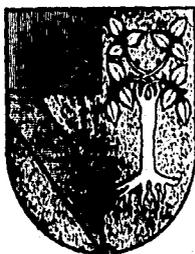


308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

29
ay



**"ANALISIS DE LOS ELEMENTOS ESTRATEGICOS DE
DECISION PARA LA APERTURA DE UNA FRANQUICIA
EN MEXICO"**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

RUBEN ARTURO MARQUEZ ZAMBRANO

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS
LIC. ENRIQUE BETANCOURT TROCONIS**

MEXICO, D. F. 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios, porque gracias a El, estoy aquí y me permitió llegar hasta este momento tan esperado por mí y mi familia.

A mi papá, porque ahora yo soy un reflejo de su atinada visión y porque a El le debo el hecho de haber estudiado una carrera.
Papá, otro paso más.

A mi mamá, cuyo optimismo, dedicación y amor por la vida y el trabajo me servirán de ejemplo durante toda la vida.

A mi hermano Leopoldo, con quien he compartido todos los momentos más felices de mi vida.

A la memoria de mi abuelo Leopoldo, a quien le hubiera gustado ver este momento, pero que desde el cielo me sigue cuidando y está pendiente de todos nosotros.

A mi abuelita María del Carmen, quien se ha preocupado tanto por nuestro bienestar y a quien gracias a ella también he llegado hasta este momento.

A todos mis maestros y profesores con quienes conviví durante la carrera, en especial al Lic. Enrique Betancourt por haberme dado la oportunidad de conocer lo que es el trabajo de un Administrador y por haberme dirigido esta tesis.

A todos mis amigos de la carrera, en especial a Israel Esquivel, Edmundo Ullrich, Raúl Larracilla y Guillermo Vázquez, con quienes compartí alegrías, tristezas, desveladas, exámenes, etc.

A todos mis amigos del Centro Internacional de Estudios Superiores, en especial al padre José Antonio Coronel, a Arturo Rueda y a Luis Fernando Valdez, quienes me han enseñado a amar más a Dios.

INDICE.

Introducción.

Capítulo I. Marco Histórico-Conceptual y el Sistema de Franquicias.

| | | |
|--------|--|-----|
| 1.1 | Marco conceptual e histórico. | 1. |
| 1.1.1 | Apertura Comercial. | 1. |
| 1.1.2 | Desprotección de la Industria. | 3. |
| 1.1.3 | Adhesión de México al GATT. | 3. |
| 1.1.4 | Tratado de Libre Comercio México-Canadá-Estados Unidos. | 4. |
| 1.1.5 | La Regionalización de Mercados. | 5. |
| 1.1.6 | Introducción al Sistema de Franquicias. | 7. |
| 1.1.7 | Las Franquicias como una Alternativa más para fomentar la inversión en México. | 8. |
| 1.1.8 | Algunos datos sobre el Sistema de Franquicias. | 9. |
| 1.1.9 | ¿Por qué han crecido aceleradamente? | 10. |
| 1.1.10 | El Sistema de Franquicias en México. | 12. |
| 1.2 | El Sistema de Franquicias. | 15. |
| 1.2.1 | Definición de Franquicia. | 15. |
| 1.2.2 | Objetivos para las Partes. | 17. |
| 1.2.3 | Principales Obligaciones. | 17. |
| 1.2.4 | Tipos de Franquicias. | 18. |
| 1.2.5 | Ventajas y Desventajas del Sistema de Franquicias. | 20. |
| 1.2.6 | Adecuación de Franquicias extranjeras al Mercado Mexicano. | 23. |

Capítulo II. El Registro de Marca y Aspectos Legales.

| | | |
|-------|--|-----|
| 2.1 | El Registro de la Marca. | 29. |
| 2.1.1 | Registro y Protección de las Marcas. | 29. |
| 2.1.2 | El Derecho de Autor. | 30. |
| 2.1.3 | La Propiedad Industrial. | 32. |
| 2.1.4 | Tipos de Marcas. | 33. |
| 2.1.5 | ¿Qué no se puede registrar como Marca? | 34. |
| 2.1.6 | Registro de una Marca. | 36. |
| 2.1.7 | Curso que sigue la solicitud. | 37. |
| 2.2 | Aspectos legales. | 39. |
| 2.2.1 | Marco Jurídico del Sistema de Franquicias. | 39. |
| 2.2.2 | Definición Legal de Franquicia. | 40. |
| 2.2.3 | Generalidades. | 41. |

| | | |
|---------|---|-----|
| 2.2.4 | Elementos que Integran una Negociación. | 43. |
| 2.2.4.1 | Elementos Personales. | 44. |
| 2.2.4.2 | Elementos Reales. | 48. |
| 2.2.4.3 | Elementos Formales. | 49. |
| 2.2.5 | Aspectos contractuales. | 51. |
| 2.2.6 | Aspectos laborales. | 52. |
| 2.2.7 | Aspectos contables. | 52. |
| 2.2.8 | Pagos a realizarse. | 53. |
| 2.2.9 | Relación entre las Partes. | 54. |
| 2.2.10 | Causas de Terminación y Rescisión. | 55. |
| 2.2.11 | Responsabilidad frente a Terceros. | 56. |
| 2.2.12 | Aspectos fiscales. | 56. |
| 2.2.13 | Contrato y Clausulado típico. | 58. |

Capítulo III. Desarrollo de una Franquicia.

| | | |
|-------|--|------|
| 3.1 | Autoevaluación. | 61. |
| 3.1.1 | Análisis Interno del Negocio. | 64. |
| 3.1.2 | Análisis del Entorno o Determinación de la Posición Competitiva. | 66. |
| 3.1.3 | Análisis del Mercado. | 68. |
| 3.1.4 | Análisis SWOT. | 69. |
| 3.2 | Planeación. | 74. |
| 3.2.1 | ¿Qué es la Planeación? | 74. |
| 3.2.2 | La Planeación Estratégica. | 75. |
| 3.2.3 | Desarrollo de un Plan Estratégico para Franquicias. | 76. |
| 3.2.4 | La Planeación y la Competitividad. | 78. |
| 3.3 | Organización. | 80. |
| 3.3.1 | ¿Qué es la Organización? | 80. |
| 3.3.2 | La Estructura y el Proceso de Organización. | 81. |
| 3.3.3 | Organización en una Franquicia. | 82. |
| 3.3.4 | Ejemplo de un Manual de Operación en una Franquicia. | 84. |
| 3.5 | Dirección. | 89. |
| 3.5.1 | ¿Qué es la Dirección? | 89. |
| 3.5.2 | Motivación. | 89. |
| 3.5.3 | Liderazgo. | 91. |
| 3.5.4 | Comunicación. | 95. |
| 3.5.5 | El Director de una Franquicia. | 96. |
| 3.6 | Control. | 100. |
| 3.6.1 | ¿Qué es el Control? | 100. |
| 3.6.2 | El Proceso Básico del Control. | 101. |
| 3.6.3 | El Control en una Franquicia. | 103. |

Capítulo IV. Caso Práctico: Plan Estratégico Euromotos.

| | | |
|----------|---|------|
| 4.1 | Antecedentes. | 106. |
| 4.2 | Plan Estratégico Euromotos. | 107. |
| 4.2.1 | Misión y Objetivos. | 107. |
| 4.2.2 | Lanzamiento del Proyecto. | 108. |
| 4.2.3 | Logística del Negocio. | 110. |
| 4.2.4 | Principales Productos. | 111. |
| 4.2.5 | Aspectos Geográficos. | 113. |
| 4.2.6 | Aspectos Culturales. | 113. |
| 4.2.7 | Aspectos Sociales. | 114. |
| 4.2.8 | Aspectos Legales. | 114. |
| 4.2.9 | Aspectos Tecnológicos. | 115. |
| 4.2.10 | Aspectos del Entorno Gubernamental. | 116. |
| 4.2.11 | Aspectos del Entorno Económico. | 116. |
| 4.2.11.1 | Análisis Sectorial de la Industria Automotriz y Autopartes. | 116. |
| 4.2.12 | El Area de Mercado. | 119. |
| 4.2.13 | Segmentación. | 120. |
| 4.2.14 | Análisis de los Aspectos del Mercado. | 120. |
| 4.2.15 | Análisis del Mercado por Producto. | 121. |
| 4.2.16 | Perfil del Consumidor. | 125. |
| 4.2.17 | Poder de Negociación de Compradores y Proveedores. | 126. |
| 4.2.18 | Perfil del Distribuidor. | 127. |
| 4.2.19 | Competencia. | 128. |
| 4.2.20 | Análisis SWOT de Euromotos y su Ventaja Competitiva. | 129. |
| 4.3 | Tendencias Globales de la Empresa. | 131. |

Conclusiones.

Anexos.

INTRODUCCIÓN.

Este trabajo fue realizado sobre un proyecto de franquicia en el que tuve la oportunidad de participar a mediados de 1994, año en que la economía mexicana había mejorado notablemente, o al menos así lo habíamos creído todos; la inflación había sido reducida a un dígito, la deuda externa había entrado a un programa de reestructura con nuestros diversos acreedores, la moneda se encontraba sobrevaluada con respecto a otras, etc. Fue tal la reacción del mundo que inclusive se consideró a México como un país ejemplar por la forma tan agresiva de su recuperación. Sin embargo, el 1º de enero de 1995, la ciudadanía entera despertó en otro país, el peso mexicano había sufrido una devaluación del 70% con respecto al dólar; durante el primer mes la inflación llega a aumentar hasta en un 23%, los Estados Unidos de América hacen un préstamo por 50,000 millones de dólares para "salvar" al país; en abril las tasas de interés llegan a colocarse en índices alarmantes (más de 100%), el desempleo aumenta en grandes proporciones, se vive un ambiente de inseguridad en la población, en pocas palabras México vuelve a entrar a un esquema de crisis. Pero esta vez no solo hablamos de una crisis económica, se trata también de una crisis política promovida por la pérdida de valores hasta en los sectores más altos de la sociedad.

Ahora bien, cuando hablamos de crisis generalmente se piensa que es una época de austeridad, de depresión, etc. Sin embargo la historia nos ha dado ejemplos de gente e instituciones que han sobresalido en las peores circunstancias, tal es el caso de la empresa coreana Dae Woo, que surgió en 1954 durante la guerra de Corea y que ahora distribuye sus productos por todo el mundo y se encuentra a la vanguardia de la tecnología en aparatos electrónicos.

Es así como se debe ver la realidad en época de crisis, con optimismo, con deseos de triunfar, sabiendo de antemano que durante estos periodos de recesión y estancamiento con inflación también se pueden encontrar muchas oportunidades para alcanzar el éxito y como empresarios debemos estar conscientes de que los problemas no se evitan, se enfrentan.

Por otro lado, nos encontramos ahora en la era de la información, donde el avance tecnológico marca la pauta en el desarrollo económico y comercial de cualquier país y donde la comunicación, que viaja a velocidades estrepitosas, es la principal herramienta para el logro de metas. Es así como México se encuentra inmerso en un marco de globalización, el cual promueve la libre competencia hasta con otros países y por lo tanto transforma a los mercados, volviéndose estos cada vez más exigentes. Por tal motivo la globalización trae también nuevas y muchas oportunidades para que una empresa pueda nacer y sobresalir.

