PERMANENTE.

Algunas empresas serán más afectadas que otras, siendo éstas, aquéllas cuyo know-how no esté totalmente probado o que el cobro del franchise fee no sea destinado al desarrollo del producto tanto en su uso como en su promoción.

2.5.2 IMPLICACIONES ESTRATEGICAS DE LA TRANSICION

2.5.2.1) ANALISIS SOFISTICADO DE COSTOS. Este análisis requiere importancia en la madurez para: Racionalizar la combinación de productos y Fijar los precios adecuados.

a) **Racionalización de la Mezcla de Productos.** La racionalización depende del tipo de franquicia y del tipo de producto o servicio. Si hablamos del tipo de franquicia, en la concesión el producto siempre será el mismo y no sufrirá cambios o los tendrá después de muchos años. En la franquicia con formato de negocio, el producto puede cambiar (aquí es donde entra el tipo de producto o servicio) o no de acuerdo con la temporada y con las costumbres de determinada región. Por esto, es necesario mejorar el costeo del producto para permitir la eliminación de los artículos que no tienen cierta ventaja con respecto a los de la competencia.

b) **Fijación de Precios Adecuados.** La madurez requiere una capacidad adicional para calcular los costos de productos en forma individual y la fijación del precio de venta, definitivamente está en función del nicho de mercado. Cuando no se cuenta con un costeo adecuado y racional, se puede provocar un desajuste de precios dentro del sector y ofrecer productos a precios irreales. Si se tiene un know-how confiable, los precios jamás se saldrán de un cierto rango o posiblemente sí se salgan pero no cambiarán por bastante tiempo. Si se alteran considerablemente los precios, se corre el riesgo de salir del mercado.

Muchas empresas, con el afán de atraer mercado y utilidades sacan nuevos productos, lo cual no siempre es recomendable por no ser el único competidor. En tal caso, lo recomendable es enfocarse hacia otro nicho de mercado.

2.5.2.2) INNOVACION Y DISEÑO EN EL PROCESO PARA LA FABRICACION. Las innovaciones en el proceso por lo general aumentan en la madurez, así como los resultados del diseño del producto y del sistema de distribución para facilitar la fabricación y el control a un costo menor. En este aspecto también interviene la región en la cual se va a establecer el centro de distribución, de acuerdo a las costumbres y preferencias del lugar.

2.5.2.3) SELECCION DE PROVEEDORES. Algunos proveedores, por ser los únicos en su ramo atienden a un grupo de empresas las cuales demandan puntualidad y calidad en sus compras. Sin embargo, el proveedor no siempre es confiable; es por

esto que las franquicias desarrollan sus propios proveedores y se olvidan de buscar proveedores poco confiables, lo cual implica una disminución en los costos por producto.

2.5.3 TRAMPAS ESTRATEGICAS EN LA TRANSICION

Existe la tendencia de que las empresas caigan víctimas de algunas trampas estratégicas por no reconocer las implicaciones estratégicas en la transición a la madurez. Algunas de estas trampas se caracterizan por:

2.5.3.1) LAS AUTOPERCEPCIONES DE UNA EMPRESA Y SUS PERCEPCIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL. Las franquicias crean percepciones o imágenes de sí mismas y de sus capacidades relativas -"somos líderes en calidad, proporcionamos un servicio superior al cliente"-, que se reflejan en las suposiciones implícitas que forman la base de sus estrategias.

Sin embargo, en un sector industrial diferente, estas autopercepciones pueden ser cada vez más inexactas como ganancias de la transición, ajustándose las prioridades de los compradores y que los competidores responden a las nuevas condiciones del sector industrial. En las franquicias sucede al revés, es decir, los competidores responden según el mercado al cual ataquen. Este mercado es el que va a imponer las nuevas condiciones de competencia.

2.5.3.2) LIQUIDEZ-INVERSIONES PARA AUMENTAR PARTICIPACION EN UN MERCADO MADURO. El efectivo debe invertirse en un negocio sólo con la expectativa de recuperarlo después. En esto, la filosofía de las franquicias va mas allá porque el capital invertido tiene un periodo corto de recuperación el cual en la mayoría de las franquicias no rebasa los 36 meses.

Un peligro relacionado consiste en prestar demasiada atención al volumen de ventas en el mercado en proceso de maduración en vez de a las utilidades, porque una parte de éstas se destina a la reinversión, ya sea en mejorar sistemas o lanzar al mercado nuevos productos. Sin ese margen de utilidades, la franquicia muy difícilmente continuará creciendo y dejará de ser una empresa líder en su ramo.

2.5.3.3) RESENTIMIENTO Y REACCION IRRACIONAL A LA COMPETENCIA EN PRECIOS. Suele ser difícil para las empresas aceptar la necesidad de la competencia en precios pero en las franquicias, por lo regular esto no sucede. Una de las características de las franquicias (en su mayoría) es que no compiten en precios dado que tienen bien definido su nicho de mercado. Difícilmente, una franquicia tratará de incursionar en un nicho el cual esté acaparado por otra.

2.5.3.4) RESENTIMIENTO Y REACCION IRRACIONAL A LOS CAMBIOS EN LAS PRACTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL. Los cambios en las prácticas industriales, como las técnicas de comercialización, métodos de producción y la naturaleza de los

contratos con el distribuidor, suelen ser una parte inevitable de la transición. Sin embargo, el know-how de las franquicias debe estar preparado para esto. Dentro del contrato de franquicia se establecen las formas y momentos en que se modificarán la publicidad, los métodos de producción, de distribución, etc.

2.5.3.5) AFERRARSE A LA "CALIDAD SUPERIOR". Si las franquicias adoptan esta política, lo más seguro es que no funcionen. Para que las franquicias continúen teniendo éxito, es necesario que continuamente hagan exámenes a sus productos para encontrarles posibles fallas y remediarlas. El consumidor, cuando acude a comprar un producto vendido por una franquicia, lo hace porque sabe que compra un artículo de calidad y que lo dejará satisfecho cada vez que lo compre.

2.5.4 IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES DE LA MADUREZ

A nivel estratégico, una empresa debe prepararse para ajustar sus prioridades competitivas clave a los requisitos con frecuencia diferentes de la madurez en el sector industrial. Puede necesitarse más atención a los costos, al servicio a clientes y a la acción comercial (que es el principal objetivo dentro de una franquicia). Posiblemente sea necesario reducir la atención a la introducción de nuevos productos a cambio de refinar o reorientar los productos antiguos.

En el negocio maduro, bien puede necesitarse un presupuesto más severo, un control más estricto y nuevos sistemas de incentivos basados en el desempeño, todo de manera más formal a la utilizada con anterioridad.

2.5.4.1) DISMINUCION DE LAS EXPECTATIVAS PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO. Los estándares de crecimiento y utilidades aceptables con frecuencia deben reducirse en las mentes de los directores. Si los directores tratan de lograr los estándares antiguos, pueden emprender acciones en extremo disfuncionales para la salud a largo plazo de la empresa en un mercado maduro a menos que tenga una posición en el mercado en extremo fuerte. Los cambios tecnológicos propician (en su mayoría) los ajustes de los objetivos del director. Es por esto que un franquiciador debe actualizarse y mejorar constantemente sus técnicas de trabajo.

2.5.4.2) DISMINUCION DE LAS EXPECTATIVAS DE PROGRESO. El reto para el director es encontrar nuevas formas de motivar y compensar al personal. La presión de la transición en esta área lleva a muchas empresas a diversificar para proporcionar posibilidades de crecimiento y adelanto como las del pasado. La diversificación sólo por esta razón puede ser un serio error dado que una franquicia debe explotar al máximo (en un principio) una sola línea de productos, de lo contrario entraría a una guerra de precios afectándose seriamente el margen de utilidad.

2.5.4.3) MAS ATENCION AL ASPECTO HUMANO. Se requieren mecanismos organizacionales para constituir más

identificación y lealtad a la franquicia, y deben crearse instrumentos motivacionales más sutiles que aquéllos que hayan bastado en la fase de crecimiento. Son necesarios el apoyo y estímulo internos para reemplazar a los estímulos externos y a las recompensas del pasado, y para proporcionar un respaldo para los difíciles ajustes internos en el clima organizacional que puedan requerirse.

2.5.4.4) RECENTRALIZACION. Un cambio más funcional aumenta el control central, puede eliminar costos sustanciales y ampliar las posibilidades de coordinación entre las unidades. La coordinación puede llegar a ser de mayor importancia que la habilidad empresarial. Una franquicia no puede llamarse franquicia si no tiene un control central.

La transición de un sector industrial a la madurez, con frecuencia señala una nueva forma de vida en una empresa. El entusiasmo por el crecimiento rápido y de la investigación son reemplazados por la necesidad de controlar los costos, de competir en precio, de vender agresivamente, etc. Este cambio en la forma de vida tiene importantes implicaciones para el gerente general.

CAPITULO III

PLAN ESTRATEGICO PARA LA CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE UNA CONCESION DE CERVEZA

3.1 PLANTEAMIENTO

Como una alternativa de negocios se encuentra la concesión la cual permite a todos aquellos individuos emprendedores a implementar ideas y estrategias propias con el respaldo de una firma acreditada. En este caso, la concesión es de Cervezas Modelo por ser ésta la compañía líder dentro del territorio nacional y en exportaciones de cerveza mexicana.

En el estado de Guerrero se ha detectado mal funcionamiento de una de las concesiones. El análisis de este capítulo estará enfocado a resolver este problema y mostrar los beneficios potenciales de aplicar un plan estratégico adecuado para la zona de Teloloapan.

3.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de establecer una nueva concesión del Grupo Modelo en Teloloapan, Guerrero consiste en hacer llegar eficazmente la cerveza dentro de esta zona. Para lograrlo hay que quitar algo de carga a la concesión de Iguala, dado que ésta no puede asignar los recursos humanos y económicos para alcanzar un grado mayor de participación de mercado.

Adicionalmente, es una alternativa para inyectar recursos frescos a la región porque se generarán más empleos al incrementar el número de vehículos de reparto, reorganizar el número de rutas, contratación de personal de oficina y posiblemente instalar uno o dos depósitos para venta de cerveza al menudeo.

De esta forma, el Grupo Modelo tendrá mayor control sobre el estado de Guerrero y podrá aplicar estrategias de promoción más agresivas al contar con una opinión adicional sobre el comportamiento del producto en esta entidad.

3.3 SITUACION ACTUAL

Durante 1991, la industria cervecera fue una de las pocas ramas dentro del comercio exterior manufacturero con una balanza

superavitaria, dado que en este periodo el saldo positivo fue de 153 millones 591 mil dólares, es decir, 4% más alto que el de 1990.

Lo anterior se debe a que las exportaciones de cerveza alcanzaron un monto de 169 millones 346 mil dólares, cifra que comparada con lo registrado un año antes, arroja un incipiente avance de 3.9% anual.

Por el lado de las importaciones totales de cerveza de malta se alcanzaron erogaciones por 15 millones 755 mil dólares, o sea, un incremento de 39.4% anual. Lo anterior se desprende de información del Banco de México.

La producción de la industria cervecera nacional ha crecido de manera significativa, ya que en los tres años más recientes la tasa de crecimiento promedio anual fue de 11%, 6 puntos porcentuales más de lo que tradicionalmente estaba aumentando esta industria, llegándose a producir un volumen de 40 millones de hectolitros, hasta 1990, según información de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Ello ha permitido una elevada competitividad en los mercados internacionales, ocupando las importaciones de cerveza provenientes de México el tercero y cuarto sitios dentro del mercado de Estados Unidos y Canadá, respectivamente.

La industria de la cerveza dentro de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio es una de las excepciones, ya que no existe ningún problema con los insumos de la cerveza y el producto final, debido a que todos cumplen con la regla que permite la importación extrazonal de la malta para la elaboración de la misma.

Asimismo, las negociaciones que involucran a este sector en lo que se refiere a aranceles y barreras no arancelarias, manifestaron una reducción de los mismos en un periodo de 10 años.

3.3.1 EVOLUCION DE LA INDUSTRIA CERVECERA

Después del auge que tuvo la venta de cerveza mexicana en el extranjero en 1987, ésta sufrió un asentamiento que tocó piso ese mismo año, revirtiendo esta tendencia y logrando así un crecimiento promedio anual entre 5 y 6 %; en los años siguientes alcanzó un crecimiento anual de 11 puntos porcentuales.

Cabe señalar que a pesar de la recesión económica que vive el principal cliente de nuestro país, no se ha afectado el volumen de exportaciones a este mercado, toda vez que las ventas de 1991 ascendieron un 3.9%, como se había mencionado con anterioridad.

Sin embargo es necesario señalar que la participación de esta industria dentro del rubro de alimentos, bebidas y tabaco en el total de

ventas al extranjero no se ha visto mermada, toda vez que en 1990 dicha participación ascendía a 14.9 por ciento, mientras que al cierre de 1991, llegó a 13.9 por ciento.

3.3.2 PLANTA PRODUCTIVA

La industria cervecera se encuentra integrada por veinte plantas localizadas principalmente en el Distrito Federal, Nuevo León, Veracruz y Yucatán, además de que este sector cuenta con mil centros de distribución en todo el país. Asimismo, se han presentado proyectos de nuevas plantas productivas.

En conjunto, la industria otorga empleo a 300 mil trabajadores, de los cuales 100 mil son directos y 200 mil indirectos; y de éstos últimos la gran mayoría se concentra en los rubros agrícola, comercial, transporte, empaque, vidrio, maquinaria y equipo, mantenimiento y refacciones.

La participación de mercado a nivel nacional del Grupo Modelo fue del 51.07% durante 1992. En ese mismo periodo, la participación de exportaciones fue del 52.07%, con lo cual el Grupo Modelo se consolidó como la cervecera líder en México.

3.3.3 SITUACION EN EL ESTADO DE GUERRERO

El estado de Guerrero posee condiciones climatológicas adecuadas para la distribución y venta de cerveza, predominando el clima caluroso, principalmente en la Costa Grande y la Costa Chica. En estos lugares, el consumo de cerveza se hace como medio para calmar la sed. En el resto del estado, el consumo se hace con el mismo fin y en lugares con escasos recursos acuíferos como único proveedor de líquidos al organismo.

Existen en este estado 6 concesiones del Grupo Modelo, las cuales durante 1992 controlaron aproximadamente el 75% del mercado en ventas y en litros vendidos, quedando en quinto lugar solamente detrás del Estado de México, Aguascalientes, Guanajuato y Michoacán. El restante 25% lo comparten Cervecería Moctezuma y Cervecería Cuauhtémoc. Las 6 concesiones se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

ACAPULCO. Comprende la zona metropolitana, Tierra Colorada y parte de la Costa Grande hasta Atoyac.

LAS CRUCES. Situada también en la ciudad de Acapulco, pero controla toda la región de la Costa Chica, es decir, desde las afueras de la misma hasta los límites con el estado de Oaxaca.

ZIHUATANEJO. Controla parte de la Costa Grande, desde Tecpan hasta los límites con el estado de Michoacán.

CHILPANCINGO. Sus límites son los alrededores de la misma ciudad y toda la región de la Sierra de Guerrero hasta los límites con Oaxaca y Puebla.

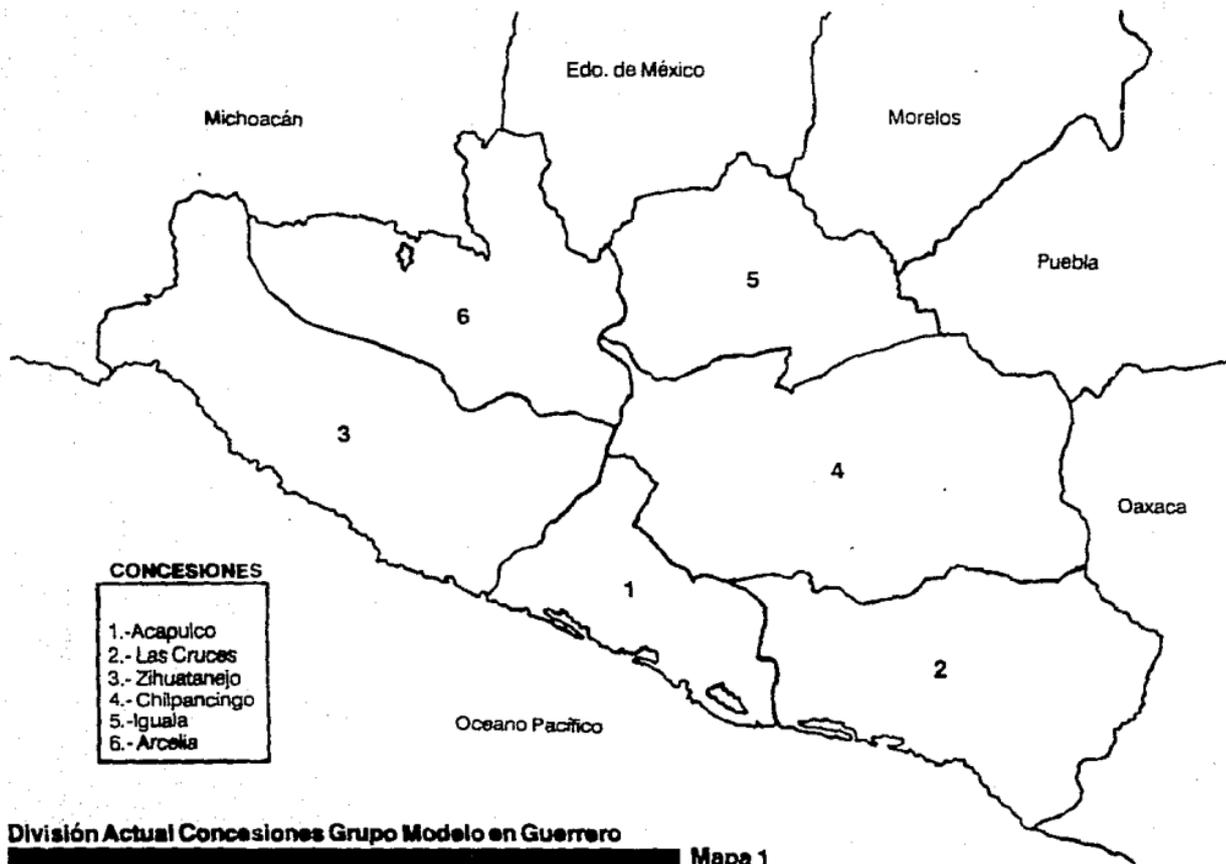
IGUALA. Comprende la misma ciudad y abarca desde los límites de Puebla, México y Morelos, pasando por Huitzuc y Taxco hasta llegar a Teloloapan.

ARCELIA. Abarca la región de Tierra Caliente desde la misma ciudad hasta Ciudad Altamirano y los límites con los estados de México y Michoacán.¹

Sin embargo, las concesiones de Iguala y Arcelia presentan comportamientos irregulares, tanto que su porcentaje de participación en el mercado es inferior al 60%, contrastando con las restantes concesiones al tener éstas una participación superior al 84%; de ahí que la media estatal fluctúe alrededor del 75%.

Para ayudar en algo a resolver este problema, se pensó en establecer una séptima concesión en el estado la cual se ubicará en Teloloapan, que se encuentra a 62 km. de distancia de Iguala y que pertenece a esta concesión.

¹Ver mapa 1.



CONCESIONES

- 1.- Acapulco
- 2.- Las Cruces
- 3.- Zihuatanejo
- 4.- Chilpancingo
- 5.- Iguala
- 6.- Arcelia

División Actual Concesiones Grupo Modelo en Guerrero

Mapa 1

Existen cuatro razones principales para establecer esta concesión en el lugar antes mencionado:

a) La concesión de Iguala tiene 4 puntos importantes de venta: Iguala, Huitzuco, Taxco y Teloloapan. Esta es la concesión que más problemas presenta por tener mucho mercado que abarcar y donde la competencia goza de mayor gusto popular. Como dato, en Taxco la participación de mercado es de tan sólo el 50%. Entonces, al separar la zona de Teloloapan, Iguala podrá concentrar mayores esfuerzos en una zona mas pequeña y con esto la participación de mercado aumentará y no tendrán que desplazarse tantos kilómetros.

b) En Arcelia o cerca de esta ciudad no es conveniente establecer otra concesión porque ésta sólo tiene dos puntos de venta importantes: Arcelia y Ciudad Altamirano. Esta concesión ha bajado su participación en el mercado debido a que cuenta con nuevos propietarios los cuales una vez que comprendan el comportamiento y los gustos de la zona incrementarán su participación arriba del 80% como sucedió en años anteriores.

c) Iguala y Taxco son puntos estratégicos por ser lugares de paso rumbo a Acapulco y los viajeros se detienen para descansar o tomar alimentos, el primero, y el segundo por ser un sitio netamente turístico. Si se incrementa el esfuerzo por parte de la concesión de Iguala en estos dos puntos, la participación de mercado aumentará considerablemente.

d) Teloloapan tiene una participación de mercado de aproximadamente el 60%, pero no por eso deja de ser una plaza conflictiva, aunque con un manejo y enfoque nuevos ésta puede tomar más del 80% de participación en su zona.

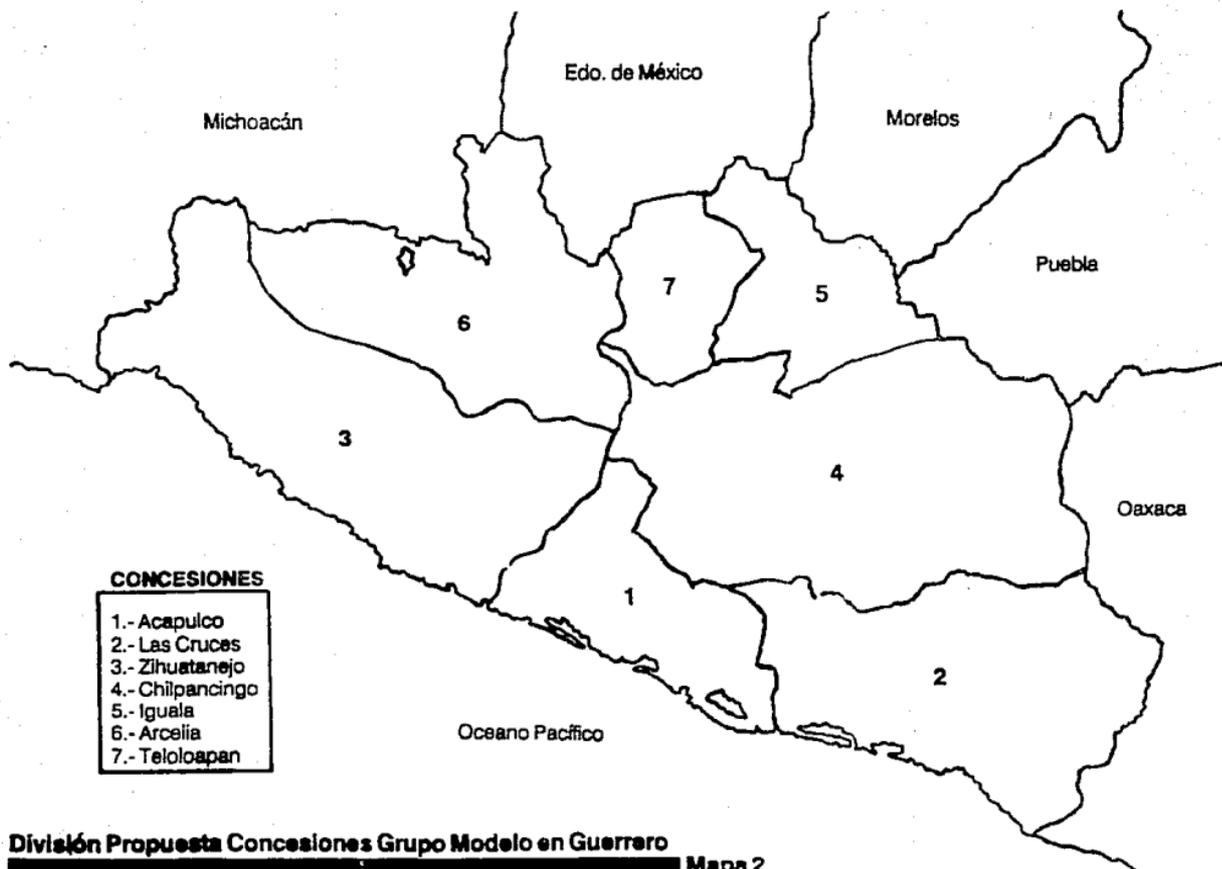
Por ser las anteriores las razones de mayor peso para el establecimiento de una concesión, se ha pensado elaborar un plan estratégico para la puesta en marcha y proyección de la misma de tal forma que alivie la situación de Iguala y del estado de Guerrero en general².

3.3.4 SITUACION EN TELOLOAPAN, GUERRERO

Líneas arriba se mencionó que la participación de mercado es de aproximadamente el 60%. En esta población existe una subagencia que depende de la agencia o concesión de Iguala pero que se maneja con pocos recursos tanto económicos como humanos por concentrarse la mayor parte de éstos en Iguala y Taxco. Iguala no tiene establecidos planes de promoción y ayuda suficientes para los clientes de esta porción de la región de Tierra Caliente.

En esta zona se concentran aproximadamente 2000 clientes propios que en la mayoría de los casos no cuentan con mobiliario (sillas, mesas, refrigeradores, hieleras, manteles, tarros, etc.) y

²Ver mapa 2.



División Propuesta Concesiones Grupo Modelo en Guerrero

Mapa 2

accesorios necesarios para la operación de su negocio y que por lo regular la concesión los proporciona.

Por otro lado, existen poblados pequeños cuya única distracción son las cantinas y los billares. Estos son excelentes clientes pero las carreteras de acceso a estos poblados son de terracería lo cual provoca que algunos repartidores tengan pereza para surtir a esos clientes. Los viajes desde Iguala hasta algunos de estos pueblos duran 3 ó 4 horas y considerando el regreso serían viajes de 6 a 8 horas, lo cual deja un margen corto de tiempo para hacer un reparto completo. Si tomamos como base a Teloloapan, el tiempo de traslado se reduce a casi la mitad, con lo cual los repartidores podrían vigilar mejor sus rutas. Anteriormente se mencionó que Teloloapan cuenta con una sub agencia que recibe la mercancía de Iguala pero ésta no cuenta con los recursos adecuados y por lo tanto la mayoría de los repartos parten desde Iguala.

Lo anterior refleja un poco la situación de Iguala y su subagencia en Teloloapan. Por lo tanto es interesante hacer un análisis de las perspectivas que tiene Teloloapan para convertirse en una concesión directa del Grupo Modelo.

Para el análisis, formulación e implantación de un plan estratégico se requiere tomar en cuenta algunos factores internos y externos de la empresa.

Dentro de los factores internos, se analizarán sus fuerzas y debilidades; en los externos intervienen las amenazas y oportunidades.

3.4 FUERZAS Y DEBILIDADES

A continuación se mencionarán los puntos principales para evaluar e identificar las fuerzas y debilidades de la concesión de cerveza.

3.4.1 FUERZAS

3.4.1.1) IDENTIFICACION DE LA MARCA. Las cervezas Modelo cuentan con un fuerte respaldo publicitario por parte de la casa matriz. Este respaldo consiste en anuncios principalmente por televisión en eventos de gran aceptación como las funciones de box y lucha libre y partidos de futbol.

Otra razón por la cual se tiene identificado el producto es por la buena fama que se tiene dentro de la zona. Esta fama se ha obtenido gracias al reconocimiento popular y por la recomendación que hace la gente.

3.4.1.2) POSICION TECNOLOGICA. La posición que ocupan las cervezas Modelo tanto a nivel nacional como mundial se debe a la serie

de avances tecnológicos que se han incorporado a la elaboración de cerveza. El corporativo cuenta con gente capacitada en el desarrollo de nuevas fórmulas empleadas en la fabricación de la cerveza y, por otro lado, el personal desarrolla técnicas de mercadeo modernas y agresivas, principalmente a nivel internacional.

Se puede resumir, que la posición en liderazgo tecnológico con la que cuenta el Grupo Modelo hace que sus cervezas ocupen un lugar privilegiado dentro del contexto cervecero. Cabe recordar que este aspecto corresponde desarrollarlo a la casa matriz.

3.4.1.3) RECURSOS FINANCIEROS. Se cuenta con un financiamiento por parte de los bancos el cual sirve para la puesta en marcha de la concesión. Los socios aportan ciertos porcentajes de capital, principalmente para invertir, en un principio, en inmobiliario, promociones, concesiones especiales para ciertos clientes y financiamiento para algunos de éstos.

Una vez alcanzado el ROI³, parte de las utilidades se destinarán a la compra de equipos de refrigeración, inmobiliario, equipos de transporte, etc.

3.4.1.4) EXPERIENCIA. El Grupo Modelo cuenta con una vasta experiencia que sirve como apoyo a la concesión en momentos en que ésta se encuentre en apuros. La concesión, en un principio no contará

³Retorno Sobre la Inversión

con esta experiencia, sin embargo las juntas y reuniones de trabajo que se celebran a nivel estatal sirven como apoyo dado que en éstas se mencionan o se sugieren posibles soluciones y posibles técnicas a seguir para el mejoramiento de la plaza. Se debe recalcar que una franquicia o concesión jamás será abandonada por su casa matriz a menos que la primera ya no sea redituable.

3.4.1.5) VALOR AGREGADO. Esto significa ampliar el uso funcional del producto y que así lo perciba el cliente⁴. En el caso de la cerveza, ésta no puede tener uso adicional al de mitigar la sed; sin embargo, el uso funcional radica en el servicio que se le preste al cliente. Dentro del servicio se encuentran las regalfas y bonificaciones para ciertos clientes. Estos dos conceptos se tratarán mas adelante.

3.4.2 DEBILIDADES

3.4.2.1) EDUCACION DEL PERSONAL. El personal debe recibir motivación constante y cambiar su mentalidad. La concesión de cerveza debe ser vista como una "empresa" y no como una simple distribuidora. Una vez que la filosofía de "empresa" sea entendida, lo más importante y lo que más problemas tiene es el capacitar y motivar a los repartidores. En su mayoría, todos aquéllos que dicen ser "repartidores" son simples robots. Esto quiere decir que no son capaces de buscar mas clientes o de convencer a los actuales de

⁴Cfr. Picazo Martínez, Luis R., Ingeniería de Servicios, México, D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1991, pag. 45.

consumir otras marcas Modelo. Los repartidores deben ser verdaderos "vendedores de cerveza" y no sólo "entregadores de cerveza".

3.4.2.2) EXPERIENCIA. La experiencia es un factor a favor de una concesión. En este caso, la subagencia simplemente obedece órdenes de la concesión de Iguala. Si se presenta algún problema lo resuelve directamente ésta última, lo cual limita el campo de acción en la zona de Teloloapan al no tener una respuesta rápida y efectiva restando fuerza a la imagen del producto.

3.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades y amenazas de cualquier empresa son los límites externos de ésta y están determinados por su sector industrial y el entorno. Estos dos factores definen el ambiente competitivo, con sus riesgos y beneficios potenciales.

3.5.1 OPORTUNIDADES

3.5.1.1) OFRECER UN PRODUCTO SUPERIOR. Esto es, ofrecer y hacer llegar una alternativa más para los clientes de la zona. Introducir un producto de mejor calidad y con mejor servicio a los clientes.

3.5.1.2) DESCUBRIR UN NUEVO NICHOS. Hacer llegar el producto a sitios en donde la competencia no puede llegar, siguiendo la filosofía de "lo que dejes de vender, será vendido por tu competidor".

3.5.1.3) PROVOCAR EFECTOS POSITIVOS EN LOS NEGOCIOS EXISTENTES. Existen muchos clientes dentro de la zona los cuales venden todas las marcas de cerveza. El provocar efectos positivos tiene como propósito que los clientes vendan solamente las marcas registradas por parte del Grupo Modelo, de tal forma que sean clientes exclusivos a los cuales se les proporcionará ayuda para que incrementen su volumen de ventas y su margen de utilidad.

3.5.1.4) INFLUIR EN LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL. Al momento de lograr sus metas a corto plazo, la concesión permitirá que las cervezas Modelo acaparen alrededor del 80% del mercado y provocará un fuerte desequilibrio a la competencia.

3.5.1.5) EXPLOTAR LA SABIDURIA CONVENCIONAL DEL SECTOR. Este fenómeno se da cuando las empresas establecidas en cierta zona creen en patrones establecidos o en ciertas suposiciones clave respecto a la forma de competir en la industria. En cambio, con nociones no concebidas de antemano, se puede invadir la línea de productos y el servicio, esto dependiendo de la ubicación de la planta (la cual es favorable para Toluca). Las empresas previamente establecidas pueden aferrarse tenazmente a tales conocimientos convencionales porque han operado bien en el pasado.

3.5.2 AMENAZAS

Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva, es decir, ¿Cuál es la posición de la empresa en relación a posibles sustitutos? ¿En relación a las amenazas de ingreso? ¿Al enfrentarse a la competencia por parte de las empresas establecidas?

En el párrafo anterior sólo se mencionan 3 de las 5 fuerzas competitivas en virtud de que el poder negociador de los proveedores es nulo al existir sólo un proveedor y el poder negociador de los compradores también en nulo por ser, los compradores, los consumidores finales en la mayoría de los casos.

3.5.2.1) AMENAZAS DE INGRESO. Las expectativas de ingreso son prácticamente nulas. Al contrario, la concesión en Teloloapan del Grupo Modelo representa una barrera de ingreso para las otras dos compañías cerveceras porque éstas ya cuentan con una agencia en la población.