Por consiguiente, ante una tendencia de libre competencia, de mercados abiertos y donde la oferta y la demanda juegan libremente cada vez más, el asociacionismo entre los hombres y sus instituciones es la piedra angular del desarrollo de una empresa. Un ejemplo de esto lo tenemos claramente en los televisores japoneses de la marca Sony, donde encontramos componentes de hasta 94 países, o en la fabricación de botellas de champagne en la que participan hasta 250 empresas para obtener un producto terminado. Pero que mejor ejemplo de asociacionismo podríamos encontrar sino en las franquicias.

Aunque esta forma de hacer negocios pretende ser nueva sus orígenes se remontan a finales del siglo pasado con los distribuidores de las máquinas de coser Singer, quienes crean las primeras concesiones de ventas en el mundo. Sin embargo en nuestro país, es hasta la década de los 90's donde el marco jurídico reconoce a la franquicia y se acopla cada vez más a la creación de este tipo de empresas. Este avance en la legislación promovió que Incursionaran en el país un sinnúmero de

franquicias extranjeras, pero ahora toca el turno de crear franquicias mexicanas. Este es mi principal interés por haber tocado este tema: la capacidad de respuesta del empresario mexicano para la creación e importación de franquicias.

El presente trabajo pretende ser una guía a grandes rasgos para el empresario mexicano que quiera convertir su negocio en franquicia, identificando las principales herramientas que nos brinda la teoría administrativa en las etapas de elaboración y conversión de un negocio en franquicia.

En el primer capítulo analizaremos el marco conceptual e histórico de las franquicias, en el segundo capítulo veremos la transformación de la legislación mexicana para aceptar esta "nueva" modalidad de hacer negocios, en el tercer capítulo veremos como ayuda la teoría administrativa a sentar las bases en un proyecto de conversión de negocio a franquicia y finalmente en el cuarto capítulo podremos observar lo ocurrido en el caso de la franquicia Euromotos S.A. de C.V., empresa que actualmente se dedica a la fabricación y distribución de motos de trabajo en el país.

CAPITULO I.

MARCO HISTORICO-CONCEPTUAL Y

EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

I.1 MARCO CONCEPTUAL E HISTÓRICO.

La época en la que este trabajo fue elaborado, coincide con el último año del sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari. Podríamos considerar que durante este periodo (1988-1994), México dirigió esfuerzos para lograr un cambio que le permitiera alcanzar el desarrollo demandado por la población, cambio que se empezaría a gestar desde 1986.

Por lo tanto, resulta necesario ubicar la época de la realización de esta tesis, cuyas condiciones, sobre todo de carácter económico y comercial, serán un factor determinante en el análisis de expectativas y perspectivas sobre la viabilidad de la apertura de una franquicia.

La reestructuración del sector externo de la economía mexicana, que se inicia en 1983, se promueve en 1986 con la adhesión de México al GATT y concluye con la integración de México al bloque norteamericano. Este proceso ha consistido básicamente en 5 puntos:

1. La apertura comercial
2. La "desprotección" de la industria nacional
3. La adhesión de México al GATT.
4. El Tratado de Libre Comercio México - Canadá - Estados Unidos
5. La Regionalización de Mercados

I.1.1 Apertura Comercial.

A partir de 1983 se inicia la sustitución de la protección comercial, basada en permisos previos de importación por la protección arancelaria. En 1983 el 100% de las compras al exterior requerían el permiso previo de importación; a principios de la década de los 90's sólo el 20% de las importaciones requieren el permiso previo. Tal

reducción en el porcentaje de importaciones a las que se les exige el permiso previo representa un importante avance en la apertura comercial.

"A partir de 1983 -se afirma en un documento de la SECOFI- México inició un profundo proceso de cambio estructural, caracterizado por el saneamiento de las finanzas públicas, la reestructuración del sector paraestatal y la nacionalización de la protección comercial. A partir de 1983 se ha sustituido de manera importante, la protección comercial basada en permisos previos de importación por aranceles".¹

La evolución de dichas medidas se sintetiza en el siguiente cuadro:

Valor de las importaciones sujetas a permisos previos

| AÑO | PORCENTAJE |
|------|------------|
| 1983 | 100 |
| 1984 | 83 |
| 1985 | 35 |
| 1986 | 27 |
| 1987 | 27 |
| 1988 | 22 |
| 1989 | 20 |

Fuente: SECOFI 1990.

Conforme se va reduciendo el número de las importaciones que requieren del permiso previo, la economía se va abriendo cada vez más a los productos extranjeros, generando ello retos y oportunidades para los agentes económicos nacionales, ya sean empresarios, ya sean consumidores.

¹ "Las Relaciones Comerciales de México con el Mundo: Desafíos y Oportunidades", México 1990 pag. 1.

1.1.2 Desprotección de la Industria.

A su vez, de 1983 a la fecha, se reduce la tasa de protección arancelaria promedio de la economía mexicana al pasar en solamente 8 años del 16.4% al 9.5%. "Tal reducción en el arancel promedio se traduce en la "desprotección" de la industria nacional misma, que cada vez más, debe de competir en mayor igualdad de circunstancias con la industria extranjera que exporta hacia México." ²

La evolución de la "desprotección" puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Estructura arancelaria de la tarifa del
Impuesto General de Importaciones

| | 1982 | 1986 | 1989 |
|-------------------|-------|-------|--------|
| No. de fracciones | 8008 | 8.206 | 11.838 |
| Media arancelaria | 27% | 22.6% | 13.1% |
| Aran. ponderado | 16.4% | 13.1% | 9.5% |
| No. de tasas | 16 | 11 | 5 |

Fuente: SECOFI 1990.

1.1.3 Adhesión de México al GATT.

El proceso de reestructuración externa se promueve de manera decidida con la adhesión de México al GATT a mediados de 1986, ratificada por el senado de la república el 6 de noviembre de dicho año.

El GATT es un contrato internacional que establece derechos y obligaciones entre las partes contratantes; promueve el intercambio comercial mediante la eliminación de restricciones y la reducción de los aranceles aduaneros, a través de un proceso de negociaciones multilaterales. Además, el GATT es un marco para la

² "En la Antecala del TLC", Arturo Damm Arnal, Edamex México 1992, pags. 27, 28.

formulación de políticas comerciales nacionales y proporciona un mecanismo para resolver controversias comerciales internacionales.

Los objetivos del GATT son claros: promover y consolidar un comercio internacional más libre y más transparente, objetivos a cuya consecución se sumó México al adherirse al contrato.

1.1.4 Tratado de Libre Comercio México - Canadá - Estados Unidos.

"El TLC es un acuerdo entre México, Canadá y Estados Unidos para facilitar la compra y venta de productos industriales y agrícolas entre los 3 países. También se incluyen reglas para regular la compra y venta de los llamados servicios que son, entre otros, el transporte terrestre, las telecomunicaciones, los servicios profesionales, así como los bancos y compañías aseguradoras.

El TLC establece las condiciones y el calendario para la entrada de productos a los otros países, sin pagar impuestos. El número de productos mexicanos que ingresarán a Canadá y Estados Unidos de inmediato es mayor que el ingreso de productos de esos dos países a México. Esto se hizo en reconocimiento del distinto grado de desarrollo entre los tres países.

El TLC también tiene disposiciones generales para que aquellos productos que se intercambien, cumplan con ciertas normas para proteger la salud humana, animal y vegetal; el medio ambiente; los derechos del consumidor, en el sentido de que se indique el contenido y composición de los productos alimenticios; la clase de fibras con que está hecha una prenda de vestir, así como las recomendaciones par su lavado y cuidado."³

³ "¿Qué es el TLC?", SECOFI, México 1994, pag. 1.

El comercio entre México y Estados Unidos asciende a más de 60 mil millones de dólares y con Canadá a mil doscientos. Con el tratado las compras y ventas entre los 3 países aumentan. Con mucha prudencia se previó que habrá diferencias de carácter comercial y por lo mismo se crearon instancias y mecanismos para resolverlas cuando se presenten.

El tratado es, por consiguiente, un conjunto de reglas para fomentar las compras y las ventas entre los tres países, quitando paulatinamente los aranceles o impuestos que pagan los productos para entrar a otro país; las normas que deben ser respetadas por los productores de los tres países y los mecanismos para resolver las diferencias que puedan surgir.

Al aumentar el comercio entre los tres países, México tiene la oportunidad de aumentar su producción para venderla en el exterior, lo cual creará nuevos empleos que estarán mejor pagados. El tratado es, así, tan sólo un medio más de la política del gobierno mexicano para atraer nuevos capitales, abrir nuevos mercados, crear mejores empleos y elevar el nivel de vida de los mexicanos.

1.1.5 La Regionalización de Mercados

Una tendencia predominante durante este período, fue la configuración de espacios económicos regionales que permite a los países que se vinculan, aumentar su competitividad y participar en forma creciente en los mercados internacionales.

Esta tendencia exigía que México se vinculara con los países con los que realiza la mayor parte de sus intercambios económicos, a fin de aumentar su competitividad y promover su desarrollo, así como con países afines para diversificar sus vínculos internacionales.

Por ello, en forma simultánea al desarrollo de las negociaciones multilaterales de la Ronda Uruguay, México emprendió negociaciones bilaterales con Chile, Colombia, Venezuela, Bolivia y con los países centroamericanos. Hoy en día no solamente se encuentra en vigor el Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos, sino también con Chile, Costa Rica, Colombia y Venezuela (conocido como G-3).

La apertura unilateral de la economía, decidida hace ya casi 10 años, sentó las bases para incrementar la competitividad del aparato productivo.

El reconocimiento a dicha apertura en la negociación multilateral del GATT; la vinculación a la región de América del Norte, a Centro América y a la región andina han aumentado nuestra capacidad para captar el ahorro externo e incrementar nuestras exportaciones.

"La inversión extranjera, entre 1988 y 1993, ascendió a más de 41,700 millones de dólares y, durante los cinco primeros meses de 1994 fue de 6,500 millones, 43% más que en el mismo periodo de 1993. En esta forma el total acumulado durante el gobierno del presidente Salinas, asciende a más de 48 mil millones de dólares." ⁴

"Los productos mexicanos se han abierto camino a otros mercados, las exportaciones mexicanas han crecido en 225% entre 1989 y 1993. Con la entrada en vigor del TLC en América del Norte, nuestras exportaciones a Estados Unidos aumentaron, en el primer trimestre del año en más de 22%, mientras que las del resto del mundo lo hicieron en sólo 8.3%. Las manufacturas fueron el sector más dinámico ya que sus ventas, en el periodo citado, se incrementaron en un 26%." ⁵

⁴ "Sexto Informe de Gobierno, Apertura Comercial y Promoción de las Exportaciones", Carlos Salinas de Gortari, México 1994.

⁵ *Ibidem* (3), pag. 4.

Gracias al dinamismo exportador, la economía mexicana ha podido crecer en un 15.5% entre 1988 y 1993. Esta tasa, aunque moderada, es apreciable, si se toma en cuenta la magnitud del esfuerzo antinflacionario y la amplitud y profundidad del cambio realizado, el cual, proporciona las características necesarias para la adaptación y adopción de un nuevo sistema de comercialización que actualmente participa activamente en el desarrollo económico de nuestro país.

1.1.6 Introducción al Sistema de Franquicias.

El fenómeno de las franquicias ha sorprendido, en gran medida, tanto a los hombres de negocios como a los consumidores. Todos los días, tenemos contacto con este asombroso y revolucionario sistema de negocios, ya sea al comer una hamburguesa o al llevar un saco a la tintorería. Sin embargo, la mayoría de las personas, desconoce qué es y cómo funciona exactamente una franquicia.

"Las Franquicias han abarcado prácticamente todos los sectores de servicios y productos logrando ventas en los Estados Unidos por 757 mil millones de dólares en 1991 y alcanzando el 35% de las ventas de menudeo directo al consumidor.

Este sistema ha creado empleo para más de 7 millones de personas. Cada 16 minutos se instala una nueva franquicia; según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, de 1971 a 1987 sólo el 5% de las franquicias no ha tenido éxito."⁶

"Uno de los ejemplos más conocidos de franquicias es el restaurante de comida rápida Mc Donald's, en el que se capta al 17% de todas las visitas a restaurantes comerciales, así como al 27% de todas las papas fritas, por lo que compra el 7.5% de la cosecha total de papas de los Estados Unidos. Cifras como éstas, demuestran la importancia de las franquicias en la actualidad; asimismo, el papel que tienen dentro de la modernización económica y comercial en México."⁷

⁶ "La Experiencia de las Franquicias", Enrique González Calvillo, McGraw Hill, México 1993 pag. 39.

⁷ Ibidem (6), pag. 15.

La Situación actual de México, ha creado un clima muy favorable para el crecimiento y desarrollo de las franquicias. México cuenta con una muy privilegiada ubicación geográfica, además de innumerables recursos naturales. Asimismo, con la entrada en vigor de la Ley de Protección y Fomento a la Propiedad Industrial, se seguirá impulsando el desarrollo de las franquicias en nuestro país.

1.1.7 Las Franquicias como una Alternativa más para fomentar la Inversión en México.

En México, el saneamiento de las finanzas públicas antes de 1994, la apertura comercial y la modernización de la actividad económica han permitido avanzar en la meta de lograr una estabilidad económica; asimismo, sentar las bases para prever un crecimiento sostenido en el futuro, con lo cual se crea una sólida confianza entre los inversionistas.

El proceso de globalización de la economía Internacional ha propiciado que aparezcan nuevas y variadas operaciones de inversión y comercialización a nivel mundial, entre las cuales sobresalen las Franquicias. Estas se han desarrollado con bastante éxito en algunos países, en México, el número de Franquicias otorgadas aún es bajo, en relación con otros países como Estados Unidos y Brasil.

En la economía moderna, la distribución de bienes y servicios asume una gran importancia en el ámbito mercadológico; en muchos casos, este proceso significa elevar el costo del producto.

El Sistema de Franquicias es una mejor forma para lograr una organización en los canales de distribución, con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en el negocio. En determinados casos, funciona como una poderosa herramienta de mercadotecnia, utilizando una metodología segura de

comercialización, mediante la unión de dos partes, en pro del desarrollo de un mismo negocio.

1.1.8 Algunos Datos sobre el Sistema de Franquicias.

El desarrollo del Sistema de Franquicias ha merecido en todo el mundo una serie de publicaciones y censos estadísticos en los que se ha procurado mostrar la evolución del Sistema.

Se han seleccionado algunos datos significativos sobre el mismo, que muestran su potencialidad, y que a continuación se describen:

- "Uno de cada 3 dólares que los norteamericanos gastan actualmente en bienes y servicio, es mediante Franquicias." ⁸
- "En los Estados Unidos, existen 498,000 Franquicias; éstas generan anualmente 591 billones de dólares de venta. De dichas Franquicias sólo existía el 10% hace 15 años." ⁹
- Algunos autores estiman que en ciertos giros, el 95% de las micro y pequeñas empresas, se manejan mediante el Sistema de Franquicias.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos publicó recientemente una investigación, en la que comparan el ciclo de vida de macro empresas independientes, con las operadas a través de franquicias; en ésta se verificó que:

- a) El 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir el quinto año de vida; de éstos, el 95% no completan el segundo año.

⁸ *Ibidem* (6), pag. 110.

⁹ *Ibidem* (6), pag. 111.

b) Por el Sistema de Franquicias, este porcentaje se reduce únicamente al 5%.

1.1.9 ¿Porqué han crecido aceleradamente?

En México, el Sistema de Franquicias, a últimas fechas, ha cobrado un auge inusitado. Hace siete años, esta forma de asociación empresarial era casi inexistente. Incluso el concepto de franquicia no existía en la legislación, por lo que carecía de marco jurídico necesario para su desarrollo.

El número de Franquicias en México, aún dista de ser grande; sobre todo, si se considera que en Estados Unidos actualmente existen más de medio millón de establecimientos que operan bajo este sistema.

En México, aunque hasta ahora la mayoría de las Franquicias son de origen extranjero, algunas empresas nacionales han comenzado a utilizar con éxito este esquema.

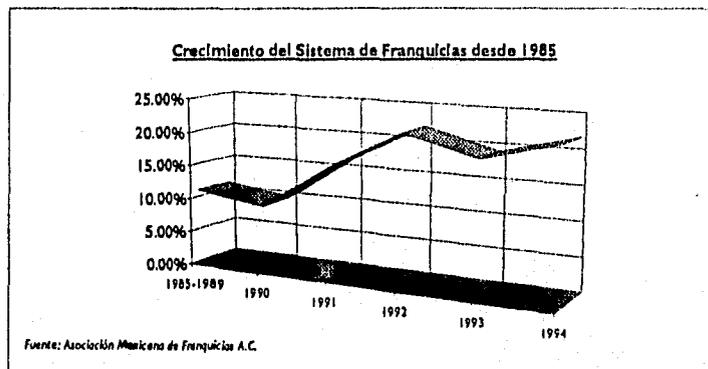
El impacto económico que representa el Sistema de Franquicias es importante, ya que reduce en mucho la vulnerabilidad de micro y pequeñas empresas, pues fomenta la asociatividad a la vez que fortifica el desarrollo comercial.

"La razón del éxito y la expansión de las Franquicias radica en la filosofía de ese tipo de negocios; en principio, se basa en poner al alcance de inversionistas medianos y pequeños, la posibilidad de un negocio exitoso con una baja probabilidad de fracaso." ¹⁰

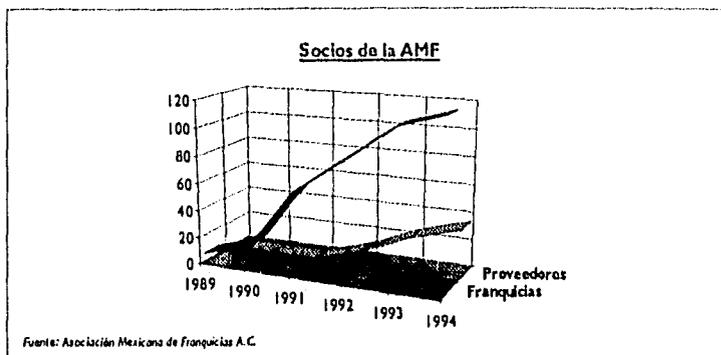
También el crecimiento de las Franquicias es propiciado por un entorno de mayor estabilidad económica en el país, y por la política de apoyo a las inversiones para encauzarse hacia un marco económico de competencia internacional.

¹⁰ "Franquiciando: La Revolución de los '90", Hermanos González Calvillo, McGraw Hill, México 1991, pag. 170.

Las franquicias registran un auge en México, porque ofrecen la posibilidad de ganar dinero con una inversión, "a la medida de cada inversionista", pues el uso de una marca comercial de prestigio, para la venta de productos de buena calidad, permite importantes volúmenes de venta. Este concepto genera empleos, da ganancias a los empresarios que participan en él, asimismo beneficia al consumidor al ampliar la gama y calidad de los productos. Además, cuando una Franquicia entra a un sector, propicia el aumento de la competitividad en el mismo, pues aporta nueva tecnología.



| Periodo | Tasa de crecimiento |
|-----------|---------------------|
| 1985-1989 | 10.96% |
| 1990 | 9.59% |
| 1991 | 16.44% |
| 1992 | 21.92% |
| 1993 | 19.18% |
| 1994 | 21.92% |



| | Franquiciantes: | Proveedores: |
|------|-----------------|--------------|
| 1989 | 6 | 0 |
| 1990 | 15 | 0 |
| 1991 | 60 | 0 |
| 1992 | 85 | 10 |
| 1993 | 110 | 25 |
| 1994 | 120 | 35 |

1.1.10 El Sistema de Franquicias en México.

En México hay empresas que vienen utilizando parcialmente este sistema, adaptándose a condiciones de mercado y necesidades específicas de venta.

"También es común encontrarnos sistemas similares operados con denominaciones diversas, que a veces son inadecuadas para definir el concepto; entre estos grupos, podemos identificar dos preponderantemente:

i. Aquellos que reconocen su actividad como Sistema de Franquicias, a pesar de no practicar en su totalidad el mismo, por deficiencias técnicas y de operación.

2. Aquellos que no poseen una visión global del sistema, y lo practican como una simple alternativa de comercialización." ¹¹

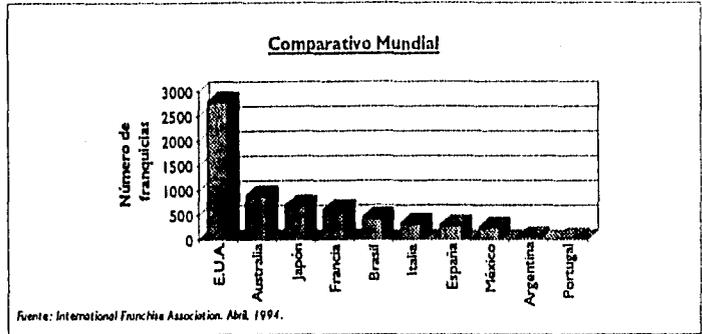
La mayor parte de las empresas que utilizan el Sistema de Franquicias, se encuentran en el primer grupo; que es comprensible cuando comparamos el estado actual en el que nos encontramos, versus el nivel de sistematización.

El Sistema de Franquicias, se puede considerar como un término sumamente nuevo en México. El potencial de crecimiento en nuestro país es increíble. Por esta causa este tema debe ser discutido, principalmente por ser una buena alternativa para ofrecer un esquema viable para la micro y pequeña empresa.