Es posible que en un futuro exista penetración de marcas extranjeras al tener las otras dos compañías convenios de importación con las cervezas Miller y Heineken. Para evitar esta penetración, el Grupo Modelo realizó un convenio con la marca Budweiser⁵ para

⁵La cerveza americana de mayor venta en los Estados Unidos.

representarla en el territorio nacional. En otras palabras, si en la zona de Teloaloapan se llegaran a vender las marcas Miller y Heineken, se cuenta con una marca con características similares como Budweiser para contrarrestar la ofensiva.

Lo anterior es muy difícil que suceda porque los gustos de los consumidores son distintos al sabor de cualquier cerveza extranjera. Estos consumidores no son partidarios de consumir cervezas ligeras (principal característica de las cervezas extranjeras) porque no deja la sensación de pesadez, que en esta región es fundamental para el consumo de cualquier cerveza.

3.5.2.2) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

Como se mencionó líneas arriba, ya existe competencia por parte de Cervecería Moctezuma y Cervecería Cuauhtémoc. Sin embargo, estas dos empresas se fusionaron para incrementar su participación de mercado y reducir sus costos de distribución al prorratear éstos entre las dos.

La fusión de estas dos compañías maneja el 40% del mercado total de la zona, y de este porcentaje, Cervecería Moctezuma maneja el 75% del mercado, es decir, el 30% del mercado global, dejando un 10% a Cervecería Cuauhtémoc. El objetivo de reducir los costos de distribución de dichas empresas, obedece principalmente a que la fábrica de Cervecería Moctezuma no se encuentra en la Ciudad de

México sino en Orizaba, Veracruz, lo que implica costos más elevados en el transporte de la cerveza.

La ventaja principal con respecto a la competencia es la preferencia que tiene la gente de esta zona por el sabor de las cervezas Modelo.

La cerveza, por ser un producto no perecedero puede permanecer almacenada por varios meses. Otra más de las ventajas que se tiene con respecto a la competencia está en que se puede surtir al cliente cualquier cantidad de cerveza de cualquier tipo, cosa que la competencia no puede hacer por manejar inventarios más bajos. Al no tener un porcentaje alto de mercado, las otras dos cerveceras consideran inútil almacenar mayor tipo de cerveza que posiblemente nunca sea vendido y que en cambio les representa un costo de almacenamiento permanente.

3.5.2.3) PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. Las tres compañías cerveceras cuentan con cervezas para todo tipo de ocasión y clase social. Si hablamos de una cerveza popular y barata, entonces hablamos de Carta Blanca, Superior y Victoria; si se trata de cerveza de barril, existen Moctezuma, XXX (tres equis) y Corona de Barril; en cuanto a cervezas finas existen Bohemia, XX Lager y Negra Modelo; cervezas de bote son Tecate y Modelo Especial. Como se puede ver, existen productos para cualquier ocasión lo que hace difícil que ingresen productos sustitutos.

El único género de cervezas en el cual el Grupo Modelo tiene desventaja es el de cervezas conmemorativas o de temporada encontrándose actualmente sólo una marca: Noche Buena cuya temporada de venta va de noviembre a enero.

Párrafos arriba se mencionó que dentro de las cervezas de importación también hay competencia al contarse con Heineken, Miller y Budweiser y que podría considerarse que sustituirá a alguna de las marcas que maneja Modelo en un momento de agresión por parte de la competencia.

Se ha observado que en Toluca existe predilección por las marcas Corona, Victoria, Modelo Especial, etc., y que mientras más gente prueba estas cervezas, éstas a su vez se convierten en excelentes clientes y buenos promotores al recomendar su consumo.

Sin embargo, es lógico pensar que la competencia bajará sus precios de venta y que proporcionará mayores bonificaciones y regalías a sus clientes. Esta medida, resulta perjudicial a la larga porque los clientes se acostumbran a que les den más y más cada vez y llega el momento en que las ganancias por la venta de sus cervezas se esfuma por tener las bonificaciones y las regalías altos valores monetarios.

Los clientes actuales de la competencia, siguen comprando sus cervezas por tres razones principales: 1) Son reacios y hostiles a probar una nueva cerveza. 2) Reciben muchas promociones y

compensaciones por parte de su concesión. 3) En alguna ocasión fueron mal atendidos por Cervezas Modelo o en su defecto, el reparto no llega hasta su población.

Una vez terminado el análisis de los factores internos y externos de la posible concesión del Grupo Modelo, el siguiente paso es formular una estrategia competitiva. Esto es por observar mas condiciones favorables que en contra para la puesta en marcha de la agencia.

3.6 OBJETIVOS

El objetivo primordial de cualquier negocio es el generar utilidades atractivas para sus socios, basándose: 1º) En ciertas características individuales como los gustos y preferencias dentro de los diferentes ramos industriales. 2º) Los gustos y preferencias van de la mano con las características étnicas y geográficas de la región donde se piense establecer el negocio. 3º) Las facilidades gubernamentales y que la prestación de los servicios básicos sean los adecuados para la empresa.

Para el caso concreto de la agencia de cerveza, además del objetivo primordial señalado en el párrafo anterior, existen otros que a continuación se numerarán:

1) La creación y puesta en marcha de una concesión de cerveza la cual llevará por nombre **CERVEZAS MODELO DE TELOLOAPAN S.A. DE C.V.**

2) Para competir y ser altamente rentable, esta concesión debe formular un plan estratégico adecuado para la zona de Teloloapan, Gro., fundamentado en el crecimiento de ventas y mejorar la atención al cliente.

3) Alcanzar una participación de mercado del 80% en no más de tres años.

4) Que la inversión inicial se recupere en un tiempo aproximado de 50 meses.

5) Ofrecer una serie de productos con calidad reconocida mundialmente a un menor precio y surtirlos a la menor brevedad posible.

6) Introducir el concepto de Valor Agregado, actualmente desconocido en la zona.

Se enumeran sólo 6 por considerarse los de mayor prioridad y por ser los requerimientos mínimos para la formulación del plan estratégico.

3.7 PLAN ESTRATEGICO

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

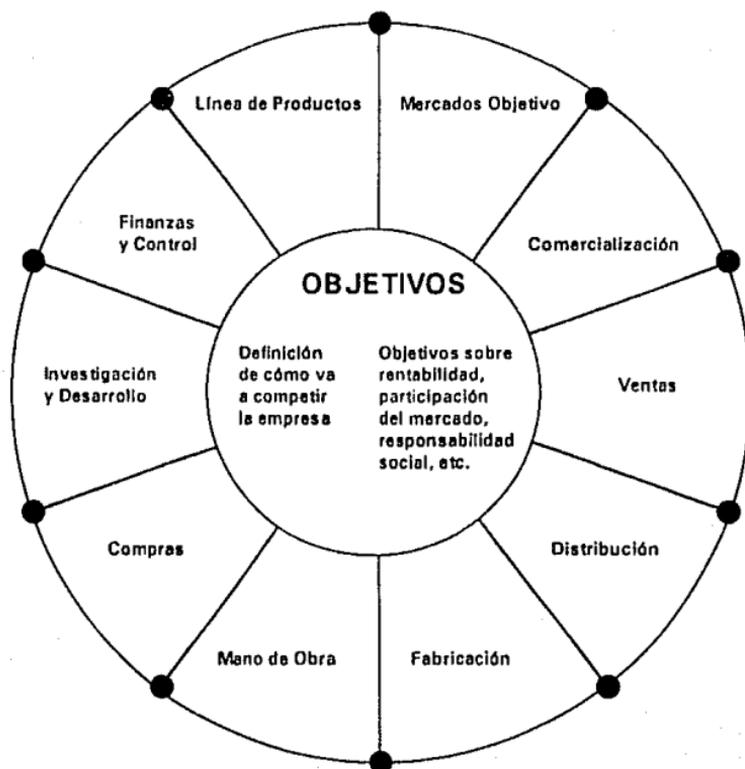


FIGURA 3.1 PLAN ESTRATEGICO

La figura anterior es un medio para articular los aspectos clave de la estrategia de una empresa. En el centro del círculo están los objetivos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas clave de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos.

Dependiendo de la naturaleza del negocio, la dirección puede ser más o menos específica al articular estas políticas clave de operación: una vez que estén especificadas, se puede utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa. Al igual que una rueda, los rayos (en este caso representan las políticas) deben radiar del centro y reflejar los objetivos; deben estar conectados entre sí o la rueda no girará.

A continuación se explicarán los planes concretos a seguir de cada una de las políticas que forman parte de la formulación de la estrategia competitiva.

3.7.1 LINEA DE PRODUCTOS

El Grupo Modelo cuenta con varias marcas que a su vez tienen diferentes presentaciones. Las presentaciones van de acuerdo al lugar donde se van a vender, por comodidad para su traslado o en muchas ocasiones por los gustos de los compradores. Por ejemplo, si se trata

de un supermercado, las presentaciones de botella serán en canastillas de cuatro botellas; si se trata de Negra Modelo o Corona de Barril, la canastilla será de seis botellas. Cuando se trata de Modelo Especial, la presentación puede ser en six-pack o caja con doce botes, independientemente si se trata de supermercado o miscelánea. A continuación se enlistarán las marcas de cerveza con su presentación y capacidades respectivas.

<u>MARCA</u>	<u>PRESENTACION</u>	<u>CAPACIDAD</u>
Negra Modelo	Cartón	12/2
Negra Modelo	Cartón Six-Pack	12/2
Modelo Especial Botella	Cartón	12/2
Modelo Especial Botella	Cartón Six-Pack	12/2
Modelo Especial Bote	Charola	24/12
Modelo Especial Bote	Charola	12/12
Corona Familiar	Cartón	12/1
Corona Familiar	Cartón	6/1
Corona Extra Ambar	Cartón	20/2
Corona Extra Clara	Cartón	20/2
Corona Extra Ambar	Cartón	20/4
Corona Extra Clara	Cartón	20/4
Corona de Barril	Cartón	20/2
Corona de Barril	Cartón	24/12
Corona de Barril Ideal	Cartón	24/16
Victoria Ambar	Cartón	20/2
Victoria Clara	Cartón	20/2
Victoria Ambar	Cartón	20/4
Barril de Negra	Barril	1/2
Barril de Negra	Barril	1/4
Barril de Clara Corona	Barril	1/2
Barril de Clara Corona	Barril	1/4

Para una mejor comprensión de la capacidad de cada marca, se explicará la nomenclatura utilizada:

12/2	Significa doce botellas de media. Media es una medida estándar que equivale a 325 ml.
12/4	Significa doce botellas de cuarto. Cuarto también es una medida estándar que equivale a 195 ml.
24/12	Son veinticuatro botes de doce onzas cada uno, equivalente a 355 ml.
12/1	Son doce botellas de un litro cada una.
24/16	Son veinticuatro botellas de dieciseis onzas cada una, equivalente a 473 ml.
1/2 ó 1/4	Es un barril de media o de cuarto.

Las anteriores son las marcas y presentaciones de cerveza con las cuales es suficiente mantener una concesión, dado que hay para todos los gustos.

3.7.1.1) DESCRIPCION DE CADA MARCA

Negra Modelo es una cerveza fina y que es muy difícil que se consuma dentro de un billar o un palenque.

Modelo Especial es una cerveza fácil de llevar a cualquier lado por tener una presentación en bote de aluminio o botella de cristal, ambos desechables. El bote es más práctico por ser más fácil de

enfriar y porque a muchas personas les gusta poner limón y sal sobre la boquilla del bote.

Corona Familiar tiene una presentación de un litro la cual rinde para la comida de una familia.

Corona Extra Ambar y Clara es la cerveza de mayor venta a nivel nacional y es la de mayor exportación (dentro de todas las marcas nacionales). No es una cerveza ligera, pero tampoco deja una sensación de pesadez.

Corona de Barril, la cerveza de barril que se puede consumir en un restaurant o un bar.

Victoria Ambar y Clara que es una cerveza de menor calidad a la Corona Extra y que también deja sensación de pesadez. Sin embargo, en muchos lugares como en la zona de Teloloapan, es la de mayor venta precisamente por esa característica.

Podría sospecharse que el mobiliario (sillas, mesas, hieleras, refrigeradores) también forma parte de la línea de productos. Esto es falso en razón de que el mobiliario solamente se le otorga a ciertos clientes que han demostrado tener una cuota alta de ventas o porque el lugar donde el cliente establecerá su negocio tiene un potencial alto de ventas.

El mobiliario es adquirido a la planta por parte de la concesión y se le otorga al cliente en calidad de préstamo. El cliente se hace responsable de cualquier daño o perjuicio que sufra el mobiliario.

Existen también llaveros, juegos de dominó, barajas, ceniceros, playeras, etc. los cuales tampoco se venden. Estos son empleados como obsequios o como estímulos tanto a los clientes como a los repartidores.

3.7.2 MERCADOS OBJETIVO

Para la identificación de los mercados objetivo, éstos se pueden dividir en dos grandes grupos. Dentro del primer grupo se encuentran las cantinas y los billares; en el segundo, los restaurantes y las misceláneas. No debemos olvidar que todos los establecimientos tienen la misma importancia.

3.7.2.1) CANTINAS Y BILLARES. Con anterioridad se mencionó que en toda esta zona del estado de Guerrero la vida es monótona, casi todos sus habitantes se dedican a la agricultura o en menor número a la cría de ganado. Una vez que se terminan las labores diarias, la gente no tiene más que un par de distracciones. O pasar el rato con sus amistades dentro de una cantina o jugar al billar.

En estos dos lugares se permite la venta de licor, pero tiene mayor preferencia la cerveza por ser la bebida de menor costo y por no embriagar tan rápido a los consumidores. Los propietarios de estos establecimientos prefieren que un cliente consuma 7 ó 8 cervezas a que sólo consuma 2 ó 3 copas de cualquier bebida por ser mayor la utilidad que deja esa cantidad de cervezas.

Otras razones por las cuales los propietarios prefieren vender más cerveza son que éstos no pueden obtener financiamiento o un tiempo de gracia en el pago cuando compran ron, brandy, whiskey, etc. En cambio, por la compra de cerveza, los dueños no sólo pueden obtener este tipo de facilidades, sino que también pueden hacerse acreedores a bonificaciones, regalías, descuentos e mobiliario (en el caso de las cantinas y restaurantes).

Para el caso de los billares, éstos no obtienen mobiliario pero sí obtienen barajas, cubiletes, dominos, etc.

El mercado potencial de las cantinas es de por lo menos una cantina en cada poblado y en toda la zona existen 86 poblados, lo cual nos da 86 posibles puntos de venta. Con los billares no sucede esta proporción, pero junto con las cantinas, estos negocios representan aproximadamente el 60% del potencial de ventas.

3.7.2.2) RESTAURANTES Y MISCELANEAS. Estos sitios no son tan rentables pero son de igual importancia que los dos anteriores.

Dentro de este grupo también se pueden incluir a los **consumidores caseros**, es decir, clientes que compran la cerveza para consumo propio.

Anteriormente se explicó que existen lugares con poca cantidad de agua, lo cual hace casi imposible el consumo de líquidos. Por lo tanto, la cerveza y el refresco son buenos sustitutos, pero tiene mejor efecto la cerveza por quitar la sed, cosa que el refresco no hace. Es por esto, que el consumo de cerveza en un restaurant se hace indispensable por dejar mayor utilidad al propietario, porque el cliente pide cerveza en lugar de refresco y porque se puede facilitar mobiliario. Con las misceláneas ocurre algo similar, sólo que al momento de facilitar el mobiliario, el propietario solo puede hacerse acreedor a un refrigerador.

3.7.3 COMERCIALIZACION

En ella, se deben definir los clientes actuales y los posibles nichos de mercado que sean factibles de atacar. Una vez definido lo anterior, de acuerdo al perfil del cliente, éste puede ser clasificado dentro de un grupo de clientes con características similares y recibir una adecuada atención. A pesar de dicha clasificación, todos los clientes presentan particularidades las cuales deben ser atendidas individualmente.

Para obtener beneficios mutuos (el cliente y la empresa) sería conveniente aplicar la filosofía de la **Ingeniería de Servicios**. La Ingeniería de Servicios tiene como propósito central crear clientes satisfechos, como paso inmediato para lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. Esto se logra proporcionándole al cliente un servicio de calidad, superior al ofrecido por la competencia y, lo más importante, dar un valor agregado al producto ofrecido.

La Ingeniería de Servicios, también actúa acorde a dos preguntas clave: ¿DONDE ESTAMOS?, ¿HACIA DONDE VAMOS?. La primera pregunta lleva a definir la situación actual, lo cual implica conocer al cliente. Este conocimiento es el inicio del recorrido para llegar a crear clientes satisfechos.

Conocer al cliente requiere identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos y expectativas para determinar lo que la gente quiere comprar y por qué. Recordemos que, finalmente, los clientes son los únicos que pueden garantizar el futuro de la empresa.

La segunda pregunta se contesta mediante la formulación de una base de datos. Esta base de datos nos sirve para encontrar un perfil específico de cada cliente y posteriormente "clasificándolo" detectar sus necesidades reales y enfocarnos a satisfacerlas por completo.

3.7.3.1 CATEGORIAS DE CLIENTES

En un análisis completo, el propio personal de la empresa se convierte en un cliente. A continuación se explicarán estas categorías.