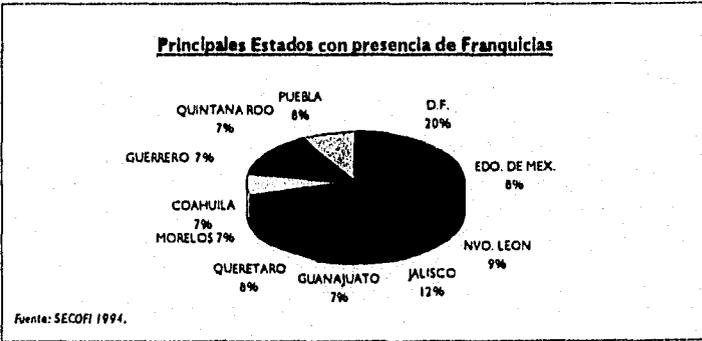
México reúne características ideales para el Sistema de Franquicias, como serían:

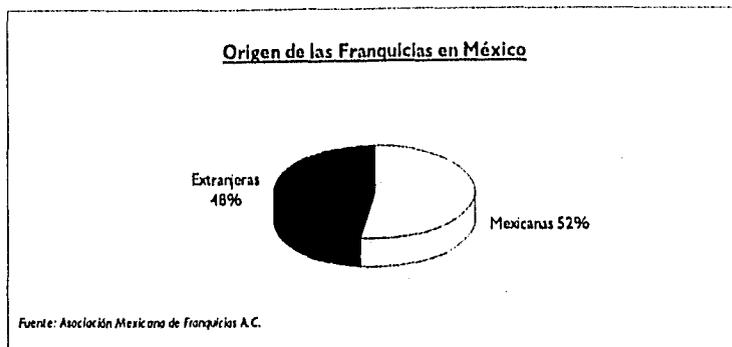
- Dimensiones geográficas con grandes problemas de distribución.
- Un número cada vez mayor de pequeños empresarios sin preparación o sin apoyos técnicos sobre el manejo de un negocio, pero con gran fuerza y vitalidad para alcanzar el éxito.
- Es reconocible la forma favorable en que el consumidor concibe e interactúa ante el mercado desarrollado por Franquicias; inclusive de algunas cuyos nombres o marcas, jamás fueron identificadas antes de establecerse o desarrollarse en México.

¹¹ "Franquiciando en México", Eduardo Reyes Díaz Leal, Del Verbo Emprender S.A. México 1992, pag. 23.



| | No. Franquicias |
|-----------|-----------------|
| E.U.A. | 2,800 |
| Australia | 900 |
| Japón | 703 |
| Francia | 600 |
| Brasil | 450 |
| Italia | 327 |
| España | 295 |
| México | 253 |
| Argentina | 59 |
| Portugal | 37 |





Durante los primeros 4 años de existencia de la AMF, la mayoría de las empresas franquiciantes que operaban en México, eran de origen extranjero, en 1994, luego de un crecimiento claramente acelerado, las empresas mexicanas que franquician han superado en número a las de los otros países.

1.2 EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

1.2.1 Definición de Franquicia.

A las franquicias, se les confunde generalmente por una industria o negocio. Lo que sí es cierto es que las franquicias son una forma de hacer negocios, de distribuir productos y/o servicios, que han sido adoptados y usados en una gran variedad de industrias y negocios. Algunos de estos negocios tal vez tengan sólo una característica en común -un sistema de franquicias para distribución- y pueden tener características muy diversas en muchos otros aspectos críticos. Para la Asociación

Internacional de Franquicias (IFA), no existe una sola definición de franquicias, debido a la gran variedad de giros que adoptan este sistema bajo sus propias características, por lo que se pueden distinguir algunas características básicas que conservan por lo general todas las franquicias.

El "Franquiciar" e inclusive el mismo término de "Franquicia" han sido definidos en muchas leyes, bajo leyes federales, (en el caso de Estados Unidos estatales), y como modelos de propuestas de ley.

La IFA propone, que dentro de los distintos niveles en los que las leyes han tratado de definir a la franquicia, se puede concluir en una definición comprensiva: "Franquicia es el contrato o acuerdo ya sea escrito o hablado entre 2 ó más en el que:

a) El franquiciatario recibe el derecho de empezar un negocio ya sea para ofrecer, vender o distribuir bienes o servicios bajo un plan de Marketing o sistema prescrito en parte substancial por el franquicidante y

b) La operación del negocio del franquiciatario perseguirá dichos planes o sistemas, asociado substancialmente con la marca del franquiciante nombre comercial, logotipo, publicidad y otros símbolos comerciales, designando al franquiciante y a sus afiliados; y

c) El franquiciatario paga o acuerda pagar una cuota o compensación al franquiciante." ¹²

¹² "Investigate Before Investing", Lewis G. Rudrick, International Franchise Association, Washington D.C. 1992, pags. 6, 7.

Para efectos de este estudio, adoptaremos como definición la que proporciona la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial: "La Franquicia es una "alianza estratégica entre un grupo de personas quienes tienen relaciones y responsabilidades específicas, con objetivos comunes para la dominación de mercados mediante la reproducción de un negocio, donde una empresa (franquiciante) vende el derecho de utilizar su marca y su sistema de operación a otra empresa o persona física (franquiciatario), por medio de un contrato." ¹³

1.2.2 Objetivos para las Partes.

Para el franquiciante:

- * Lograr expandir la empresa para dominar mercados

Para el franquiciatario:

- * Adquirir un negocio con sistemas de operación probados, que minimice el riesgo de fracaso.

1.2.3 Principales Obligaciones.

Para el franquiciante:

- * Otorgar al franquiciatario su licencia para la utilización de su nombre y marcas comerciales, su sistema de operación, asistencia técnica, gerencial y administrativa permanente.

¹³ "Información General para la Constitución de Franquicias", SECOFI Dirección General de Fomento al Comercio Interior, México 1994, pag. 2.

Para efectos de este estudio, adoptaremos como definición la que proporciona la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial: "La Franquicia es una alianza estratégica entre un grupo de personas quienes tienen relaciones y responsabilidades específicas, con objetivos comunes para la dominación de mercados mediante la reproducción de un negocio, donde una empresa (franquiciante) vende el derecho de utilizar su marca y su sistema de operación a otra empresa o persona física (franquiciatario), por medio de un contrato."¹³

1.2.2 Objetivos para las Partes.

Para el franquiciante:

- * Lograr expandir la empresa para dominar mercados

Para el franquiciatario:

- * Adquirir un negocio con sistemas de operación probados, que minimice el riesgo de fracaso.

1.2.3 Principales Obligaciones.

Para el franquiciante:

- * Otorgar al franquiciatario su licencia para la utilización de su nombre y marcas comerciales, su sistema de operación, asistencia técnica, gerencial y administrativa permanente.

¹³ "Información General para la Constitución de Franquicias", SECOFI Dirección General de Fomento al Comercio Interior, México 1994, pag. 2.

Para el franquiciatario:

- * Aportar el capital y el trabajo necesario para el funcionamiento del negocio.
- * Respetar las normas establecidas por el franquiciante.
- * Realizar el pago inicial y los pagos de regalías al franquiciante entre otros.

1.2.4 Tipos de Franquicias.

a) *Distribución exclusiva.*

El franquiciatario actúa como distribuidor de los productos del franquiciante. No existen regalías para estas empresas y sus ganancias las obtiene de la venta de sus productos al franquiciatario (como las agencias automotrices o distribuidores).

b) *Producto y marca o proceso.*

El franquiciante provee un ingrediente esencial y/o conocimientos técnicos a una firma que procesa algún bien o servicio. Existen regalías para el franquiciante, que se calculan como un porcentaje de las ventas (como las compañías refresqueras).

c) *Formato de Negocio.*

El franquiciante desarrolla un sistema de negocios, permitiendo que lo utilice el franquiciatario en forma controlada. Existen regalías para el franquiciante que se calculan como un porcentaje de las ventas (como los servicios de comida rápida y otros restaurantes, renta de automóviles, tiendas de ropa de marcas reconocidas,

agencias de viaje, etc.). Dentro de esta categoría encontramos las siguientes variantes:

- Unitaria o Individual
- Regional
- Coinversión
- Maestra
- Multifranquicias

d) Unitaria o Individual.

Se refiere a la franquicia que se otorga para un sólo establecimiento específico.

e) Regional.

Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada, ya sea una colonia, una ciudad o una entidad federativa.

f) Coinversión.

Es una consecuencia de la franquicia como formato de negocio, pero difiere con esa en que los negocios independientes que ya se encuentran en operación adoptan el sistema de franquicias como formato de negocio. Las compañías franquiciantes estudian y analizan negocios que ya se encuentran funcionando y ven la posibilidad de que adopten el sistema de franquicias como franquiciatario, siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas por el franquiciante.

g) Maestra.

Es el mismo concepto que la franquicia regional, pero se refiere a un país determinado.

h) Multifranquicias.

Es el contrato en el cual se establece la obligación del franquiciatario para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y en un período determinado.

1.2.5 Ventajas y Desventajas del Sistema de Franquicias.

"Las franquicias son una forma de hacer negocios y como una alternativa que son, requieren acoplarse a las características y necesidades de los participantes, por lo que las franquicias no son la solución ni para todos los empresarios que tengan un negocio exitoso y quieran expandirse, ni para todos los inversionistas que quieran independizarse, diversificar su actividad actual o reconvertir su negocio independiente a una franquicia." ¹⁴

Así las ventajas y desventajas del sistema de franquicias no pueden considerarse como absolutas, por lo que a continuación se definen los principales aspectos y requisitos de las franquicias, para que en lo individual, se considere la conveniencia de incursionar o participar en esta forma de hacer negocios:

¹⁴ *Ibidem* (13), pag. 6.

Analizando lo referente al franquiciante, éste deberá contar con una empresa exitosa y querer desarrollar el esquema de franquicias. Implementar este esquema en una empresa, implica desarrollar principalmente:

- Plan de negocios.
- Contrato de Franquicias.
- Manuales de operación.
- Programa de capacitación.
- Plan de expansión.
- Diseño de Imagen institucional.
- Programa de mercadotecnia y publicidad.
- Estudios de mercado.
- Constitución del comisariato (en su caso).
- Perfil del franquiciatario.
- Unidad piloto.
- Programa y presupuesto de ventas de las unidades.
- Programa de asistencia al franquiciatario en preapertura y apertura de tiendas.
- Creación de la infraestructura que dé soporte a la red de franquiciatarios.

Desarrollar lo anterior implica llevar a cabo erogaciones adicionales por pagos de servicios profesionales a despachos o consultores especializados en franquicias para su asesoramiento.

Cuando se adquiere una licencia o franquicia maestra del extranjero se debe actuar y adaptar el producto o concepto a las características del mercado mexicano.

Al contar con un esquema de franquicias se deben compartir con los franquiciatarios todos los secretos y esquemas de operación que han permitido que la empresa o el concepto tenga éxito.

Se debe establecer un sistema permanente de comunicación, asistencia, supervisor y entrenamiento a la red de franquiciatarios.

La expansión de la empresa se lleva a cabo con recursos de terceros, quienes operan en forma independiente el negocio bajo la supervisión y lineamientos del franquiciante.

El éxito de los franquiciatarios representará mayores ingresos para el franquiciante vía el cobro de regalías por operación.

Se puede llevar a cabo una publicidad masiva y a bajo precio, ya que el costo de la misma se comparte entre todos los franquiciatarios con sus aportaciones al fondo de publicidad.