3.7.3.1.1) CLIENTE INTERNO. El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la estrategia competitiva para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.

En consecuencia, cada individuo de la organización debe estar plenamente convencido de lo que recibe, de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión del servicio, de manera que él proporcione un servicio de calidad al cliente externo.

3.7.3.1.2) CLIENTE EXTERNO. Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. El tratamiento es obligado porque tiene un efecto directo hacia otros intermediarios y hacia el consumidor final. Por ejemplo, las relaciones que la empresa tenga con una miscelánea se pueden reflejar en el servicio que ésta ofrezca al consumidor final.

3.7.3.1.3) CONSUMIDOR FINAL. Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto de éste se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo. En última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa.

Una vez entendida esta filosofía, el cliente interno debe aplicar todos sus recursos humanos para valorar lo que el producto representa para el cliente externo y el consumidor final. Debe ser capaz de establecer en la mente de los consumidores el sentido del valor agregado. La mejor forma de explicar lo anterior es por medio de la siguiente figura.

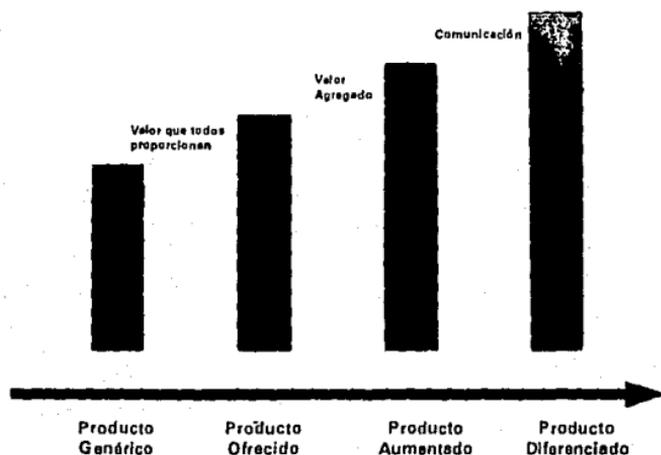


FIGURA 3.2 CATEGORIAS DE PRODUCTOS

3.7.3.2 CATEGORIAS DE PRODUCTOS

Entender mejor el concepto de valor agregado de un producto es ver que éste puede ser clasificado de acuerdo al grado de perfeccionamiento que tenga (ver figura 3.2); encontrar y añadir atributos distintos que propicien un cambio en la mentalidad del cliente y posteriormente, la fidelidad de éstos para el producto. La clasificación se muestra a continuación:

3.7.3.2.1) PRODUCTO GENERICO. Es el paquete mínimo de beneficios y valor que satisfacen determinada necesidad y que se requieren para participar en un mercado general. La cerveza cumple la misión de calmar la sed o ser un sustituto natural del agua por contener pocos elementos químicos. Para los clientes externos, la cerveza es un medio para generar utilidades.

3.7.3.2.1) PRODUCTO ESPERADO. Representa un conjunto de beneficios, valor y calidad en el servicio, adicionados al producto genérico. Estas adiciones inician propiamente la diferenciación del producto y empresa, que siendo consistentes, congruentes e innovadoras, llevan al posicionamiento. El Grupo Modelo, en base a la calidad de sus cervezas es como ha logrado un posicionamiento alto dentro de la industria cervecera. Cervezas Modelo de Toluca ofrece la misma calidad al distribuir las mismas cervezas a un precio razonable para que los clientes externos vendan a un precio mayor y obtengan altas utilidades.

3.7.3.2.3) PRODUCTO AUMENTADO. Es el producto esperado, más un valor agregado o mejor servicio, o la combinación de ambos. Son las adiciones que adecuadamente comunicadas tienden a traducirse en una diferenciación competitiva. En estos momentos, el servicio representa el tan comentado valor agregado. El servicio deberá ser puntual, dependiendo de la ruta o las condiciones de los caminos. La mayor parte de los caminos son de terracería y en tiempo de lluvias son poco accesibles.

El ciclo del servicio representa la parte medular del valor agregado. El servicio comienza antes de cargar los camiones. El área de ventas entregará al repartidor una lista de pedidos para los clientes que deberá visitar ese día dentro de su ruta.

El repartidor cargará el camión según la cantidad y el tipo de cerveza que se indica en los pedidos. Este revisará su carga y saldrá a repartir.

Cuando llegue a su destino, entregará la cerveza y recogerá los cartones vacíos. Cobrará el importe y entregará un cuestionario en el cual el cliente asentará comentarios sobre el servicio y posibles sugerencias para mejorarlo. Para finalizar, el repartidor levantará el pedido para su próxima visita.

Al momento de regresar, el repartidor entregará el pedido al área de ventas donde se depositará en la base de datos hasta el día en que se volverá a visitar al mismo cliente.

Ahora bien, el punto clave para lograr mayores ventas es el trato directo con el cliente. A continuación se mencionarán algunas de las aclaraciones que a diario se deberán recordar a todo el personal:

a) Llamar al cliente por su nombre o en alguna forma que lo dignifique (Don, Doña, Licenciado, Ingeniero, etc.).

b) Escuchar con atención e interés lo que se dice.

c) Contestarle al cliente en función a lo que le interesa. Si al cliente le interesa aumentar sus ingresos, darle tips promocionales, por ejemplo: 2x1 de 6:00 de la tarde a 7:30 de la noche.

d) Mostrarle un sincero deseo de ayudarlo.

e) Principalmente, hacerlo sentir importante, que sin él la concesión pierde a un valioso cliente y que el dejar de vender cervezas Modelo le repercutirá en un descenso en sus utilidades.

En el valor agregado también se incluyen las bonificaciones, mensualidades y rebajas de precio las cuales se aplican bajo la siguiente clasificación:

<u>TIPO DE CLIENTE</u>	<u>BONIF</u>	<u>MENS</u>	<u>DESC</u>	<u>MUEB</u>
A, B, C, ó D	%	%	%	SI, NO

a) **Tipo de Cliente.** Los clientes tipo D, son aquéllos que consumen de 1 hasta 20 cartones mensuales. Tipo C, desde 21 hasta 100 cartones mensuales. Tipo B, desde 101 hasta 210 cartones mensuales y tipo A, más de 211 cartones mensuales.

b) **Bonificación.** La bonificación consiste en un premio que la concesión otorgará a sus clientes según el número de cartones vendidos mensualmente. Los clientes tipo D no recibirán bonificación. Para clientes tipo C, la bonificación será del 10% del monto total en cartones y siempre redondeado al múltiplo de 10 más cercano, por ejemplo, si un cliente compró 44 cartones, entonces recibirá 4 cartones de bonificación. Si compró 45 recibirá 5 cartones. El pago de la bonificación se hace en el momento en que el cliente recibe la cerveza. Para cliente tipo B, el porcentaje será del 13% y para el tipo A será del 15%.

c) **Mensualidad.** Es la misma filosofía que la bonificación con la diferencia de que el pago se hace hasta el final del mes o al principio del mes siguiente. El pago es en cartones, no en efectivo.

d) **Descuentos.** Es el único criterio que no tiene un patrón específico. Estos se hacen según sea el pago del cliente. Si el pago es en el mismo momento de la entrega, el cliente obtiene un descuento,

de lo contrario esto no sucede, a menos que el cliente demuestre que podrá vender la cerveza por muchos años. El descuento se hace en efectivo y oscilará entre el 5 y el 10%..

e) **Mobiliario.** Este se presta solamente a clientes exclusivos, éstos son aquéllos que sólo compran cervezas Modelo. El mobiliario se le facilita siempre y cuando el cliente se haga responsable de los futuros perjuicios que éste sufra. El cliente se compromete por medio de su firma en un vale a regresar todo el mobiliario en el momento que la concesión crea que se está traicionando con la marca, es decir, que el cliente venda cervezas de la competencia, que los refrigeradores sean utilizados para almacenar comida y no cervezas o cuando el cliente los preste a otra persona o los maneje fuera del establecimiento donde originalmente se comprometió a utilizarlos.

3.7.3.2.4) PRODUCTO DIFERENCIADO. Representa el concepto que se ha fijado en la mente de los clientes y que se refiere a lo que es y hace el producto y la empresa. Cervezas Modelo de Teloapan venderá cerveza de calidad internacional y proporcionará un servicio rápido, escuchará opiniones, otorgará estímulos, todo con el respaldo del Grupo Modelo.

Otros medios posibles para comercializar la cerveza son:

a) Financiar al cliente nuevo durante un lapso no mayor a 3 meses. Este será tiempo suficiente para que éste se capitalice y pague

el importe de la primera compra. Al término de este tiempo, se cobrará el 5% del valor de la primera compra.

b) Prestar envase no más de 4 meses. Esto se hará siempre y cuando el cliente firme un documento (vale) en el cual se compromete a regresar el envase al finalizar este periodo o a pagar en su totalidad el importe de todas las botellas. Ahora bien, si el cliente desea comprar el envase, el pago será a más tardar en 30 días.

c) Pintar las fachadas de los establecimientos con el nombre de éste y los colores y logotipos de las cervezas Modelo.

d) Prestar el mobiliario para fiestas o ferias siempre y cuando el consumo total de licor sea cerveza; no se permite la venta de ron, brandy, whiskey, etc. Adicionalmente, este consumo deberá ser mayor a 50 cartones por día en el caso de las ferias y más de 12 cartones si se trata de una fiesta particular.

e) Promocionar la cerveza por medio de artículos de uso común. Estos son llaveros, ceniceros, plumas, barajas, cubilites, dominós, playeras, gorras, vasos, tarros, etc. en los cuales va impreso el nombre o logotipo de alguna de nuestras marcas.

La concesión no hará ningún tipo de propaganda, a menos que lo autorice el Grupo Modelo. Casi la totalidad de la propaganda la realiza el grupo por medio de la televisión (principalmente), radio y cualquier

tipo de revistas. Solamente se puede hacer propaganda sin permiso en eventos tales como corridas de toros, peleas de gallos, etc., en los cuales el consumo de licor sea cualquiera de nuestras cervezas. Ni por concepto de publicidad ni de cualquier otro el Grupo Modelo recibe pago de regalías.

3.7.4 VENTAS Y DISTRIBUCION

Las ventas son, sin duda, la piedra angular de cualquier negocio. Estas representan la base para futuras decisiones sobre las cuales girarán los criterios de inversión, crecimiento, etc. Del impacto que tengan las ventas dependerá la consecución de los objetivos y por ende la búsqueda de clientes potenciales o prospectos, comunicación, servicio y recolección de información.

Las ventas dependen del mercado el cual es el conjunto de todos los compradores reales o potenciales de un producto⁶. Los compradores reales son el conjunto de consumidores que ya compran el producto y los compradores potenciales son los consumidores que muestran cierto nivel de interés por un determinado producto.

En la definición del plan estratégico de ventas, es necesario conocer la demanda actual y futura del mercado, incluyendo los objetivos por año. Los objetivos de la concesión son abarcar un 80%

⁶Cfr. Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, México, D.F., Ed. CECSA, 1991, pag. 237.

del mercado potencial (actualmente es del 60%) llegando a tener una participación del 65% en 1993, 75% en 1994 y a partir de 1995 participar con el 80%. Recuperar la inversión en 3 años e introducir otras marcas de cerveza que aunque ya son conocidas no gozan de popularidad en la región.

Para motivar más tanto a los repartidores para reclutar más clientes, como a éstos para comprar más cerveza, se harán campañas de premios por puntos.

En el caso de los repartidores, por cada cartón adicional vendido, será ganador a una comisión de N\$0.50, además de contar con una comisión de N\$0.10 por cada cartón que venda. Si en un día vende 200 cartones, su comisión será de N\$20.00; pero si vende 30 cartones adicionales a su media ese mismo día, entonces su comisión será de N\$15.00, logrando un total de N\$35.00 por ese día adicionales a su salario de N\$70.00 por día de trabajo.

Mas aún, si en un determinado día logra vender toda su carga, su comisión será de N\$30.00. Ese determinado día será escogido por el repartidor de tal forma que él pronostique su mejor ruta para vender toda su carga; ese día será una vez a la semana.

Con los clientes, se introducirán estímulos por puntos. Esto consiste en asignarle un cierto puntaje a cada cartón y al final del mes, dependiendo de la cantidad de puntos que logre acumular el cliente se

hará ganador a incrementos en sus bonificaciones o artículos de oficina.

A partir de este momento, para mayor facilidad se introducirá la siguiente nomenclatura para las marcas de cerveza:

MODELO ESPECIAL:	ME	NEGRA MODELO:	NM
VICTORIA AMBAR	VA	CORONA AMBAR:	CA
CORONA CLARA:	CC	VICTORIA CLARA:	VC
CORONA FAMILIAR:	FAM	CORONA DE BARRIL:	CB

La idea de los estímulos se ejemplificará para una mejor comprensión:

<u>MARCA</u>	<u>PUNTOS POR CARTON</u>
VA, CC, CA, VC	10
ME, CB	21
FAM	16

<u>PREMIO</u>	<u>VALOR EN PUNTOS</u>
Gorra, Pluma, Regla, Llavero, 10 Calcomanías	200
Mantel, 6 Vasos, 6 Ceniceros, Encendedor, Picahielo	500
Termo, Playera, Dominó, Cubiliete	1300
Bonificación de 5 Cartones	más de 1700

Dependiendo de los puntos acumulados por mes será el premio que obtendrá el cliente, no importando la cantidad de premios.

El análisis de la demanda y del pronóstico de ventas, requiere de una división de rutas la cual indique los poblados que comprenden estas rutas de reparto.

<u>RUTA</u>	<u>CABECERA</u>	<u>POBLADOS</u>
1	Teloloapan	Teloloapan
2	Teloloapan	Teloloapan, Acatempan, El Tanque, Ahuacatlán
3	Apaxtla	Apaxtla, Tlazala
	Ixtlahuacatengo	Ixtlahuacatengo
	Tezilacatlán	Tezilacatlán, Zacatlancillo, Cerro Alto
	Amates Grandes	Amates Grandes, Plan del Sabino, El Sabino, Tianquizolco, La Providencia, San Francisco
	Tepozonalco	Tepozonalco, Tonalcual, Tlajocotla
	Liveraltepec	Liveraltepec

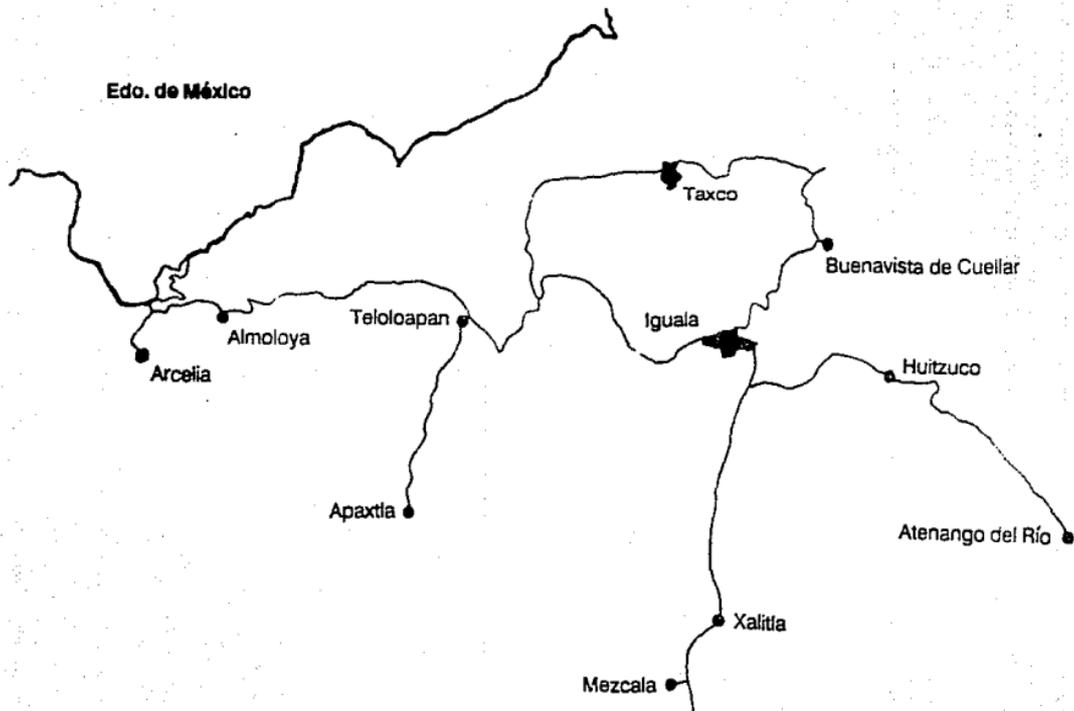
4	Los Sauces	Los Sauces, Chapa, La Concordia, Apatzingan, Tlacaquipa, El Mirador, Petlacala, Nejapa
	Ixcapuzalco	Ixcapuzalco, Acatlán, El Pochote, El Zapote, Yerba Buena, La Magdalena, Acacautla, Zacatlán
	El Caracol	El Caracol, Tepoztepec, Cacalotepec, Xochitepec, Zacapostepec
	Totoltepec	Totoltepec, Villa de Ayala, Cruz Grande, El Terrero
5	Almoloya	Almoloya, Ojo de Agua, Parada de Almoloya, Arroyo Seco, El Aguacate, Cascalote, Crustel, Parada de Zacatlancillo
	Acapetlahuaya	Acapetlahuaya, Ocote, Alpixafia, Alcholoa, Puerto Aires, Puerto Las Avilas, Crucero de Acapetlahuaya
	Ixcatepec	Ixcatepec, Trincheras, La Esmeralda, Paraje, Cruz Blanca, Cacahuananche, Copaltepec, La Concordia, Campo Morado, Capire
	Pachivia	Pachivia
	Oxtotitlán	Oxtotitlán, Cuadrilla Nueva

6	Chilacachapa	Chilacachapa, El Calvario
	Apetlanca	Apetlanca, Tianquizolco, Tiaquilpa, La Laguna
		Cuetzala de la Reforma, Ahuaxotitla
	Cuetzala del Progreso	Cuetzala del Progreso, Guaxotitla
	Tehuixtla	Tehuixtla, Ahuehuetla

Los vehículos de reparto para cada ruta quedarán distribuidos de la siguiente forma: Ruta 1, una camioneta de 3 tons. de carga; ruta 2, una camioneta de 3 tons., la ruta 3, tendrá dos camionetas de 3 tons. cada una, rutas 4,5 y 6 un camión de 6 tons. cada uno.. Existirán 2 camionetas más de 3 tons. y una pick-up de 1.5 tons. que servirán como vehículos comodín y para supervisar hasta tres rutas simultáneamente.