Al contar con una red de franquiciatarios se obtiene un efectivo posicionamiento del producto o servicio en el mercado, imagen institucional positiva, arraigo y prestigio de la marca.

Ahora bien, en lo que respecta al franquiciatario, éste deberá tener plena conciencia de que se va a incorporar a un sistema ya establecido. Al incorporarse a este sistema, debe comprender y tener conocimientos sobre la cultura de franquicias. Debe contar o en su defecto desarrollar una habilidad empresarial que le permita el fácil manejo y realización de actividades para el proceso de creación de negocio.

Las franquicias, en su mayoría, son sistemas poco flexibles; por lo que se debe considerar que la iniciativa y espíritu innovador del franquiciatario se ven limitados (las modificaciones que deban hacerse a la operación específica de cada establecimiento deben contar con la aprobación del franquiciante y no pueden hacerse a juicio del franquiciatario).

Una franquicia se adquiere por un tiempo determinado establecido en el contrato, que en México, por lo general, tiende a 7.2 años en promedio.

El riesgo de fracasar se minimiza por el soporte que el franquiciante otorga, quien cuenta con la experiencia y conocimientos de la operación del negocio y los comparte con el franquiciatario.

Se reducen los costos por el aprovechamiento de economías de escala que se ejercen gracias al poder de negociación del franquiciante al contar con una red de franquicias.

Las utilidades se reducen por el pago de regalías por operación que tienen que realizarse permanentemente, por el tiempo que dure el contrato.

El riesgo se comparte con el franquiciante pero no las pérdidas, ya que estas son absorbidas en su totalidad por el franquiciatario.

En síntesis, el éxito de una franquicia depende del esfuerzo y dedicación que el franquiciante y franquiciatario pongan al negocio; si una de las partes no cumple con sus obligaciones, difícilmente el negocio tendrá los resultados esperados.

Si el franquiciante debe tener cuidado al elegir a sus franquiciatarios, ajustándose al perfil que haya determinado anteriormente, el franquiciatario tiene que poner especial énfasis en el cuidado al seleccionar la franquicia en que va a invertir. Ambos tienen que realizar una amplia investigación previa a la firma de cualquier contrato.

1.2.6 Adecuación de Franquicias Extranjeras al Mercado Mexicano.

El tema de la adecuación de Franquicias Extranjeras al Mercado Mexicano es de fundamental importancia, ya que el concepto de Franquicia nació fuera de México y las primeras franquicias que se desarrollaron en México fueron de origen extranjero.

Para adentrarnos al tema en cuestión, será conveniente establecer las ventajas y las desventajas que tienen las Franquicias Maestras Extranjeras al incursionar al mercado mexicano.

Ventajas:

1. Reconocimiento de marca: El hecho de adquirir una franquicia y una marca importante, hace que el consumidor final acuda a solicitar el servicio o el producto con más frecuencia.
2. El producto: La calidad y el servicio que le da dicha marca reconocida que ha probado el producto con anterioridad.
3. Experiencia: Ya que el negocio ha estado probado anteriormente, el riesgo de inversión es mucho menor, asimismo hay un conocimiento previo de los márgenes de utilidad y de costos los cuales están preestablecidos.
4. Mercado: Se puede evaluar el mercado requerido, ya se sabe con exactitud para cada punto de venta qué tipo de mercado requiere, cuál es su mercado objetivo, si éste existe en el lugar donde se piensa desarrollar, etc.
5. Expansión: Cada franquiciatario tiene la gran ventaja de poderse expandir.
6. Ventas: Las franquicias tienen la gran ventaja de poder vender más fácilmente en comparación a un negocio propio, ya que las franquicias son parte de un grupo de negocios establecidos.
7. Competencia: Se tiene el conocimiento claro de la competencia, es decir, se sabe quiénes son los competidores y cómo van a competir, cómo se encuentran ubicados en los mercados internacionales y cómo en México.
8. Capacitación y Entrenamiento: Se cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento desarrollado.

Desventajas:

1. Pago de Cuotas y Regalías: Cuesta trabajo entender por parte de los franquiciatarios el porqué se debe de participar con cuotas y regalías con el franquiciante, sin embargo, las franquicias maestras por lo general comparten las cuotas con la franquicia extranjera, por lo que se apoya así a cada franquiciatario.
2. Limitación de Operación: Al adquirir un sistema, se tiene uno que adecuar a él y no es posible salirse de él.
3. Rendimientos Máximos Preestablecidos: El margen de utilidad no puede variar, lo único que está en las manos de cada una de las partes del Sistema de Franquicias es vender más, pero no es posible lograr mayores rendimientos porcentuales.
4. Obligatoriedad de la Materia Prima o del Servicio: Es indispensable adecuarse al proveedor o a los productos que el franquiciante extranjero lo obligue. En la mayoría de los casos, estos productos son los mejores y los de mejores precios, pero como franquiciatario a veces se piensa que se pueden hacer las cosas mejor.
5. Riesgos: Se corre un riesgo con lo que le pueda pasar a la empresa matriz, por ejemplo, cambiar alguna marca o algún producto, por lo que a pesar de esto, el franquiciatario maestro en México deberá alinearse a lo que el franquiciante extranjero decida hacer.
6. El Recurso Humano: En México se da una gran rotación de empleados en el Sistema de Franquicias, una justificación a este problema puede ser, el que el Sistema es joven en nuestro país y la gente que labora en él también.
7. El Mercado: México cuenta con alrededor de 80 millones de habitantes, sin embargo, no se cuenta con un mercado de la magnitud comparable al de los consumidores en Estados Unidos.

Existe una gran diferencia al ubicar una misma franquicia en México a ubicarla en su país de origen, por ejemplo, en Estados Unidos; algunas de las diferencias más notorias son las siguientes:

En primer lugar, consideremos el *Perfil del Franquiciatario*; mientras que en los Estados Unidos, por ejemplo, los franquiciatarios "óptimos", son las personas que van a trabajar directamente el negocio, en México es totalmente distinto, pues quien desea invertir en una franquicia en nuestro país, por lo general, es gente que tiene algún dinero "extra" y no van a trabajar el negocio.

"En México cuatro años atrás se pensaba que las franquicias eran un negocio de oro, donde solamente se invertía y el negocio caminaría solo, motivo por el que varias franquicias están revisando el perfil del franquiciatario, buscando gente joven que desea ser dueño de su propio negocio." ¹⁵

El Costo del Dinero en México es otra gran diferencia, ya que por esta razón, es muy difícil encontrar a un franquiciatario operador que cuente con los recursos financieros necesarios para invertir en algún negocio de franquicias.

Otro punto a considerar son las *Materias Primas*. Es muy difícil que al principio se consiga proveer los productos necesarios para los primeros puntos de venta, ya que el importarlos resulta muy costoso debido al poco volumen que se maneja, y por otro lado, a los proveedores mexicanos normalmente no les interesa manejar ningún tipo de exclusividad con una empresa que está empezando. Sin embargo, al correr del tiempo y mientras se van abriendo más puntos de venta se va solucionando este tipo de problemas.

"Hay que estar conscientes de la diferencia existente entre los *Mercados*. Mientras que en los Estados Unidos, las franquicias de comida rápida por ejemplo, llegan a las clases sociales D y E, en México no se llega mas que a las clases A y B, lo cual reduce de manera muy significativa el mercado, pero afortunadamente esto sólo

¹⁵ "Notifranquicias", Asociación Mexicana de Franquicias, Año 2. No. 12 Julio-Agosto 1994. pag. 11.

ha sido en el principio, ya que al reducirse los costos de importación de las materias primas, se ha podido ofrecer un mejor precio al consumidor final, logrando así abarcar cada vez más mercados y ofrecer mejores servicios a todos los habitantes de México." 16

Adquirir una franquicia maestra o desarrollar el sistema de franquicias en su actual empresa, representa una gran responsabilidad. No sólo tiene que dedicar tiempo y recursos a su empresa, sino también a todos sus franquiciatarios. El éxito de los franquiciatarios se verá reflejado en un mejor y mayor posicionamiento de su producto o servicio en el mercado, con el consecuente aumento en el prestigio de la marca y en los ingresos por concepto de regalías recibidas.

La expansión de la franquicia se debe hacer en forma planeada y de acuerdo con la infraestructura con que cuenta para otorgar una asesoría y soporte eficiente. Una expansión rápida y no prevista seguramente ocasionará problemas y desprestigio de la franquicia.

Una comunicación permanente con sus franquiciatarios, en un ambiente de trabajo en equipo, permitirá obtener con mayor certeza los resultados esperados. La motivación que se logre en los franquiciatarios es fundamental.

En la etapa de comercialización de franquicias, se deben realizar expectativas realistas o proyecciones conservadoras sobre los ingresos y utilidades que los futuros franquiciatarios van a obtener (cuando no se cumplen las expectativas, los franquiciatarios se sienten engañados y se inicia el cuestionamiento sobre el pago de regalías).

¹⁶ *Ibidem* (15), pag. 13.

CAPITULO II.
EL REGISTRO DE MARCA
Y ASPECTOS LEGALES

2.1 EL REGISTRO DE LA MARCA.

2.1.1 Registro y Protección de las Marcas.

Una marca es un signo visible que sirve para distinguir un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie, diferenciando los orígenes de los productos y de los servicios, o sea un competidor respecto de otro.

Las marcas, son uno de los elementos más importantes de una franquicia y uno de sus signos distintivos más importantes, así como los derechos de autor que como elemento cada vez cobra mayor importancia.

No puede concebirse la existencia de una franquicia si no hay una marca debidamente registrada que la distinga de otros negocios. Más aún, no es concebible ni recomendable que un inversionista adquiriera una franquicia cuando el franquiciante no sea a su vez el titular de las marcas que distinguen al negocio franquiciado.

Como en la mayoría de los países latinoamericanos, el derecho exclusivo para explotar una marca en México deriva de su registro.

El registro de una marca proporciona el derecho exclusivo de uso en la República Mexicana, sin embargo, para comercializar un producto o prestar un servicio, su registro no es obligatorio.

Aunque los derechos generados por una marca se inician con su uso, si se recomienda su registro para establecer derechos contra terceros o para iniciar los trámites del registro de la misma marca en el extranjero.

En México es posible transmitir los derechos de una marca, con el simple hecho de suscribir un contrato de cesión de derechos y presentarlo para su registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, asimismo, una marca podrá ser utilizada tanto por su titular como por aquellos a quienes este último conceda una

licencia para su uso, la cual tendrá que ser registrada para que tenga efecto ante terceros.

La vigencia de un registro de marca es de diez años. Una marca podrá ser renovada por periodos consecutivos de diez años por las veces que su titular lo desee.

Un aspecto importante que marca la Ley de Propiedad Industrial es el del uso efectivo de las marcas, para esto es necesario declarar dicho uso bajo protesta de decir verdad, mediante un escrito que se presenta ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, a los tres años de la fecha legal. Por fecha legal se entenderá el día en que se presentó la solicitud de registro.

De acuerdo con nuestra legislación, podrá solicitarse la nulidad de una marca mexicana, si se prueba que con anterioridad a su registro en nuestro país, ya fue registrada en el extranjero; ésto, siempre y cuando el solicitante de dicho registro sea persona distinta a quien haya usado la marca en el extranjero. Esto se hizo con el claro propósito de defender a los extranjeros contra el registro no autorizado que se pretenda hacer de sus marcas en nuestro país.

Es importante mencionar que, en términos de la legislación mexicana, el uso no autorizado de marcas registradas es considerado como un delito.

2.1.2 El Derecho de Autor.

Dentro de la piratería lo más preocupante son los derechos de autor, en segundo lugar en el área de marcas la más dramática es la piratería en el vestuario. Hay dos niveles del problema:

- 1) La Infracción Administrativa: Usar una marca que se parece a la original.
- 2) El delito: Usar una marca idéntica a la original.

La invasión de una patente de acuerdo con la ley vigente se considera delito.

Las empresas invierten grandes sumas de dinero para poder posicionar un nombre o una marca, después lo que trae la marca consigo es la identificación del consumidor con una serie de características, o sea con la calidad en el servicio. Una marca puede ser en un momento dado el intangible más valioso de toda empresa.

El Derecho de Autor pertenece a la rama del derecho denominada Propiedad Intelectual, la cual a su vez, incorpora el derecho sobre las creaciones nuevas, patentes, diseños industriales, modelos de utilidad y secretos Industriales, signos distintivos, marcas de producto o servicio, nombres y avisos comerciales y denominaciones de origen, y la represión a la competencia desleal.

En nuestro país el derecho de autor se ha definido como "El Conjunto de Normas que protegen a la persona, del autor y su obra, respecto del reconocimiento de la calidad del autor, de la facultad que tiene el autor para oponerse a toda modificación que pretenda hacerse de su obra, por sí mismo o por terceros".¹

A diferencia de la franquicia de "Producto", la verdadera y moderna forma de franquicia es la conocida como la de "Formato de Negocio", en la cual se reúnen una serie de elementos tendientes a la creación de un verdadero "sistema". Entre los planes comerciales, mercadológicos, administrativos y de operación que envuelven al sistema objeto de la franquicia, destaca de manera importante la existencia de uno o más signos distintivos que le dan uniformidad y que constituyen el bastón sobre el cual descansa el crédito comercial del negocio franquiciatario.

La Franquicia puede contener elementos creativos y originales, desde la fachada del establecimiento comercial o de servicios, hasta el contenido de los manuales.

¹ Información General para la Constitución de Franquicias, pag. 11 SECOFI México D.F., Julio 1994.

2.1.3 La Propiedad Industrial.

"La Propiedad Industrial, es la protección de las patentes y marcas, es una de las dos partes que conforman la propiedad intelectual, la otra la integran los derechos de autor que se refieren a la protección de obras artísticas, literarias y del software. La Propiedad Industrial protege y promueve:

- La realización de invenciones e innovaciones con aplicación industrial, de modelos de utilidad y de los diseños y dibujos industriales.
- El registro de marcas, avisos y nombres comerciales, así como las denominaciones de origen." ²

La protección jurídica de la propiedad industrial estimula a las empresas a emprender mejoras en sus procesos de producción, productos y formas de comercialización que utilizan en sus actividades de producción y comercio, para mejorar su competitividad y obtener un beneficio económico, sin verse afectadas negativamente por la copia o imitación no autorizada de sus creaciones intelectuales.

Los beneficiarios de la propiedad industrial son los individuos, las empresas o las instituciones que tienen creaciones intelectuales de aplicación industrial y que les son útiles en sus actividades productivas y comerciales. Como ejemplo podemos mencionar a los técnicos que conciben mejoras a máquinas, procesos o productos; a los fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios para que distingan sus productos o servicios del resto de sus competidores mediante el uso de marcas, de avisos o nombres comerciales.

² *Ibíd*em (1), pag. 12.

El ordenamiento legal es la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento y la dependencia encargada de su aplicación es la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a través del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

2.1.4 Tipos de Marcas.

a) *Nominativas.*

Son las que permiten identificar un producto y su origen mediante una palabra o conjunto de ellas, las cuales sean suficientemente distintivas para diferenciarlos de aquellos de su misma especie.

b) *Innominadas.*

Son figuras que cumplen la función de una marca, éstas pueden estar representadas por cosas reales o imaginarias, seres mitológicos, astrales o terrenos entre otros.

c) *Mixtas.*

Son marcas que combinan palabras o sus conjuntos con elementos figurativos que muestran a la marca como un solo elemento distintivo.

d) *Tridimensional.*

Es la forma del producto o su empaque, si éste resulta propio del producto comercializado y es un elemento por medio del cual el público consumidor puede

distinguir el origen del producto y si mediante su presentación o envoltura se diferencia de aquellos de su misma especie.

e) Nombres Propios.

El nombre propio de una persona física puede registrarse como marca, siempre y cuando no exista un homónimo ya registrado.

f) Marcas Colectivas.

Se pueden registrar como marcas colectivas cualquier marca que sea utilizada por el conjunto de miembros de asociación de productores, comerciantes o prestadores de servicios.

g) Nombres Comerciales.

Un nombre comercial es cualquier signo que sirva para distinguir un establecimiento industrial, comercial o de servicios, dentro de la zona donde esté establecida su clientela efectiva.

h) Avisos Comerciales.

Se podrán registrar como avisos comerciales cualquier frase u oración que sirva para anunciar productos, servicios o establecimientos para que el público consumidor los distinga fácilmente.³

³ *Ibidem* (1), pag. 13

Algunas veces se puede llegar a confundir los tipos de protección de propiedad intelectual con los registros de marcas, hay que tener en cuenta que las otras posibilidades son: patentes, modelos de utilidad, dibujos industriales y derechos de autor.

2.1.5 ¿Qué no se puede registrar como marca?

- Formas animadas o cambiantes.
- Nombres técnicos o de uso común de los productos o servicios a los que se aplica la marca.
- Formas tridimensionales del dominio público.
- Denominaciones, figuras o formas tridimensionales que sean descriptivas de los productos o servicios a los que se aplica la marca.
- Letras, números y colores aislados.
- La traducción a otros idiomas o la variación ortográfica de palabras no registrables.
- Escudos o banderas y sellos oficiales de cualquier país.
- Denominaciones geográficas cuando indiquen la procedencia de los productos.
- Firmas y retratos de personas sin su consentimiento.
- Títulos y obras sin consentimiento de su autor.
- Denominaciones o figuras tridimensionales susceptibles de inducir al público a error sobre la procedencia de los productos.
- Marcas notoriamente conocidas en México.
- Marcas similares en grado de confusión a otra.
- Marcas similares a un nombre comercial.

2.1.6 Registro de una Marca.

Para solicitar el registro de una marca se deberá presentar en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, o en la Delegación Federal o Subdelegación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, lo siguiente: original y copia de una solicitud por escrito que contenga:

- a) Nombre, nacionalidad y domicilio del solicitante (en caso de ser persona moral, deberá presentar copia del acta constitutiva, y en caso de ser más de dos titulares o una solicitud de marca colectiva, deberá presentarse las reglas de uso de la marca).
- b) En su caso, nombre y domicilio del apoderado y acreditar su poder.
- c) Signo distintivo que se pretende registrar como marca, señalando si es solo la denominación, un diseño, una combinación de ambas o si es tridimensional.
- d) Señalar la fecha del primer uso de la marca o si ésta no ha sido usada.
- e) Los productos y servicios a los que se aplica la marca, para su agrupamiento y clasificación, los productos y servicios se agrupan conforme una clasificación internacional, deberá tomarse en cuenta que una solicitud no podrá contener productos o servicios de clases diferentes, pero sí podrá contener grupos de productos o servicios (puede ser uno solo, de dos a diez, de once a treinta o de toda una clase) de lo que dependerá el costo de la solicitud.
- f) Domicilio del establecimiento comercial o industrial.
- g) Siete etiquetas en blanco y negro, en su caso, siete en color.
- h) Para el caso de los nombres comerciales, deberá presentarse una Fe de hechos notariada que verifique el domicilio, giro y fecha del primer uso del establecimiento comercial.

i) Anexar el pago de derechos correspondiente en original y tres copias. (Para el pago de derechos ver la Ley Federal de Derechos de la fecha que corresponda al momento de hacer el pago).

Una vez realizado el pago del registro de la marca deberá presentarse copia del pago de derechos por concepto del registro de la marca y copia de la cita a pago en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial a efecto de que le sea asignado el número de la marca correspondiente.

2.1.7 Curso que sigue la solicitud.

La solicitud al ser presentada en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial procede a:

1) Examen Administrativo (o de forma).

Para la verificación del cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos de la solicitud, en caso de estar correcta, se le anotará el número de expediente, folio, fecha y hora de entrada.

2) Examen Técnico (o de fondo).

Consiste en aplicar un examen fonético que se genera con base en una lista de las marcas registradas y solicitudes en trámite, en caso de que la solicitud contenga un dibujo o figura, se hará una revisión de las mismas, si del resultado del estudio o estudios, se encuentra que existen marcas registradas o solicitudes en trámite que pueden constituirse como un impedimento para el registro, se informará al

solicitante a efecto de que conteste lo que a su derecho convenga. De no haber impedimento, se procederá a citar a pago para la expedición del título correspondiente.

Las marcas deberán usarse tal y como fueron registradas, pero se admiten modificaciones que no alteren sus características esenciales.

La vigencia de los registros es de 10 años a partir de su fecha de solicitud (marcas, nombres comerciales, avisos comerciales). Una marca registrada puede renovarse por periodos indefinidos, su renovación puede hacerse dentro de los seis meses anteriores a su vencimiento o en plazo de seis meses posteriores a la terminación de la vigencia de registro.

Una marca debe ser usada por tres años consecutivos, en los productos o servicios para los que fue registrada, en caso contrario procederá la caducidad de su registro, salvo que exista causa justificada a juicio del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Una marca durante su vigencia puede cambiar de titular o ser motivo de alguna licencia o franquicia. Lo importante es que el contrato de licencia, franquicia o de cesión de los derechos de la marca registrada sea, a su vez, registrado en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial con el objeto de que pueda surtir efectos contra terceros.

Es recomendable para alguien que pretenda exportar sus productos, el registrar sus marcas en el país o países a donde los va a comercializar, el registro nacional de su marca no le permite ejercer acciones en contra de terceros en el extranjero.

La duración del trámite de registro es aproximadamente de 4 a 6 meses, sin tener anterioridades y en caso de presentar la documentación completa.

2.2 ASPECTOS LEGALES

2.2.1 Marco Jurídico del Sistema de Franquicias.

Al no existir una regulación específica sobre las franquicias, éstas se contenían en dos contratos separados, que debían inscribirse ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología:

- Contrato de Licencia de Uso de Marca o Nombre Comercial.
- Contrato de Asistencia Técnica y/o Transferencia de Tecnología.

La primera mención legal y regulación sobre la Franquicia, la encontramos en enero de 1990, cuando se publica en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas, en éste se define al contrato de franquicia como "el acuerdo en el que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmita conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica, con el propósito de producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor".

Actualmente, el marco jurídico de la Franquicia en México lo constituyen las siguientes disposiciones:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 25 y 28.
- Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.
- Ley Federal de Derechos de Autor.
- Código de Comercio.

- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Código Civil.
- Legislación Fiscal (Ley del Impuesto Sobre la Renta).
- Ley Federal del Trabajo.

El 27 de junio de 1991, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial; ésta tiene como objetivos importantes entre otros:

- Establecer las bases para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema permanente de perfeccionamiento, en cuanto a sus procesos y productos.
- Proteger la Propiedad Industrial y prevenir los actos que atenten contra ésta, o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma, estableciendo las sanciones y penas respecto de ellos.

2.2.2 Definición Legal de Franquicias.

Según el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial "existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica par que la persona a que se le concede pueda producir, 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 capacidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue".

2.2.3 Generalidades.

Las franquicias se han desarrollado en México como una forma rediseñada de lo que se conoce como licencia o concesión. No es otra cosa que la autorización expresa para el uso y explotación de patentes, marcas, avisos, tecnología, procedimientos y nombres comerciales propiedad de terceras personas, para la obtención de utilidades por parte del franquiciatario, y en algunos casos el pago posterior de regalías y demás pagos contractuales estipulados, en favor del franquiciante.

Paralelamente, se trata de la reunión de elementos materiales, económicos, humanos, financieros, tangibles e intangibles, para la explotación o utilización de una licencia (autorización contractual) y su subsecuente obtención de utilidades para ser divididas, vía regalías, al final de determinado periodo y en la proporción estipulada.

Vale aclarar que entre ambas partes contratantes en una franquicia, no existe relación de sociedad, asociación de ningún tipo, asociación de participación (joint venture) sino una relación mercantil (contrato de licencia, comúnmente llamado "de franquicia" licenciante y licenciatario).

En términos llanos, en la franquicia hay un suministro de elementos materiales e intangibles, para utilizarlos en la explotación de una marca, fórmula, nombres y avisos comerciales (cuya propiedad y titularidad corresponde al franquiciante) a cambio de la obligación del franquiciatario de pagar por ello ciertas regalías, y el derecho del franquiciante a obtener por ello utilidades compartidas.

Nos referimos entonces a un contrato de licencia, por virtud del cual, se le permite a una persona el uso y aprovechamiento de derechos intelectuales (patentes, marcas, nombres y avisos comerciales, derechos de autor - en algunos casos -), del franquiciante, sobre las áreas de ventas, producción, finanzas,

contabilidad de los negocios, alta dirección, mandos intermedios, nivel de supervisión, recursos humanos, etc.

El artículo 82 y subsecuentes de la Ley de la Propiedad Industrial prevén la protección de los secretos industriales, e imponen penas para aquellos que infrinjan lo dispuesto en la ley. Así, aquella información que den a conocer los franquiciantes a sus franquiciatarios y que pueda ser considerada como secreto industrial, gozará de la protección que otorga la Ley a estos últimos.

El contrato es la base legal para la relación existente en el sistema de franquicias que debe cubrir todos los aspectos del negocio franquiciado; asimismo, definir los derechos y obligaciones, tanto del franquiciante como del franquiciatario. Como en cualquier contrato, también deberán especificarse: el periodo del mismo, las condiciones para su renovación y las condiciones por las cuales se puede rescindir el contrato.

La ley que regula dicho contrato en México, es en primer lugar el Código de Comercio, por tratarse de un contrato entre comerciantes y sobre materia de comercio. A falta de forma expresa sobre alguna materia al respecto, se aplicará supletoriamente el Código Civil Federal. La ley de la Propiedad Industrial, regulará y protegerá lo relativo a la vida y validez del registro del contrato mismo y, principalmente de las marcas, avisos y nombres comerciales, así como de la transferencia de tecnología contratada y de la asistencia técnica a ser proporcionada.

Al hablar de contrato, derechos intelectuales, suministro, utilidades, pagos "contractualmente estipulados", obligaciones, derechos y demás términos propios de cualquier negocio, cual sea su rama y especialización, estamos en forma obligada en el terreno de negociaciones jurídicas, lo que nos lleva a concluir necesariamente cuatro cosas:

- a) Toda negociación, explotación, desarrollo y evaluación de cualquier franquicia, centra su contenido y esencia en un régimen jurídico-legal que debe ser contemplado antes, durante y después de la puesta en marcha de semejante aventura empresarial. A este régimen deben estar sometidas las partes contratantes, antes que a cualquier otro tipo de régimen (financiero, contable, etc.).
- b) Ningún aspecto de la franquicia debe quedar al margen de las negociaciones contractuales. Todo el contenido de la franquicia misma (obligaciones principales y accesorias, y derechos a favor de las partes) debe quedar expresamente reglamentado en el contrato mismo, sus anexos y los diversos manuales de operación y administración que al efecto se preparan. Dichos anexos y manuales formarán parte integrante del contrato con la misma fuerza y validez del texto mismo del contrato.
- c) Todo este conjunto de documentos jurídicos serán la máxima ley entre las partes. A él deberán recurrir las partes para todo aspecto, cualquiera que este sea, en el desarrollo práctico y cotidiano de la franquicia. Las leyes aplicables servirán exclusivamente para aclarar y proteger ciertos aspectos en que se tenga duda o sobre los que surjan conflictos.
- d) Pueden y deben ser firmados documentos adicionales a los mencionados. El contenido de estos documentos abarcará obligaciones y derechos discrecionales en su aplicación y obligatoriedad.

2.2.4 Elementos que Integran una Negociación.

Los elementos legales de los contratos, es decir, aquellos con los cuales se integra propiamente un documento vinculatorio de esta clase (y sin los cuales no se puede dar su existencia) son de 3 tipos: personales, reales y formales.

2.2.4.1. Elementos Personales.

Son dos: Franquiciante y Franquiciatario. Ocasionalmente pueden ser más de dos, pero en esencia serían siempre personas o entidades directamente vinculadas con las dos principales obligaciones de toda franquicia: para el franquiciante, otorgar el uso y la explotación de derechos intelectuales de su propiedad al franquiciatario; para este último, la obligación principal de pagar un precio cierto y determinado o determinable por ello, como más adelante se analizará.

Definición Legal de Franquiciante.

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (Know How: cómo hacer las cosas) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas; asimismo, proveyendo la asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

Definición Legal de Franquiciatario.

Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, utilizando los servicios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio.

El concepto básico de "Franquicia" data del siglo pasado, pero el sistema de franquicias como tal es bastante nuevo, y su potencialidad es prácticamente inagotable. Por un lado, el franquiciatario tiene la oportunidad de establecer su propio negocio aprovechándose del conocimiento y en algunos casos del financiamiento por parte del franquiciante.

El Franquiciante

Obligaciones Principales.

- a) Conceder el uso y la explotación de sus marcas, patentes, nombres y avisos comerciales al franquiciatario, proporcionarle la asistencia técnica debida, y suministrarle los conocimientos técnicos (transferencia de tecnología) que requiera para dicha explotación.
- b) Proporcionar los elementos materiales (productos, productos complementarios o de logística y semiproductos) estipulados en el contrato respectivo, para lograr los objetivos contractuales estipulados.
- c) Permitir la libre explotación del negocio proplamente hablando, es decir, la independiente realización de su actividad como franquiciatario (la venta cotidiana de productos o servicios).

Obligaciones Accesorias.

- a) Colaborar con la explotación de la propiedad intelectual (patentes, marcas, nombres y avisos comerciales, fórmulas, diseños, diagramas, planos, etc.) concedida al franquiciatario, así como en el desarrollo y administración de la franquicia misma.
- b) Garantizar en todo momento al franquiciatario la libre explotación y el total manejo de las marcas, nombres comerciales, anuncios comerciales, diseños, etc., y todo cuanto se le proporcione a este último.
- c) Entrenar e inducir al franquiciatario, sus empleados, asesores, gerentes y, en general, a quien designe (necesariamente personas involucradas en la explotación de la franquicia), en el negocio mismo, su preparado, empaque, guardado, servicio,

cobranza, ventas, mercadotecnia, etc., y todos aquellos aspectos que deban ser conocidos por el franquiciatario para el éxito de la franquicia.

d) Colaborar en el suministro y la entrega de los productos objeto de la franquicia, así como de los productos complementarios y semiproductos que se entregan al franquiciatario.

e) Notificar todo cambio en la forma, estructura, diseño, apariencia, concepto, definición, etc., implemente o permita que sufran las patentes y marcas concesionadas, así como las demás formas de propiedad intelectual licenciadas (nombres y avisos comerciales, asistencia técnica proporcionada y conocimientos técnicos suministrados).

Para efectos de este análisis, se entiende por:

Producto: También llamado producto principal. Consiste en el objeto primordial de la franquicia. Aquello que será manufacturado, preparado o dado (en caso de servicios) al público en general, como el bien material de la relación contractual de venta con el adquirente consumidor, a cambio del cual se cobrará al consumidor un precio específico y determinado en lista.

Producto Complementario: Aquel que se vendrá al público simultánea y conjuntamente con la venta del producto. Serán los objetos o alimentos que en forma accesoria se venden al consumidor, y que representan para efectos de mercadotecnia, los llamados productos gancho, es decir, productos que refuerzan la venta de productos principales.

Semiproducto: Todo material, condimento, elemento natural o artificial, que sirve exclusivamente para preparar, ambientar, empaquetar, congelar, descongelar, enfriar, etc., (en el caso de franquicias de comida) poner en condiciones de venta (en franquicias de servicios) el producto principal o el complementario.

El Franquiciatario.

Obligaciones Principales.

- a) Explotar la franquicia. Esto es, administrar, realizar, coordinar y controlar la explotación de la franquicia que se le ha otorgado.
- b) Pagar las cuotas establecidas en el contrato (una inicial de franquicia, otras periódicas establecidas contractualmente correspondientes a regalías, estas últimas pagaderas por períodos establecidos en el contrato).
- c) Respetar la uniformidad del negocio, esto es, de las marcas, las patentes, los avisos y los nombres comerciales y de los aspectos externos de vista, ambiente, construcción, ambientación, etc., así como los internos de administración, coordinación evaluación y control.
- d) No revelar a terceros los conocimientos técnicos y la asistencia técnica suministrados, y aplicados en los términos establecidos en el "documento base". Este es el llamado secreto industrial, ahora protegido ampliamente por las leyes mexicanas.

Obligaciones Accesorias.

- a) Informar al franquiciante de todo hecho trascendente o extraordinario que afecte o pueda llegar a afectar la franquicia otorgada, sus elementos contractuales y materiales, así como las propiedades industriales o intelectuales concedidas para explotación.

- b) Proteger la marca, los nombres y avisos comerciales, como si fueran de su propiedad, y avisar inmediatamente al franquiciante de todo hecho o acto que pueda afectar la integridad de dichas formas de propiedad intelectual.
- c) Procurar y cuidar extremadamente la calidad del producto. Esta obligación no se prevé expresamente en ley alguna, aunque si implícitamente. No obstante, se señala en todos los contratos al respecto.

Es necesario aclarar ciertos puntos, relativos a estos elementos personales. En primer lugar, la exclusividad no se garantiza casi en ningún contrato de franquicia, ni nacional ni internacional, por contraponerse con la idea de expansión buscada por el franquiciante. Por otro lado, las obligaciones accesorias no poseen una categoría inferior en cuanto a su fuerza y obligatoriedad diversa a las obligaciones principales.