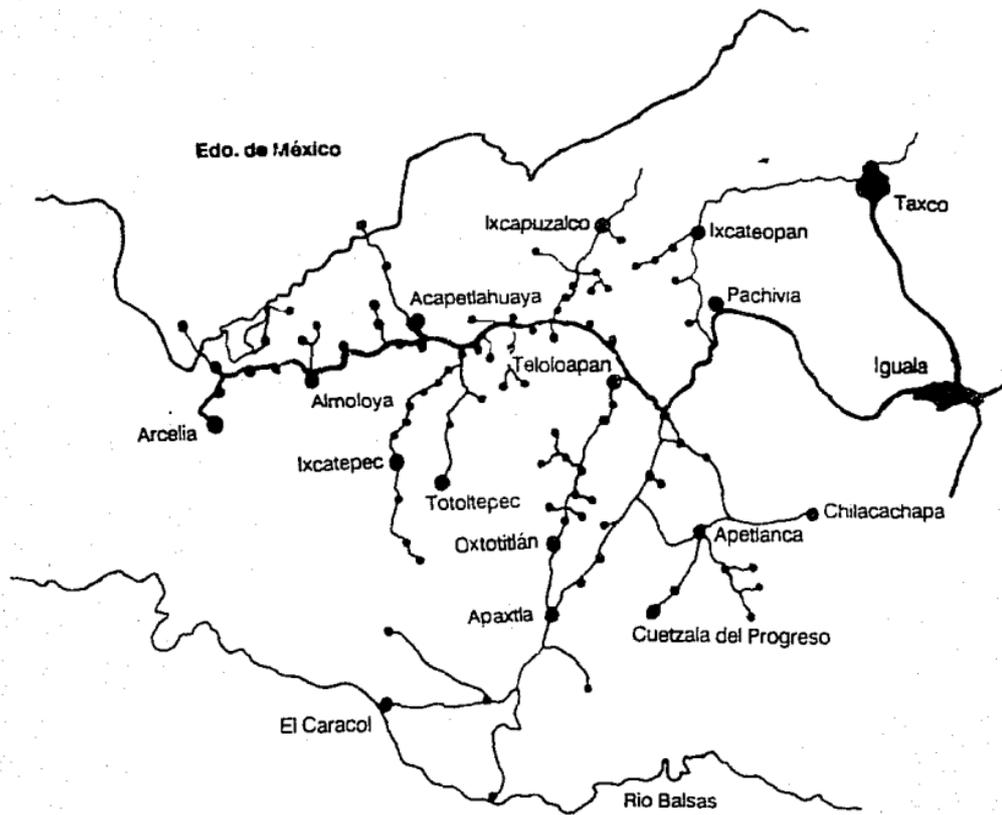
El mapa 4 señala los poblados que comprende cada ruta. La distribución de rutas no tiene una forma gráfica bien definida, debido a que éstas se trazaron de acuerdo con la clientela que tiene cada repartidor, en otras palabras, los clientes ya tienen bien identificado a su repartidor correspondiente y éste a su vez conoce las necesidades de sus clientes.

El siguiente análisis comprende la parte más importante de este capítulo porque incluye una estimación aproximada de la demanda para los siguientes 6 años y la forma en que cubrirá esta demanda



Distribución Actual Rutas Concesión Iguala

Mapa 3



121

empleando ideas prácticas y sencillas para su logro. También se mostrarán tablas comparativas señalando las combinaciones que produzcan los máximos rendimientos tanto en cartones vendidos como en ventas en efectivo.

En base a las ventas de los años anteriores y con la ayuda de algunas regresiones lineales se calculó la demanda para los siguientes 6 años. Una vez calculadas las demandas, se procedió a ajustarlas de tal forma que cumplieran con las participaciones de mercado esperadas, tomando en cuenta la inflación.

La demanda total se calculó en base a dos criterios: El primero, consiste en calcular la demanda por marca. Las marcas de mayor venta son cuatro: Modelo Especial, Victoria Ambar, Corona Clara y Corona Familiar. Cada una de estas marcas tiene un comportamiento particular y una ecuación específica.

El segundo criterio consiste en sumar las ventas totales de todas las marcas, incluidas las cuatro marcas "no populares" las cuales son despreciables al momento de hacer un análisis global; pero, en este trabajo sí serán incluidas porque en un futuro podrán funcionar como productos gancho.

Las ecuaciones para cada marca son del tipo $y = a + bx$, donde x representa el año a pronosticar ($x=93, 94$, etc.), b representa la tasa promedio de crecimiento anual en las ventas y a es la diferencia del promedio de ventas con respecto a la tasa promedio de crecimiento anual. Estas ecuaciones se expresan como sigue:

$$\text{MODELO ESPECIAL: } y = -125917 + 1541.05 x \text{ ec. 1}$$

$$\text{VICTORIA AMBAR: } y = -159136 + 2923.02 x \text{ ec. 2}$$

$$\text{CORONA CLARA: } y = -20920.53 + 268.07 x \text{ ec. 3}$$

$$\text{CORONA FAMILIAR: } y = -0.4617 + 9.4095 x \text{ ec. 4}$$

La ecuación de la suma total de todas las marcas queda definida por:

$$\text{TOTAL: } y = -203381 + 3644.92 x \text{ ec. 5}$$

Las primeras cuatro ecuaciones nos indican el total de la demanda por marca. Al momento de sumar estas ecuaciones obtenemos el total real de cartones demandados por año.

La quinta ecuación es el pronóstico total de ventas incluyendo las marcas no tan comerciales. La diferencia entre esta ecuación y las otras cuatro resulta ser el total de cartones demandado para Negra Modelo, Corona Ambar, Victoria Clara y Corona de Barril.

Una vez realizada esta operación, el resultado debe proyectarse hacia la participación de mercado estimada.

Para cubrir la demanda, se partió de promediar los días efectivos de trabajo por mes por existir anomalías en éstos. Por ejemplo, la ruta 1 trabaja 17 días por mes, la ruta 2 trabaja 24 días, las rutas 3 y 4 laboran solamente 14 días, la ruta 5 trabaja 21 días y la ruta 6 labora 18 días. Esto es el estado actual de la subagencia.

También cabe señalar que este análisis se basó en solamente 4 marcas de cerveza por ser las de mayor venta en la región y porque el resto de las marcas, en conjunto contribuirán con el 0.01% de las ventas totales, por lo que para este criterio ese porcentaje es despreciable. Las 4 marcas mencionadas y su presentación respectiva son:

MODELO ESPECIAL BOTE	24/12	VICTORIA AMBAR	20/2
CORONA CLARA	20/2	CORONA FAMILIAR	12/1

El precio de venta promedio en todas las rutas es de N\$42.00 pesos para ME, N\$20.00 pesos para VA y CC Y de N\$32.00 pesos para FAM.

Como base del análisis se obtuvieron los promedios de venta diario y mensual para cada ruta tanto en cartones como en efectivo. Después se sumaron ambas cifras de cada ruta para obtener el total anual.

RUTA	PROMEDIO CARTONES VENDIDOS/MES	PRECIO DE VENTA	VENTAS
1	ME = 34	N\$42.00	N\$1,428.00
	VA = 778	N\$20.00	N\$15,560.00
	CC = 213	N\$20.00	N\$4,260.00
	FAM = 0		
	-----		-----
	TOTAL = 1025 cartones	TOTAL =	N\$21,248.00

PROMEDIO DIARIO CON 17 DIAS DE TRABAJO:

ME = 2 cartones

VA = 45.76 cartones

N\$1,249.88/día

CC = 12.53 cartones

RUTA	PROMEDIO CARTONES VENDIDOS/MES	PRECIO DE VENTA	VENTAS
2	ME = 141	N\$42.00	N\$5,922.00
	VA = 1270	N\$20.00	N\$25,400.00
	CC = 270	N\$20.00	N\$5,400.00
	FAM = 12	N\$32.00	N\$384.00
	-----		-----
	TOTAL = 1693 cartones	TOTAL =	N\$37,106.00

PROMEDIO DIARIO CON 24 DIAS:

ME = 5.87 cartones

VA = 52.91 cartones

\$1,546.08/día

CC = 11.25 cartones

FAM = 0.5 cartones

Las restantes 4 rutas siguen mecanismos similares, por lo tanto, la siguiente tabla mostrará los resultados totales de todas las rutas.

<u>RUTA</u>	<u>VENTA DIARIA</u>	<u>VENTA/MES</u>	<u>DIAS LABORADOS</u>
1	N\$1,249.88	N\$21,248.00	17
2	N\$1,546.08	N\$37,106.00	24
3	N\$4,061.08	N\$56,854.00	14
4	N\$3,183.57	N\$44,570.00	14
5	N\$2,687.81	N\$56,444.00	21
6	N\$1,713.22	N\$30,838.00	18
	-----	-----	
TOTAL	N\$14,441.56	N\$247,060.00	
		x 12	

VENTAS ANUALES =		N\$2'964,720.00	

La participación actual de cada marca por ruta al total del número de cartones vendidos mensualmente se muestra en la tabla 3.1.

Desde el principio del análisis se mencionó el criterio de promediar los días efectivos de trabajo, lo cual arrojó un promedio de 18 días efectivos para todas las rutas. Partiendo de este promedio, se hicieron los cálculos para la solución del problema de

TABLA 3.1

**PARTICIPACION ACTUAL POR MARCA Y RUTA AL TOTAL
DE CARTONES VENDIDOS MENSUALMENTE**

RUTA	1	2	3	4	5	6	TOTAL	%
ME	34	141	677	155	69	69	1417	13.01%
VA	778	1270	1582	1434	2455	1349	8868	81.47%
CC	213	270	0	0	0	483	483	4.43%
FAM	0	12	0	49	30	116	116	1.06%
TOTAL	1025	1696	2259	1824	2635	1448	10884	
%	9.42%	15.55%	20.75%	16.76%	24.21%	13.30%		100.00%

satisfacer la demanda y además, se proyectaron los resultados para 20 y 22 días efectivos de trabajo. Los restantes 12, 10 y 8 días respectivamente se destinarán a solucionar, junto con el repartidor, los posibles problemas o atender las sugerencias de los clientes.

Estos días también servirán para dar mantenimiento a los vehículos repartidores, al igual que reparar los refrigeradores descompuestos, es decir, el repartidor vigilará que en caso de existir algún refrigerador descompuesto dentro de su ruta, llevar éste al taller de reparación y regresarlo al cliente en su próxima visita siempre y cuando la compostura no tarde más de una semana, de lo contrario, el cliente recibirá un refrigerador provisional hasta que el suyo sea reparado totalmente.

Los resultados para 18, 20 y 22 días de trabajo efectivo por mes se calcularon multiplicando el promedio diario de ventas por marca por los días de trabajo. La tabla 3.2 muestra estos resultados.

INCREMENTOS (para el criterio de 18 días):

4% con respecto al total de cartones al aumentar de 130,608 a 135,720 cartones vendidos.

6.86% con respecto al total de ventas al incrementarse de N\$2'964,720.00 a N\$3'168,394.00 pesos.

TABLA 3.2

CRITERIO PARA 18 DIAS DE TRABAJO EFECTIVO

RUTA	1	2	3	4	5	6	TOTAL	%	VENTAS
ME	36	106	870	438	133	69	1652	14.60%	\$69,384,000
VA	824	952	2034	1844	2104	1349	9107	80.51%	\$182,140,000
CC	225	202	0	0	0	0	427	3.78%	\$8,540,000
FAM	0	97	0	63	22	30	124	1.10%	\$3,968,000
TOTAL	1085	1269	2904	2345	2259	1448	11310		\$264,032,000
%	9.60%	11.52%	25.67%	20.73%	19.97%	12.80%		100.00%	x 12
									\$3,168,394,000

Los criterios para 20 y 22 días de trabajo efectivo son similares.

A los criterios anteriores hay que aumentarles la participación de mercado que se tiene como objetivo para los próximos años. Así, para 1993 la participación de mercado esperada será del 65%, para 1994 será del 75% y de 1995 en adelante la participación será del 80%.

La participación de mercado del 65% se obtiene multiplicando las tablas del promedio de ventas mensual por el factor (65/60). Para las participaciones del 70, 75 y 80% se obtienen por medio de los factores (70/60), (75/60) y (80/60) respectivamente.

CRITERIO ACTUAL CON 65% DE PARTICIPACION DEL MERCADO:

ME = 1535	x	N\$42.00 =	N\$64,470.00
VA = 9607	x	N\$20.00 =	N\$192,140.00
CC = 523	x	N\$20.00 =	N\$10,460.00
FAM = 126	x	N\$32.00 =	N\$4,032.00

11791			N\$271,102.00
x 12			x 12
-----			-----
141492 cartones/año			N\$3'253.224.00/año

CRITERIO DE 18 DIAS CON 65% DE PARTICIPACION DEL MERCADO:

ME = 1789	x	N\$42.00 =	N\$75,138.00
VA = 9866	x	N\$20.00 =	N\$197,320.00
CC = 463	x	N\$20.00 =	N\$9,260.00
FAM = 134	x	N\$32.00 =	N\$4,288.00
		-----	-----
12252			N\$286,006.00
x 12			x 12
		-----	-----
147024	cartones/año		N\$3432,072.00/año

INCREMENTOS CON CRITERIO ACTUAL:

8.33% en cartones vendidos al aumentar de 130,608 a 141,492 cartones anuales.

9.73% en ventas al incrementarse éstas de N\$2'964,720.00 a N\$3'253,224.00 pesos.

INCREMENTOS CON CRITERIO DE 18 DIAS:

12.57% en cartones con respecto al original al aumentar de 130,608 a 147,024 cartones anuales.

15.76% en ventas al subir de N\$2'964,720.00 pesos originalmente a N\$3'432,072.00 pesos.

Las estimaciones para los criterios de 20 y 22 días junto con todas las participaciones de mercado con sus cuatro criterios se obtienen de la misma manera.

Por otra parte, para estimar con mayor precisión las ventas totales, se debe tomar en cuenta la inflación para los próximos 6 años. Con excepción de 1993, los demás años contarán con inflación; 1993 no contará con inflación porque se aplicará el criterio de trabajo de 18 días efectivos por mes y, como primer año en forma de la concesión, los precios de venta no cambiarán. La inflación será la siguiente: 1994 tendrá el 10% de inflación, en 1995 será del 12%, la inflación en 1996 será del 10%, para 1997 ésta será del 9% y 1998 tendrá el 8% de inflación. Esta inflación se pronosticó de manera pesimista, es decir, en el peor de los casos, ésta llegará hasta estos límites, por lo que si existe una inflación menor los resultados de la concesión serán mejores.

Las ventas totales con 65% de participación del mercado con los cuatro criterios existentes se mostrarán en la tabla 3.3. Estas ventas aparecen con los límites de inflación anteriores.

La tabla 3.3 se obtuvo inflacionando consecutivamente las ventas totales del grupo de tablas anterior. Por ejemplo, la casilla 1994-ACTUAL se obtuvo inflacionando N\$3'253,224.00, que son las ventas pronosticadas para 1993, por el 10% correspondiente a la inflación de 1994.

TABLA 3.3**VENTAS TOTALES CON 65% DE PARTICIPACION
DE MERCADO**

CRITERIO (EN N\$)	ACTUAL	18 DIAS	20 DIAS	22 DIAS
1993	3,253,224	3,432,072	3,813,768	4,195,224
1994	3,578,546	3,775,279	4,214,945	4,614,746
1995	4,007,971	4,228,313	4,698,562	5,168,516
1996	4,408,769	4,651,143	5,168,418	5,685,368
1997	4,805,558	5,069,747	5,366,576	6,197,050
1998	5,190,003	5,475,327	6,084,262	6,692,815

En las participaciones del 70, 75 y 80%, ver tabla 3.4 en la cual se muestran los resultados finales para los cuatro criterios.

La tabla 3.4 resulta ser de suma importancia ya que al compararla con la tabla 3.5 nos indica la combinación adecuada de días efectivos de trabajo por mes con la participación de mercado esperada para cada año para cada uno de los cuatro criterios. Comparando ambas tablas, los criterios de decisión correctos para implementar la estrategia de ventas para cada año son:

Para 1993, se trabajarán 18 días con participación de mercado del 65% y ventas totales de N\$3'432,072.00 pesos.

En 1994, se obtendrán ventas de N\$4'840,730.00 pesos con participación de mercado del 75% y trabajando 20 días.

Laborando 20 días con participación de mercado del 80%, las ventas serán de N\$5'812,004.00 en 1995.

Para 1996, la combinación será trabajando 20 días, ventas de N\$6'393,205.00 pesos con 80% de participación de mercado.

Las ventas de 1997 serán de N\$7'664,977.00 pesos, con participación de mercado del 80% y laborando 22 días.

En 1998, se trabajarán 22 días con participación de mercado del 80% y ventas totales de N\$8'278,176.00 pesos.

TABLA 3.4**PRONOSTICO DE VENTAS****PARTICIPACION DE MERCADO DEL 65% (EN N\$)**

	Actual	18 Días	20 Días	22 Días
1993	3,253,224	3,432,072	3,813,768	4,195,224
1994	3,578,546	3,775,279	4,195,145	4,614,746
1995	4,007,972	4,228,313	4,698,562	5,168,516
1996	4,408,769	4,651,144	5,168,418	5,685,368
1997	4,805,558	5,069,747	5,633,576	6,197,051
1998	5,190,003	5,475,327	6,084,262	6,692,815

PARTICIPACION DE MERCADO DEL 70% (EN N\$)

	Actual	18 Días	20 Días	22 Días
1993	3,502,872	3,696,168	4,107,168	4,517,304
1994	3,853,159	4,065,785	4,517,885	4,969,034
1995	4,315,538	4,553,679	5,060,031	5,565,319
1996	4,747,092	5,009,047	5,566,034	6,121,850
1997	5,174,330	5,459,861	6,066,977	6,672,817
1998	5,588,277	5,896,650	6,552,335	7,206,642

TABLA 3.4
PRONOSTICO DE VENTAS

PARTICIPACION DE MERCADO DEL 75% (EN N\$)

	Actual	18 Días	20 Días	22 Días
1993	3,753,624	3,960,600	4,400,664	4,840,992
1994	4,128,986	4,356,660	4,840,730	5,325,091
1995	4,624,465	4,879,459	5,421,618	5,964,102
1996	5,086,911	5,367,405	5,963,780	6,560,512
1997	5,544,733	5,850,472	6,500,520	7,150,958
1998	5,988,312	6,318,509	7,020,562	7,723,035

PARTICIPACION DE MERCADO DEL 80% (EN N\$)

	Actual	18 Días	20 Días	22 Días
1993	4,020,744	4,245,600	4,717,536	5,188,968
1994	4,422,818	4,670,160	5,189,290	5,707,865
1995	4,953,557	5,230,579	5,812,004	6,392,809
1996	5,448,912	5,753,637	6,393,205	7,032,089
1997	5,939,314	6,271,464	6,968,593	7,664,977
1998	6,414,460	6,773,182	7,526,081	8,278,176

TABLA 3.5**DEMANDA CON PARTICIPACION DE MERCADO (EN N\$)**

AÑO	DEMANDA	PART. MERC.
1993	3,351,348	65%
1994	4,430,706	75%
1995	5,526,055	80%
1996	6,303,664	80%
1997	7,134,274	80%
1998	8,006,730	80%

El pronóstico de ventas supera las estimaciones de la demanda para los siguientes 6 años, mostrando así que se tiene la capacidad necesaria para cumplir con la demanda y alcanzar los objetivos fijados tomando en cuenta la inflación.

Sin embargo, todo el estudio anterior hasta este punto puede considerarse como incompleto porque la siguiente propuesta mejorará el servicio e incrementará las ventas totales.

La propuesta es introducir un centro de venta al menudeo de cerveza fría llamado **MODELORAMA** y habilitar parte de la bodega para el mismo fin.

El Modelorama ofrecerá servicio a partir de las 8:00 horas hasta las 23:00 horas en un lugar cercano al mercado municipal.

Se piensa en un sitio como éste debido a que el mercado es el punto con mayor actividad comercial. Teloloapan es el centro de distribución de la mayor parte de los insumos que se consumen en la región, por lo tanto, los individuos dedicados al comercio tienen al mercado municipal como punto de reunión.

Una vez terminadas las compras, las personas buscan tomar algo frío para calmar la sed, por lo que el Modelorama tiene un alto potencial de ventas dado que también venderá refrescos. Los refrescos juegan el papel de producto gancho. Además, el mercado municipal es el centro geográfico de Teloloapan y sus habitantes se ven obligados a pasar por lo menos una vez al día por este lugar.

La segunda parte de la propuesta es que la bodega de la concesión también funcione como centro de venta al público, aunque aquí, la cerveza no se venderá al menudeo ni tampoco fría. La idea parte de que existen muchos poblados pequeños a los cuales no llega el reparto foráneo por tener poca población o por resultar incosteable trasladar un vehículo por la poca probabilidad de ventas de esos poblados.

Entonces, los habitantes de estos poblados al ver que la agencia no surte sus lugares de origen irán a surtirse hasta la agencia.

El Modelorama trabajará todos los días del mes y la bodega sólo cerrará los sábados por la tarde y los domingos todo el día. El pronóstico de ventas se basa en que éstas deben ser aproximadamente un 20% mayor que las ventas de las rutas 1 y 2. En primera, por laborar casi todos los días del mes y en segunda por ofrecer un servicio de entrega inmediata al cliente.

Las ventas de la agencia y el Modelorama⁷ se englobarán en un sólo apartado y tendrán el siguiente pronóstico de ventas con participación actual del 60%:

⁷ Se incluye el Modelorama por pronosticarse que representará el 25% del total de las ventas de la bodega.

ME = 1042	x	N\$42.00	=	N\$43,764.00
VA = 1625	x	N\$20.00	=	N\$32,500.00
CC = 70	x	N\$20.00	=	N\$1,400.00
FAM = 41	x	N\$32.00	=	N\$1,312.00

2778				N\$78,976.00
x 12				x 12

33336 cartones/año				N\$947,712.00/año

El pronóstico de ventas para los próximos años de la bodega y el Modelorama se muestra en la tabla 3.6 con participación de mercado de acuerdo al año e incluida la inflación.

Aún incluyendo las ventas que se realicen en la bodega, resulta más atractivo incrementar el monto total de ventas. Para lograr lo anterior, se dará mayor promoción a las demás marcas de cerveza. Esta promoción consistirá en convencer al cliente de que las marcas no tan populares tienen la misma calidad que las anteriormente conocidas y que la mayor diferencia radica en la presentación y el color de la botella.

Las "nuevas" marcas llegarán a participar hasta con el 2.95% de las ventas por cartón y hasta con el 1.84% de las ventas totales en efectivo. Las "nuevas" marcas son:

NM = Negra Modelo

CA = Corona Ambar

VC = Victoria Ambar

CB = Corona de Barril

TABLA 3.6

PRONOSTICO DE VENTAS BODEGA Y "NUEVAS" MARCAS (EN N\$)

	BODEGA				VC, CA, CB, NM
	65%	70%	75%	80%	Siempre con 60%
1993	1,026,552	1,106,016	1,184,112	1,263,336	16,055
1994	1,129,207	1,216,618	1,302,523	1,389,670	10,269
1995	1,264,712	1,362,612	1,458,826	1,556,430	45,848
1996	1,391,183	1,498,873	1,604,709	1,712,073	87,240
1997	1,516,390	1,633,771	1,749,132	1,866,160	138,091
1998	1,637,701	1,764,473	1,889,063	2,015,452	193,087

El pronóstico para las marcas anteriores se obtiene de la diferencia de la suma total de cartones vendidos de ME, VA, CC y FAM menos la demanda total pronosticada por medio de la regresión $y = -199153 + 3569.14x$, donde x es el año a pronosticar (94, 95, etc), que es la ecuación para pronosticar la demanda total.

El valor obtenido de la operación anterior debe ser modificado de acuerdo a la participación de mercado para cada año, quedando de la siguiente manera:

AÑO	VENTAS (EN CARTONES)	PARTICIPACION DE MERCADO
1993	845	65%
1994	489	75%
1995	2084	80%
1996	3635	80%
1997	5211	80%
1988	6775	80%

A continuación se mostrará el segundo criterio de comparación de la demanda vs. el pronóstico de venta. Este criterio se basa en comparar los cartones demandados vs. los cartones vendidos. Recordemos que el primer criterio se basó en las ventas en efectivo. Las siguientes comparaciones son sin tomar en cuenta la inclusión de las "nuevas" marcas, ni la bodega.

La demanda para 1993 será de 146,261 cartones y se espera vender 147,024, quedando un 0.52 % arriba de la cantidad demandada.

En 1994, la demanda será de 174,687 cartones y se venderán 188,508 con un 7.91% arriba del pronóstico de la demanda.

El porcentaje arriba de la demanda para 1995 es de 4.89% al demandarse 192,657 cartones y venderse 202,080 cartones.

Para 1996, el porcentaje arriba de la demanda es de 1.56% al venderse 202,080 cartones y demandarse 198,966 cartones.

El pronóstico para 1997 será de 205,300 cartones demandados, se venderán 222,288 cartones y el porcentaje arriba de la demanda es del 8.27%.

En el último año, se demandarán 211,624 cartones y se venderán 222,288 cartones; esta cifra quedará un 5.03% arriba de la cantidad demandada.

Las tablas 3.7, 3.8 y 3.9 muestran las demandas pronosticadas contra las ventas pronosticadas, incluidas las "nuevas" marcas y las ventas de la bodega. Adicionalmente, la tabla 3.10 muestra los precios de venta y la inflación correspondientes a cada año.

Posiblemente las partes más importantes de la formulación de la estrategia sean las ventas y distribución y las finanzas, porque serán los dos criterios de comparación de resultados que decidan si el proyecto de instalar la agencia es rentable, y en caso de serlo, en cuánto tiempo se recuperará la inversión y se generarán utilidades.

TABLA 3.7**PARTICIPACION DE CADA MARCA**

	ME	VA	CC	FAM	DIAS LABORADOS POR MES	CONTRIBUCION DE LAS CUATRO MARCAS PRINCIPALES
1993	11.67%	64.36%	3.02%	0.87%	18	79.92%
1994	11.94%	65.80%	3.10%	0.89%	20	81.73%
1995	12.80%	65.44%	3.08%	0.89%	20	81.29%
1996	11.80%	65.04%	3.06%	0.88%	20	80.78%
1997	11.94%	65.82%	3.09%	0.89%	22	81.74%
1998	11.87%	65.44%	3.08%	0.89%	22	81.27%

	NM	CA	VC	CB	DIAS LABORADOS POR MES	CONTRIBUCION DE LAS CUATRO "NUEVAS" MARCAS
1993	0.05%	0.09%	0.30%	0.01%	18	0.45%
1994	0.03%	0.04%	0.14%	0.01%	20	0.21%
1995	0.10%	0.17%	0.54%	0.03%	20	0.84%
1996	0.17%	0.29%	0.94%	0.04%	20	1.45%
1997	0.23%	0.38%	1.25%	0.06%	22	1.92%
1998	0.30%	0.50%	1.61%	0.07%	22	2.47%

	ME	VA	CC	FAM	DIAS LABORADOS POR MES	CONTRIBUCION DE LA BODEGA
1993	7.36%	11.48%	0.50%	0.28%	30	19.62%
1994	6.77%	10.57%	0.84%	0.27%	30	18.06%
1995	6.70%	10.46%	0.45%	0.27%	30	17.88%
1996	6.66%	10.39%	0.45%	0.26%	30	17.77%
1997	6.13%	9.56%	0.41%	0.24%	30	16.34%
1998	6.09%	9.51%	0.41%	0.24%	30	16.25%

TABLA 3.8

CARTONES VENDIDOS CON PARTICIPACION DE MERCADO Y BODEGA

	ME	VA	CC	FAM	PARCIAL	NM	CA	VC	CB	PARCIAL	ME	VA	CC	FAM	TOTAL	PARTICIPACION DE MERCADO
1993	21,468	118,392	5,556	1,608	147,024	100	183	548	28	147,864	13,548	21,120	912	520	183,964	65%
1994	27,540	151,778	7,140	2,052	188,508	59	98	320	15	189,000	15,824	24,372	1,044	812	230,852	75%
1995	29,520	162,898	7,858	2,208	202,080	249	415	1,349	63	204,158	18,868	28,004	1,118	660	248,604	80%
1996	29,520	162,898	7,858	2,208	202,080	436	727	2,383	110	205,716	18,868	28,004	1,118	660	250,184	80%
1997	32,460	178,992	8,412	2,424	222,288	826	1,044	3,393	157	227,508	18,868	28,004	1,118	660	271,950	80%
1998	32,460	178,992	8,412	2,424	222,288	812	1,354	4,399	203	229,056	18,868	28,004	1,118	660	273,804	80%

TABLA 3.9
VENTAS POR MARCA CON PARTICIPACION DE MERCADO
(EN CARTONES)

	ME	VA	CC	FAM	PARCIAL	NM, VC, CA, CB	PARCIAL	BODEGA	TOTAL	PART. MERC.
1993	18,851	122,097	4,365	948	146,261	840	147,106	36,100	183206	65%
1994	23,667	144,535	5,370	1,105	174,687	492	175,176	41,652	216828	75%
1995	27,311	158,068	6,087	1,191	192,657	2,076	194,741	44,448	239189	80%
1996	29,365	161,965	6,433	1,203	202,601	3,636	202,601	44,448	247049	80%
1997	31,420	165,863	6,801	1,216	210,511	5,220	210,511	44,448	254959	80%
1998	33,475	169,760	7,159	1,230	218,399	6,768	218,399	44,448	262847	80%

TABLA 3.10**PRECIOS DE VENTA E INFLACION EN N\$**

		PRECIOS DE VENTA			
	INFLACION	ME	VA, CC	FAM	CA, VC, NM, CB
1993	0%	42.00	20.00	32.00	19.00
1994	10%	46.20	22.00	35.20	21.00
1995	12%	51.75	24.60	39.50	22.00
1996	10%	57.00	27.00	43.00	24.00
1997	9%	62.00	29.50	47.00	26.50
1998	8%	67.00	32.00	51.00	28.50

Resumiendo todo el análisis que comprende la venta y la distribución, la estrategia de promediar los días efectivos de trabajo ofrece excelentes resultados al satisfacer la demanda pronosticada. Mas aún, el introducir el resto de las marcas del Grupo Modelo e instalar dos nuevos centros de distribución aumentan las ventas en un promedio global igual al 21.66%. Por lo tanto, la concesión de cerveza en Teloloapan, Gro. resulta ser un reto atractivo para el inversionista interesado en acrecentar el negocio e incrementar las utilidades en poco tiempo. La tabla 3.11 muestra los resultados finales con las ventas en efectivo, incluidas las ventas de las "nuevas" marcas y las ventas de la bodega, mientras que en la tabla 3.12 se observan los incrementos anuales en ventas totales.

La filosofía de las franquicias cabe en esta situación al ser un negocio con utilidades aseguradas y un riesgo mínimo de ser una mala inversión. Es una excelente alternativa para aquellos individuos que son inquietos, que desean aplicar sus propias ideas y no depender 100% de un franquiciador como son las franquicias con formato de negocios. En este caso, el franquiciador será el Grupo Modelo, pero éste solamente asesora al concesionario y la invita a participar de nuevas ideas y experiencias que le son compartidas durante las juntas de información mensuales que se efectúan en cada estado. Cuando el concesionario crea conveniente solicitar ayuda, el coordinador estatal del Grupo Modelo (en el caso de Guerrero es el concesionario de Acapulco) debe auxiliario en la medida de sus posibilidades.

TABLA 3.11

VENTAS TOTALES INCLUIDAS LAS "NUEVAS" MARCAS Y LA BODEGA (EN N\$)

	VENTAS NORMALES	NUEVAS MARCAS	BODEGA	TOTAL	CONTRIBUCION "NUEVAS" MARCAS Y BODEGA
1993	3,432,072	16,055	1,026,522	4,474,649	23.30%
1994	4,840,730	10,269	1,302,523	6,153,522	21.33%
1995	5,812,004	45,848	1,556,430	7,414,282	21.61%
1996	6,393,205	87,240	1,712,073	8,192,518	21.96%
1997	7,664,977	138,091	1,866,159	9,669,227	20.72%
1998	8,278,176	193,087	2,015,452	10,486,715	21.06%

				PROMEDIO	21.66%

TABLA 3.12
INCREMENTOS ANUALES EN VENTAS TOTALES

AÑO	VENTAS SIN BODEGA (EN N\$)	VENTAS CON BODEGA (EN N\$)	INCREMENTO SIN BODEGA	INCREMENTO CON BODEGA
92	2'949,000.00	0		
93	3'432,072.00	4'474,649.00	16.36%	51.71%
94	4'840,730.00	6'153,522.00	41.04%	28.87%
95	5'812,004.00	7'414,282.00	20.06%	20.48%
96	6'393,205.00	8'192,518.00	10.00%	10.49%
97	7'664,997.00	9'669,227.00	19.89%	18.02%
98	8'278,176.00	10'486,715.00	8.00%	8.45%

Los incrementos anuales en cartones vendidos son los siguientes:

AÑO	CARTONES SIN BODEGA	CARTONES CON BODEGA	INCREMENTO SIN BODEGA	INCREMENTO CON BODEGA
92	130,580	0		
93	147,024	183,964	12.60%	40.88%
94	188,508	230,652	28.21%	25.37%
95	202,080	248,604	7.20%	7.78%
96	202,080	250,164	0.00%	0.62%
97	222,288	271,956	10.00%	8.71%
98	222,288	273,604	0.00%	0.61%

3.7.5 FABRICACION

Las concesiones de cerveza, automóviles y llantas no se involucran en este aspecto ya que se dedican a vender productos previamente fabricados. Las concesiones de refresco comercializan con la fórmula química dado que éstos sí fabrican el refresco. La casa matriz, en nuestro caso el Grupo Modelo tiene diversas fábricas en todo el país para que, en caso de un imprevisto, los concesionarios compren el producto en otra planta del grupo, aunque el costo de los fletes aumente por trasladar el trailer mayor distancia.

Por lo comentado líneas arriba, el aspecto de la fabricación no nos compete en este trabajo.

3.7.6 MANO DE OBRA

Regresamos a lo mismo, al no fabricar la concesión la cerveza, la mano de obra tampoco es tema de estudio.

Sin embargo, se puede hacer una analogía de la mano de obra con los choferes, supervisores y ayudantes, que al fin y al cabo representan la "mano de obra" de la concesión.

Existirán 6 camionetas y 3 camiones los cuales se distribuirán por toda la zona, dependiendo de los días que les toque surtir cada

cabecera. Cada uno de los vehículos contará con un repartidor y uno o dos ayudantes, según elija el repartidor.

En la bodega se encontrarán 4 cargadores cuyas funciones serán las de descargar y cargar el trailer que acarrea la cerveza desde la Ciudad de México y, por otro lado, en caso de que algún repartidor requiera de su ayuda, éstos cargadores deberán auxiliario en cargar o descargar su vehículo.

3.7.7 COMPRAS

Dentro de las compras que se hacen al Grupo Modelo no existe un patrón el cual se deba seguir al pie de la letra. Las compras de cerveza, así como la de envase, refrigeradores, muebles y artículos de promoción se pueden realizar en el momento que el concesionario lo crea conveniente.

Durante 1993 se realizarán ocho compras de cerveza por mes con la finalidad de tener suficiente producto para surtir la demanda prevista. Estas compras se refieren a enviar un trailer ocho veces por mes y en caso de ser necesario se rentará un segundo trailer. Esto se hará en temporadas altas como la de fin de año; desde noviembre se tratará de comprar y almacenar la mayor cantidad de cartones dado que en diciembre la mayoría de los concesionarios pretende surtirse con compras de última hora. En esas fechas es cuando en la fábrica se llega a hacer cola de hasta dos días para que se despeche un trailer.

Un trailer tiene capacidad para 20 tarimas; la cantidad de cartones por tarima varía según la marca de cerveza. Por ejemplo, si se compran cartones de media, la tarima tendrá 98 cartones; para cartones de cuarto, la tarima será de 152 cartones; para una tarima de Corona Familiar, la cantidad será de 66 cartones; Negra Modelo y Modelo Especial llenan una tarima con 144 cartones. Por lo tanto, la cantidad de cartones que carga un trailer es indistinta ya que va en función de las marcas compradas.

Las compras comunes, consistirán de 16 a 18 tarimas de cerveza de media y de 4 a 2 tarimas de Modelo Especial por trailer. La periodicidad de las compras de Corona Familiar será de dos tarimas por mes; para Corona Ambar, Victoria Clara, Corona de Barril y Negra Modelo la periodicidad será de 8.5 tarimas por mes. El resto de los viajes serán absorbidos por Modelo Especial, Corona Clara y Victoria Ambar.

La política de la concesión será la de mantener siempre llena su bodega, previendo cualquier desajuste en la producción de la fábrica, cambios repentinos en la demanda o incrementos inesperados en el precio de la cerveza. La bodega se destinará a almacenar 8000 cartones de Victoria Ambar, 1500 charolas o cartones de Modelo Especial (bote) y 500 cartones repartidos por el resto de las marcas.

Los precios de compra son fijos, dando margen para que el concesionario descunte gastos y venda la cerveza al precio que considere justo. El precio del cartón de media es de N\$11.17

pesos, el de cuarto N\$8.91 pesos, el cartón de Corona Familiar vale N\$18.75 pesos y la charola de Modelo Especial N\$28.88 pesos. Los precios de venta no deben exceder de N\$22.00 en el cartón de media, en el de cuarto N\$17.00, Corona Familiar tiene como precio tope N\$34.00 y la charola de Modelo Especial N\$44.00 pesos.

Si en determinado momento llegara a faltar envase, éste se comprará directamente a la planta a razón de N\$16.00 pesos el cartón de media y de cuarto y N\$20.00 pesos el cartón de Corona Familiar.

Al finalizar el mes, la fábrica manda a cada concesionario un estado de cuenta en el cual se detallan todas las compras de cerveza, muebles, refrigeradores, envase, etc. y en el mismo estado aparecen las bonificaciones a las que se hace ganador el concesionario. Las bonificaciones consisten en abonar a la cuenta de cada concesionario una cantidad (en efectivo) en el apartado de envases y empaques; de este apartado, el concesionario podrá sacar de la planta cuantos cartones cubran esa cantidad, sin tener que pagar por éstos.

Los muebles también se comprarán de manera indistinta, tomando en cuenta el incremento de clientes que requieran de mobiliario o cuando las condiciones del mobiliario actual ya no sean las adecuadas para su uso.

La mayor parte del mobiliario actual de la zona es metálico y con el paso del tiempo se han deteriorado mucho al grado que es

necesario sacarlos de circulación. Solamente una pequeña parte de éstos tiene posibilidades de compostura.

De unos años a la fecha, ésta ha sido un problema a nivel nacional, por lo que el Grupo Modelo decidió impulsar el uso de mobiliario de plástico, al ser éste más práctico y tener menor probabilidad de descomposturas. El mobiliario se compra directamente al grupo, dado que ellos son los únicos autorizados para venderlo con el logotipo "CORONA". El precio de la mesa es de N\$75.00 pesos y el de cada silla N\$28.00; por lo tanto, una mesa con sus cuatro sillas importan N\$187.00 pesos.

En toda la zona existen 583 juegos (mesa y cuatro sillas), de los cuales 470 tendrán que ser cambiados (aproximadamente el 80%). Así es que el costo para sustituir estos juegos es de N\$87,890.00 pesos. Sin embargo, la compra de éstos se realizará por partes de tal forma que el mobiliario se irá cambiando paulatinamente.

El caso de los refrigeradores es distinto porque la mayoría de ellos si tiene compostura. En el momento que un cliente reporta un refrigerador descompuesto, el repartidor lo retirará para ser llevado al taller de compostura. Si el tiempo de reparación de ese refrigerador se calcula que tardará más de una semana (en el taller, ese no es el único refrigerador en reparación), entonces al cliente se le asignará uno provisional hasta que el suyo esté reparado. El costo de reparación correrá por cuenta de la agencia, a menos que

la descompostura sea por causas imputables al cliente, el cual pagará la compostura.

A pesar de esto, en temporadas de mucho calor (abril - agosto), la demanda de refrigeradores aumenta por la gran cantidad de cerveza que se vende en ese periodo. Es entonces cuando se llegarán a comprar refrigeradores. Los precios de los refrigeradores oscilan entre los N\$800.00 y N\$1,200.00 pesos, dependiendo del modelo y la capacidad. Por lo regular, el criterio de decisión es la capacidad del refrigerador la cual va de 60 hasta 240 botellas.

Los artículos promocionales cuentan con una lista aproximada de 85 artículos que tienen algún logotipo de las cervezas Modelo y los cuales van desde tarjetas de presentación, gomas, lápices, etc. hasta carpas para feria y anuncios luminosos. Los precios varían desde N\$0.40 hasta N\$8,000.00 de pesos.

3.7.8 INVESTIGACION Y DESARROLLO

Este aspecto corresponde por completo al Grupo Modelo ya que ellos cuentan con especialistas en estudios de mercado y publicidad. Por ejemplo, el grupo, basándose en sus estudios de mercado realiza publicidad por temporada. Cuando esto ocurre, todos los concesionarios obtienen un cassette de audio con 8 ó 10 promocionales (comerciales) los cuales, a criterio del concesionario se transmiten al público por las radiodifusoras locales; al final de la

temporada, estos promocionales se retiran para dar paso a los nuevos que envíe el grupo.

Los laboratorios del grupo cuentan con personal experto en el mejoramiento del sabor y la calidad de la cerveza. Tal es el grado de calidad que tienen las cervezas Modelo que actualmente se exportan a 28 países, siendo las cervezas de mayor venta en el extranjero CORONA CLARA, CORONA LIGHT, NEGRA MODELO Y MODELO ESPECIAL

Todos los avances y mejoras, tanto en la publicidad, promoción y calidad de la cerveza son informados en las juntas mensuales quedando su aplicación a juicio del concesionario.

3.7.9 FINANZAS

El aspecto económico es fundamental en la planeación de la estrategia a seguir; de esto depende que la concesión sea rentable o en caso contrario, buscar soluciones alternas para su puesta en marcha.

En un principio, el análisis para los siguientes años se realizó con un préstamo de N\$2'500,000.00, pagaderos a 5 y 3 años a una tasa estimada del 27.79% anual, obtenida del valor de CPP + 5, que es la tasa aproximada a mediados de enero de 1993.

Sin embargo, todos los cálculos resultaron negativos y se mostró que el negocio era poco rentable, por lo tanto, se optó por obtener un crédito por la misma cantidad en moneda extranjera, en este caso dólares americanos a una tasa anual del 14% y pagadero a 3 años con uno de gracia. La tasa anterior se obtuvo del valor de la tasa Prime, que es de $9\% + 4 + 1$. El 1% es adicional el cual manejará el banco como ganancia.

Por otro lado, cuando se solicita un crédito en dólares, lo más conveniente es asegurarse de las posibles devaluaciones por medio de un fideicomiso denominado FICORCA (Fideicomiso de Cobertura Cambiaria), el cual funciona como escudo en caso de que suceda lo anterior. Para ejemplificar esto, en caso de una devaluación, el individuo que obtuvo el crédito sigue pagando éste de la forma originalmente pactada con el banco, mientras que la diferencia del crédito original con respecto a la devaluación la paga el fideicomiso.

El FICORCA se paga de acuerdo a un porcentaje sobre el monto original ya sea en dólares o al tipo de cambio que regía al momento del crédito.

Se dijo que lo más conveniente es pagar este fideicomiso para cubrirse de las devaluaciones. Para nuestro caso, se correrá el riesgo y no se asegurará con el FICORCA.

Una vez realizado el análisis de acuerdo al nuevo crédito, los resultados proyectados para los siguientes años mejoraron considerablemente, los cuales se mostrarán más adelante.

Las actividades a realizar anualmente se describen a continuación:

En 1993 se obtendrá el préstamo de N\$2'500,000.00, pagaderos a 2 años con un año de gracia que se distribuirán de la siguiente manera: N\$1'000,000.00 para pago de la licencia (Franchise Fee) a la agencia de Iguala, N\$1'864,521.18 para compra de activos y N\$377,724.02 que servirá como capital de trabajo y escudo para el pago de intereses del próximo año. Originalmente, la agencia de Iguala reclama el pago adicional de N\$546,593,09, correspondiente a cuentas por cobrar, pero no se realizará este pago y se tomará esa cuenta como herencia; es por esto que solamente se pagarán N\$1'000,000.00 a aquella agencia. En este año, las cuentas por cobrar nuestras serán de N\$61,119.00 y será el primer y único año de gracia del crédito bancario.

Durante 1994 se comprarán muebles para oficina y computadoras con valor de N\$21,685.57. Se hará el primer pago del crédito, el cual será de N\$1'518,224.30 incluidos el capital e intereses. Estos últimos importan N\$268,224.30. Las cuentas por cobrar nuestras importarán N\$96,614.30.

Para 1995 se obtendrá por parte del Grupo Modelo un préstamo de envases y líquido con valor de N\$97,634.29, con el propósito de acaparar el 80% de participación del mercado, en otras palabras, en este año se prestará mucho envase para llegar al objetivo del 80% de participación. Este préstamo se pagará al siguiente año. Se realiza el segundo y último pago del crédito,

importando N\$1'518,224.30. Nuestras cuentas por cobrar entonces serán de N\$101,215.63; el resto sigue siendo parte de la herencia original.

Al finalizar 1996 compraremos parte de la bodega, la cual tendrá un valor de un millón de nuevos pesos, sin embargo todo este año si se pagará la renta del mismo. En ese momento, nuestras cuentas por cobrar serán de N\$122,997.04 y el pago por concepto de seguros se duplicará hasta N\$40,697.00 debido a la compra antes mencionada.

1997 será el año en el que emperarán las grandes inversiones porque se considera que para ese año, parte del mobiliario y equipo de refrigeración habrán concluido su vida útil, al igual que algunos vehículos de reparto (los cuales se compraron usados); también se renovará parte del mobiliario de oficinas. Adicionalmente, ya no se pagará renta.

El importe de 170 refrigeradores nuevos será de N\$295,422.60, los 2800 juegos de mesa y cuatro sillas costarán N\$369,292.00 y el equipo de oficina nuevo tendrá un valor de N\$17,726.01. La adquisición del equipo de reparto importará N\$613,024.48 que será distribuido de la siguiente manera: Tres camionetas de 3 tons. de carga con valor de N\$81,244.24 cada una; una pick-up que costará N\$103,401.76 y tres automóviles con precio cada uno de N\$88,630.00.

Se adquirirá una propiedad la cual servirá para guardar los vehículos de reparto y para almacenar pequeñas cantidades de cerveza, el valor de esta propiedad se calcula en N\$1'200,000.00. Los seguros se incrementarán hasta N\$83,683.54 y nuestras cuentas por cobrar se valorarán en N\$147,596.45. Recordemos que en cada año, el concepto de cuentas por cobrar muestra parte de la herencia de la administración anterior.

En 1998 se terminarán de hacer las grandes inversiones. Este año se comprará otra pick-up a N\$111,673.90, tres camionetas de 3 tons. a N\$87,743.78 cada una, tres camiones de 8 tons. con valor de N\$159,534.14 cada uno y un trailer que costará N\$877,437.79. La inversión total de todos los vehículos se calculará en N\$1'730,945.46, dando por concluida la renovación total de éstos. A partir de este año se dejará de rentar el trailer.

La bodega será ampliada con la adquisición de otra propiedad la cual tendrá un valor de N\$1'500,000.00. El importe de los seguros será entonces de N\$136,015.57. Las cuentas por cobrar propias ascenderán a N\$171,211.88.

Los párrafos anteriores representan los movimientos más importantes que se llevarán a cabo anualmente hasta 1998.

El flujo de efectivo después de impuestos e intereses anual se observa en el estado de resultados, pero para mayor comodidad se mostrará a continuación.

<u>AÑO</u>	<u>FLUJO DE EFECTIVO</u>
1993	(N\$1'807,736.79)
1994	N\$41,438.79
1995	N\$368,863.12
1996	N\$1'496,550.91
1997	N\$1'962,951.86
1998	N\$2'068,511.45

Basándose en los números anteriores, la Tasa Interna de Retorno (TIR) después de impuestos resulta ser del 36.72%, la cual se ajusta a los lineamientos de las franquicias, dado que éstas establecen que para que un negocio sea altamente rentable debe tener una TIR mayor al 35%. Con estos mismos números, el Valor Presente Neto (VPN) descontado al 14%, nos arroja un resultado de N\$1'759,119.42, es decir, este negocio vale actualmente ese número, incluido el crédito bancario. Por lo tanto, resulta ser una inversión sumamente atractiva tomando en cuenta que sin el apoyo del Grupo Modelo, la inversión tendría pocas probabilidades de éxito.

La sección de razones financieras nos da mayor idea de lo que es este proyecto de inversión.

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO

EN (N#)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
VENTAS	4,474,649.00	6,153,522.00	7,414,282.00	8,192,518.00	9,669,227.00	10,486,715.00
COSTO DE VENTAS	2,681,908.68	3,691,065.24	4,427,121.31	4,869,829.18	5,720,875.97	6,178,546.05
UTILIDAD BRUTA	<u>1,792,740.32</u>	<u>2,462,455.76</u>	<u>2,987,160.69</u>	<u>3,322,688.82</u>	<u>3,948,351.03</u>	<u>4,308,168.95</u>
GASTOS DE VENTA	335,720.00	364,800.00	386,688.00	406,022.40	479,582.38	526,061.50
GASTOS DE ADMON.	392,000.00	451,496.60	472,308.00	530,206.80	305,658.42	391,089.21
UAIT	<u>1,065,020.32</u>	<u>1,646,159.16</u>	<u>2,128,164.69</u>	<u>2,386,459.62</u>	<u>3,163,110.23</u>	<u>3,391,018.24</u>
GASTOS FINANCIEROS al 14% anual	0.00	1,518,224.30	1,518,224.30	0.00	0.00	0.00
UAT	<u>1,065,020.32</u>	<u>127,934.86</u>	<u>609,940.39</u>	<u>2,386,459.62</u>	<u>3,163,110.23</u>	<u>3,391,018.24</u>
IMP. SOBRE ACTIVOS al 2% anual	0.00	41,718.87	27,594.89	54,647.84	93,069.78	135,650.41
ISR al 35% anual	372,757.11	44,777.20	213,477.39	835,260.87	1,107,088.58	1,186,856.38
UTILIDAD NETA	<u>692,263.21</u>	<u>41,438.79</u>	<u>368,868.11</u>	<u>1,496,550.91</u>	<u>1,962,951.87</u>	<u>2,068,511.45</u>

BALANCE PROFORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO
EN (M)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
CAJA	377,742.04	343,394.43	0.00	412,650.99	811,577.99	790,853.28
BANCOS	55,395.52	95,335.08	73,843.92	86,228.32	103,491.37	229,353.88
INVENTARIO PROD. LLENO	383,000.00	428,828.39	471,856.00	532,048.80	585,755.34	620,015.77
INVENTARIO ENVASES	86,590.00	100,777.38	108,878.88	117,346.77	127,907.97	138,140.62
CUENTAS POR COBRAR	613,712.19	487,393.01	389,914.42	355,777.00	313,810.28	310,735.59
BONIFICACIONES CERVECERIA	260,619.51	294,116.78	91,246.25	315,566.05	247,811.05	225,594.92
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	1,777,059.26	1,716,446.07	1,133,539.47	1,819,615.72	2,170,153.98	2,314,693.86
CONCESION DE PROD. Y MARCA	1,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EQUIPO DE REPARTO	35,014.80	28,011.84	21,008.88	14,005.92	514,928.02	2,130,643.91
EQUIPO DE REFRIGERACION	351,692.32	281,353.86	211,015.39	140,678.92	365,772.07	238,348.88
MOBILIARIO DE OFICINAS	7,475.33	28,222.86	22,694.48	17,166.09	23,254.40	18,580.13
MOBILIARIO DE TRABAJO	187,090.00	149,512.00	111,934.00	74,356.00	406,870.00	295,433.61
INMUEBLE	0.00	0.00	0.00	1,000,000.00	2,000,000.00	3,080,000.00
TOTAL ACTIVO FLUO	1,581,272.45	487,100.56	366,652.75	1,246,204.93	3,310,824.49	5,748,984.53
DEPR. EQ. REPARTO	(7,002.88)	(7,002.88)	(7,002.88)	(7,002.88)	(107,229.57)	(448,113.70)
DEPR. EQ. REFRIGERACION	(70,338.47)	(70,338.47)	(70,338.47)	(70,338.47)	(129,425.19)	(59,086.72)
DEPR. MOB. TRABAJO	(37,578.01)	(37,578.01)	(37,578.01)	(37,578.01)	(111,436.40)	(73,859.40)
DEPR. MOB. OFICINAS	(1,149.08)	(5,528.38)	(5,528.38)	(5,528.38)	(9,073.59)	(7,924.52)
DEPR. INMUEBLE	0.00	0.00	0.00	(200,000.00)	(440,000.00)	(740,000.00)
TOTAL DEPRECIACION	(116,088.50)	(170,447.82)	(120,447.82)	(320,447.82)	(797,184.75)	(1,328,983.34)
TOTAL ACTIVOS	3,242,263.21	2,085,097.81	1,379,744.40	2,745,372.83	4,683,813.72	6,734,695.05
CREDITO BANCARIO	2,500,000.00	1,250,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUENTAS POR PAGAR	0.00	30,315.44	42,619.11	50,913.01	40,003.68	31,894.70
PROVEEDORES	0.00	21,080.37	86,920.89	45,338.80	31,737.15	22,216.01
PRESTAMO ENVASES	0.00	0.00	97,634.29	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO	2,500,000.00	1,301,395.81	227,174.29	98,251.81	71,740.83	54,110.71
CAPITAL SOCIAL	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
UTILIDAD EJ. ANT.	0.00	692,283.21	733,702.00	1,102,570.11	2,589,121.02	4,582,072.89
UTILIDAD EJ. ACTUAL	692,283.21	41,438.79	368,868.11	1,496,550.91	1,982,951.87	2,088,511.45
TOTAL CAPITAL CONTABLE	742,283.21	783,702.00	1,152,570.11	2,649,121.02	4,612,072.89	6,680,584.34
TOTAL PASIVO + CAPITAL	3,242,263.21	2,085,097.81	1,379,744.40	2,745,372.83	4,683,813.72	6,734,695.05

ANALISIS POR MEDIO DE RAZONES FINANCIERAS

		1993	1994	1995	1996	1997	1998
INDICES DE RENTABILIDAD:							
UTILIDAD COMO % DE LAS VENTAS:	Ut. Neta/Ventas	15.47%	0.67%	4.98%	10.27%	20.30%	19.73%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION TOTAL:	Ut. Neta/Act. Totales	21.35%	1.99%	26.73%	54.51%	41.91%	30.71%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL CONTABLE:	Ut. Neta/Cap. Contable	93.26%	5.29%	32.00%	56.49%	42.56%	30.96%
INDICES DE OPERACION:							
ROTACION DE ACTIVOS:	Ventas/Act. Totales	1.38	2.95	5.37	2.98	2.06	1.56
ROTACION DE INVENTARIOS:	Costo Ventas/Inventarios	7.00	8.65	9.38	9.15	10.11	9.97
PLAZO PROM. DE COBRO:	Cx/Venta promedio diario	32.27	20.23	13.43	11.08	8.93	8.16
INDICES DE APALANCAMIENTO:							
NIVEL DE RECURSOS PROPORCIONADO POR ACREEDORES (ENDEUDAMIENTO):	Pas. Tot./Act. Tot.	77.11%	62.41%	10.46%	3.51%	1.53%	0.80%
INDICES DE LIQUIDEZ:							
SOLVENCIA A CORTO PLAZO:	Act. Circ./Pas. Circ.	0.71	1.32	4.99	18.90	30.25	42.78
SOLVENCIA A MUY CORTO PLAZO (PRUEBA ACIDA):	Act. Circ.-Inv./Pas. Circ.	0.68	1.24	4.52	17.63	28.47	40.22
GRADO DE ENDEUDAMIENTO:	Pas. Tot./Cap. Contable	3.37	1.66	0.20	0.04	0.02	0.01

CONCLUSIONES

Las franquicias muestran ventajas competitivas contra cualquier negocio nuevo por tener el apoyo de una firma ampliamente conocida y por comercializar productos o servicios probados casi al 100%. De igual manera, son el medio adecuado para distribuir esos insumos a un mayor número de consumidores al incrementar los puntos de venta.

Por otra parte, esta forma de hacer negocios impulsan la economía nacional al ser una fuente de empleos directa e indirectamente, es decir, generan empleos para el desarrollo de sus propios insumos y atender sus puntos de venta y por otro lado, al desarrollar proveedores exclusivos los cuales requerirán de mejorar su producción y para lograrlo tendrán forzosamente que capacitar a su personal existente o conseguirlo en otra parte.

El mercado mexicano es una excelente alternativa para el inversionista y es por esto que el número de franquicias aumenta día con día ya sea en sus dos modalidades: Franquicias Maestras o Franquicias Individuales. Para aquéllos que cuentan con fuertes sumas

de dinero existen las primeras y para quienes desean instalar un negocio pequeño o familiar y que obtenga altos rendimientos existe la segunda modalidad.

Dentro de las franquicias individuales, la de mayor conocimiento en México es la Franquicia con Formato de Negocio, la cual ofrece el Retorno Sobre la Inversión más bajo y seguro como algunas de sus características principales. Otra de estas características es que ofrece un know-how totalmente probado, garantizando así el éxito del negocio.

Aún así, ese tipo de franquicia presenta, a nuestro juicio, el inconveniente de obedecer al 100% las instrucciones del know-how. No quiere decir que estemos en contra de eso sino que en un momento dado puede presentarse una situación en la cual el franquiciador no pueda ser consultado y en caso de que la decisión tomada por el franquiciatario perjudique la imagen de la franquicia, entonces sería un hecho la cancelación del contrato. A pesar de esto, seguimos siendo partidario de cualquier tipo de franquicia.

El hecho de aplicar algunas ideas y llevarlas a cabo, por el bien del estado de Guerrero fue como decidimos implementar un plan estratégico en una concesión de cerveza. Se optó por una Concesión por ser un tipo de franquicia y de cerveza en específico, porque es un producto con muchas posibilidades de comercialización dentro de la zona de Teloloapan. De antemano se sabe que la Concesión no tiene

tantas ventajas como la de recuperar en poco tiempo la inversión como se presenta en una Franquicia con Formato de Negocio, por lo tanto, la opción de comercializar las Cervezas Modelo puede sustituir en parte las carencias que presenta una Concesión.

El Grupo Modelo mantiene un contacto digamos cercano con sus concesionarios para ayudar en todo lo posible a solucionar los problemas de éstos. Además, este grupo cuenta con cervezas de la mejor calidad y que también cuentan con un magnífico prestigio, lo cual hace mas fácil su comercialización.

En cuanto a promediar los días efectivos de trabajo como estrategia a seguir tuvo dos fundamentos. El primero, que se trata de un negocio relativamente nuevo (tomemos en cuenta que se trata de una subagencia) y que no se cuenta con técnicas de venta desarrolladas y probadas; el segundo fundamento se basa en que los trabajadores de la región carecen de la preparación adecuada para ser factibles de tomar cursos de motivación o de calidad en el servicio. Dentro de ese aspecto, lo más cercano a calidad es el concepto de valor agregado el cual poco a poco se introducirá en la mentalidad de nuestro personal.

Al momento de promediar los días efectivos de trabajo nos enfocamos a comercializar sólo cuatro marcas de cerveza, las cuales alcanzarán la participación del 80% del mercado en 3 años, por ser éstas las que mayores utilidades aportarán y que serán

aproximadamente el 78% de las ventas totales. Cuando se fijaron los objetivos, uno de éstos y quizá el primordial para el Grupo Modelo era el de alcanzar el 80% de participación del mercado para reforzar la tendencia dominante de estas marcas dentro del estado.

Un 2% aproximadamente de las ventas totales se referirán a cuatro marcas relativamente nuevas que se introducirán por cuestiones de manejo de volúmenes y obtener mayores regalías por parte de la planta. El criterio de ventas para estas marcas se fundamentó también en trabajar días promediados para que sus ventas fueran a la par que las cuatro marcas principales.

El restante 20% de las ventas totales en cartones se obtendrán de la introducción de la bodega y el Modelorama, que a medida que pase el tiempo reflejará una tendencia a vender menos, dado que su objetivo es el de que la gente que vive en poblados donde no llega el reparto se surta en la bodega y que posteriormente, al crearse una demanda fija en esos poblados el reparto se extienda hasta sus localidades. La bodega siempre trabajará 26 días al mes y el Modelorama trabajará todo el mes.

Haciendo referencia a la tabla 3.12, en ambos casos, los incrementos en ventas totales y en cartones tienden a disminuir año con año debido a que desde 1995 se alcanzará la meta del 80% de participación del mercado y por lo tanto las ventas mostrarán una tendencia a permanecer iguales.

Hablando del aspecto financiero, el crédito obtenido en dólares beneficiará el rendimiento a largo plazo del negocio al ofrecer una tasa de interés menor. Una vez efectuados los pronósticos, la Tasa Interna de Retorno resultó del 36.72% después de impuestos e intereses, la cual cumple con las características de las franquicias en el sentido de que para ser rentable un negocio, éste debe tener una TIR mayor al 35%. El Valor Presente Neto, descontado al 14% y después de impuestos resultó ser de N\$1'759,119.42. Quizás el punto débil de esta proyección sea el Retorno Sobre la Inversión la cual será de alrededor de 53 meses.

Resumiendo todo lo anterior, la inversión en un negocio de este tipo resulta atractiva, dependiendo del gusto del inversionista y de sus aspiraciones personales. Por lo tanto, nuestro punto de vista es favorable a esta inversión.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Angoitia Noriega, María del Carmen de, Estudio Exploratorio para el Desarrollo de un Modelo Conceptual de Franquicia Aplicado a una Cadena de Comida Rápida, México, D.F., Tesis Profesional UIA, 1989.
- 2.- Ashman, Richard T., What You Need to Know When You Buy a Franchise, Washington, D.C., E.U.A., The International Franchise Association, 1987.
- 3.- Curry, Jah, Partners for Profit; a Study of Franchising, E.U.A., American Management Association, 1986.
- 4.- Curso, Franquiciando en México, México, D.F., Universidad en Asuntos Internacionales, Julio 13-15, 1992.
- 5.- Emmons, Robert J., The American Franchise Revolution: A New Management Thrust, Newport Beach, Calif., E.U.A., Burton House, 1970.
- 6.- Espinosa Gallardo, Arturo, La Ingeniería Industrial en la Administración Estratégica; Clave para el Exito Empresarial en un Ambiente Inflacionario, México, D.F., Tesis Profesional UIA,, 1984.
- 7.- Foster L., Dennis, The Complete Franchise Book, Rocklin, Calif., E.U.A., Prima Publishing, 1988.
- 8.- González Calvillo, Enrique, Franquicias, La Revolución de los 90, México, D.F., Mc Graw Hill, 1991., 1a. ed.

- 9.- González Vázquez, Mario, Análisis y Evaluación de la Administración de una Cadena de Restaurantes de la Ciudad de México, México, D.F., Tesis Profesional UIA, 1990.
- 10.- Hope, María, "Ahora Es Cuando", Revista Expansión, México, D.F., 1991, Mayo 15.
- 11.- Huerdo, Lange Juan, "El Arte de Dominar el Cambio", Revista Expansión, México, D.F., 1992, Junio 24.
- 12.- International Franchise Association, The Future of Franchising: Looking 25 Years Ahead to the Year 2010, Washington, D.C., E.U.A., The Nashbitt Group, 1986.
- 13.- Kotler, Philip, Mercadotecnia, México, D.F., Prentice Hall, 1989, 3a. ed.
- 14.- Love, John F., Mc Donald's: Behind the Archers, E.U.A., Bantam Publishing, 1987.
- 15.- Mendiola, Gerardo, "Franquiciar en México", Revista Expansión, México, D.F., 1992, Mayo 13.
- 16.- Miller, Robert K., Franchising in México, México, D.F., American Chamber of Commerce, México, D.F., 1988.
- 17.- Picasso Manríquez, Luis Rubén, Ingeniería de Servicios, México, D.F., Mc Graw Hill, 1991, 3a. ed.
- 18.- Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, México, D.F., CECSA, 1991, 1a. ed.
- 19.- Raab, Steven S., Franquicias, Cómo Multiplicar su Negocio, México, D.F., Limusa, 1991, 1a. ed.
- 20.- Ramos Weckmann, José Luis, Aplicación del Concepto Global de Mercadotecnia en una Empresa de Servicios, México, D.F., Tesis Profesional UIA, 1983.
- 21.- Reyes Díaz-Leal, Eduardo, Franquiciando en México, México, D.F., Universidad en Asuntos Internacionales, 1992., 1a. ed.

- 22.- Staudt, T.A., A Managerial Introduction to Marketing, Englewood Cliffs, N.J., E.U.A., Prentice Hall, 1976, 3a. ed.
- 23.- The Conference Board, Franchised Distribution, New York, N.Y., E.U.A., The Conference Board, 1971.
- 24.- Villa Avila, José Antonio, Estudio del Sistema de las Franquicias y Consideraciones sobre su Potencial en México, México, D.F., Tesis Profesional UIA, 1989.
- 25.- Vaughn, Charles L., Franchising, Its Nature, Scope, Advantages and Development, E.U.A., Lexington Books, 1979, 2a. ed.