Ahora bien, en los manuales de operación y administración se definen en forma descriptiva y al detalle, los productos y su respectiva clasificación de acuerdo a las definiciones de producto, producto complementario y semiproducto. Finalmente, la suma de las ventas de producto y de producto complementario, realizadas periódicamente por mes, trimestre, semestre y año, será el concepto de ventas netas, sobre el cual se calculará el porcentaje de regalías a ser cubiertas por el franquiciante.

2.2.4.2. Elementos Reales.

Son la materia misma de la franquicia. Es decir, el conjunto de cosas y objetos tangibles (que se pueden medir, tocar y pesar) e intangibles (que no se pueden tocar pero que representan un valor en dinero) que integran la razón de ser de la franquicia. Estos son:

- a) Las marcas, patentes, nombres y avisos comerciales, diseño de diagramas, los conocimientos técnicos y la asistencia técnica a ser suministrados por el franquiciante en favor del franquiciatario. En una palabra, la tecnología necesaria para la explotación de la franquicia misma.
- b) En estricto sentido, lo son también los productos o servicios mismos, proporcionados a terceras personas, y que constituyen primordialmente el objeto y la esencia de la franquicia.
- c) La Contraprestación que debe pagar el franquiciatario al franquiciante, por diversos conceptos contractualmente estipulados.

2.2.4.3. Elementos Formales.

Son el conjunto de eventos de carácter legal o formalidades que de conformidad con las leyes del país del franquiciatario debe revestir la franquicia misma para ser válida.

En el caso de franquicias internacionales, el cumplimiento de estos elementos formales en el país del franquiciatario es independiente del cumplimiento de las formalidades y requisitos que debe cumplir en su país el franquiciante para poder otorgar franquicias. Del cumplimiento de estos últimos requisitos, responde únicamente el franquiciante.

En México, semejantes formalidades son:

- a) El contrato debe constar por escrito, y deben quedar contemplados en él todos los aspectos que abarca el otorgamiento de una licencia de propiedad intelectual cual sea la forma en que esta se concede (no requiere de protocolización ante notario público).

b) El contrato debe estar registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, para efectos fiscales este requisito ya no se exige (lo que significa que los pagos que se hagan por este concepto -licencia concedida- si son deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta, aún sin tener el registro mencionado). Sin embargo, para efectos de validez del contrato mismo si debe cumplirse tal requisito.

Por tratarse de un contrato que lleva implícita la concesión de licencia para la explotación de patentes, marcas, nombres y avisos comerciales, así como para la transmisión de conocimientos técnicos y el suministro de asistencia técnica (y en algunos casos diseños, diagramas, fórmulas, planos, etc.) en los términos de la Ley de la Propiedad Industrial, éste debe ser inscrito ante la autoridad mencionada, con el pago correspondiente de los derechos de inscripción respectivos.

c) El contrato, sus anexos, los manuales de operación y administración, y todo documento que al igual que los anteriores, forma parte integrante del contrato mismo, debe estar redactado en idioma español, toda vez que va a surtir efectos en países de habla española.

Tratándose de franquicias internacionales, el franquiciante solicita (y obliga) la firma del contrato respectivo, en idioma inglés por ser el "idioma universal del comercio". La firma de dicha versión en esa lengua es perfectamente válida a la luz de los sistemas jurídicos americano, canadiense y británico, y no afecta en lo más mínimo la existencia y la validez del contrato firmado en español. Se recomienda siempre en estos casos la participación y asesoría de un abogado con el manejo de los dos idiomas, así como su terminología legal.

Sin embargo, cabe aclarar que los ingresos correspondientes de ventas y costos deben ser registrados en la contabilidad del negocio, y reportados a la Secretaría de Hacienda vía declaración mensual o periódica y anual.

- d) El contrato en su versión en español no requiere de legalización alguna ante ninguna autoridad consular, aunque su traducción del inglés al español frecuentemente es legalizada por el cónsul mexicano de la localidad.
- e) Es indispensable insistir que el contrato de franquicia no requiere ninguna otra formalidad, mas que las señaladas anteriormente.
- f) El contrato de franquicia no requiere ninguna solemnidad para su celebración, validez o legalidad. (No requiere ser firmado ante ninguna autoridad de ningún tipo, ni bajo ninguna forma específica, salvo constar por escrito y ser redactado en idioma español, cuando uno de los países signatarios es de habla castellana).

2.2.5 Aspectos Contractuales

El contrato de franquicia es el instrumento legal en el cual se desarrolla la operación de un negocio franquiciado, y donde se contienen los derechos y obligaciones de los interesados, por lo tanto debe ser un instrumento que facilite la operación del negocio. Se trata de un contrato mercantil, oneroso, bilateral, formal, de tracto sucesivo, que vincula a ambas partes, franquiciante y franquiciatario. Ambos tienen obligaciones y derechos, plazos para cumplirlos y ejercerlos.

Adicionalmente, el franquiciatario propietario de un establecimiento comercial, deberá condicionar preferencialmente la venta del negocio al franquiciante, en casos de muerte o retiro del negocio.

"El contrato de franquicias es la expresión jurídica de una relación basada en un principio de acción: "Tu negocio es mi negocio" aplicable tanto al franquiciatario como al franquiciante, por lo tanto debe ser justo, uniforme, establecer los estándares de operación y proteger ambas partes, en el contrato, deberá también contemplarse el término del mismo y su renovación."⁴

⁴ *Ibidem* (1), pag. 26

Las penas convencionales a las que se sujeta un contrato son: las restricciones en cuanto a ocupación de otros giros, atentar contra manuales y sus descripciones y el retraso o mora en el pago de regalías.

Los derechos y obligaciones al término del contrato son: el cese del uso del nombre, el pago de adeudos y derechos del franquiciante a comprar. Los contratos de franquicias, independientemente del giro, están sujetos a las disposiciones sobre contratos contenidos en la legislación civil.

2.2.6 Aspectos Laborales

Franquiciante y franquiciatario soportan, cada uno, en lo individual, sus propias obligaciones laborales contraídas con motivo de la puesta en marcha de la franquicia. Ninguno es empleador o patrón de los trabajadores del otro. Cada uno soporta y cubre en lo individual los pagos por salarios, prestaciones ordinarias, extraordinarias, primas, aguinaldos, participación de utilidades, exigencias sindicales, contingencias individuales y colectivas, etc., de todos y cada uno de los propios trabajadores.

2.2.7 Aspectos Contables.

Cada uno de los contratantes lleva por su cuenta sus propios registros de contabilidad, cualquiera que sea la forma de llevar estos, su responsabilidad fiscal por cumplir con esta obligación, es siempre independiente y nunca transmisible.

Sin embargo, la uniformidad que busca el franquiciante al otorgar la licencia al franquiciatario, obliga a que este último lleve, en lo referente a la franquicia, el mismo sistema contable seguido por aquel, así como las mismas reglas para su registro y control.

2.2.8 Pagos a Realizarse.

El régimen económico del contrato como en toda concesión se fija a través de cuotas en las franquicias, las que debe cubrir el franquiciatario en favor del franquiciante, éstas son generalmente:

a) La de Franquicia. Pagadera al inicio del contrato cubierta al momento de la firma del contrato de referencia. No es reembolsable, y no se amortiza contra ninguna otra cantidad que deba ser cubierta al franquiciante.

b) La Periódica. (Mensual, bimensual, anual, etc., según se establezca). Correspondiente a los pagos por arrendamiento de la maquinaria, el equipo, los enseres, etc., rentada al franquiciatario por el franquiciante.

No se requiere necesariamente que el franquiciante tenga la propiedad de dichos bienes, este puede tenerlos como arrendatario, usuario, usufructuando o simple poseedor pacífico.

c) La anual o mensual. Llamada regularmente en los contratos sobre propiedad industrial como regalías establecidas generalmente sobre la base de ventas netas. Las regalías que paga un franquiciatario a su franquiciante deben entenderse como renta por el uso de un sistema y no como pagos a plazos al proveedor para adquirir su tecnología. Cabe aclarar que el concepto "ventas netas" se define como: el producto resultante de las ventas logradas por el franquiciatario o licenciataria de la franquicia, durante un tiempo específico (normalmente un año), deducidos los costos fijos y variables y los impuestos de intereses que tenga que cubrir el pagador de dichas regalías.

d) Pagos por venta. De 1) *productos principales*, 2) *complementarios*, 3) *semiproductos* o, 4) *sobre maquinaria y equipo en su caso*. Cuando la franquicia incluye la venta de todos estos productos, los precios que se toman en cuenta para establecer esta cuota son, por un lado, los precios de lista fijados de común acuerdo entre

franquiciante y franquiciatario para los productos señalados entre las fracciones 1), 2) y 3), más los precios de factura de los productos de los mencionados en el inciso 4), ante la dificultad de expresarlos en cantidades fijas al momento de elaborar y firmar el contrato. (Debido a los insumos que se requieren para la fabricación de la maquinaria y el equipo, los precios finales se modifican dentro de períodos de tiempo más cortos).

Todos estos pagos pueden pactarse en moneda nacional o extranjera. Sin embargo, el franquiciatario cumple con su obligación de pago, haciéndolo en moneda nacional cuando se permite el pago en su propio país.

Es común estipular que los pagos de las obligaciones pecuniarias a cargo del franquiciatario se hagan en favor del franquiciante mediante depósitos o transferencias a cuentas existentes en moneda extranjera (usualmente dólares), en bancos del exterior. La cláusula redactada en tal sentido es lícita y totalmente válida de conformidad con las normas mercantiles y bancarias sobre cumplimiento de obligaciones monetarias del derecho mexicano.

2.2.9 Relación entre las Partes.

Debe hacerse hincapié que entre las partes no existe relación de trabajo (laboral), ni de sociedad, asociación, mandato, fideicomiso, comisión, agencia, ni ninguna otra que implique dependencia de algún tipo. Ambas partes son totalmente independientes una de la otra.

Son simplemente licenciante y licenciatario, y cada uno responde de sus obligaciones en lo individual así como cada uno podrá ejercer sus derechos sin autorización ni aviso al otro. Sin embargo, el franquiciante tiene la obligación de cooperar con el franquiciatario en todo aquello que sea necesario y que en el

desarrollo normal de negocios conjuntos y responsabilidades comunes, no interfiere en su independencia.

El franquiciatario actúa por cuenta propia y en su nombre. Por lo tanto, de su actuar y de los daños que puede causar a terceros es único responsable, sin poder transmitir al franquiciante, por ninguna vía ni medio, semejante responsabilidad.

2.2.10 Causas de Terminación y Rescisión.

Las primeras son las normalmente utilizadas para dar por finalizada una relación en términos pacíficos, sin conflicto considerable alguno. Pueden ser el vencimiento del término del contrato (casi siempre a los cinco o diez años, renovables), o de mutuo acuerdo, o el rompimiento de relaciones comerciales o diplomáticas de los países de cada uno de los contratantes en el caso de franquicias internacionales, o la imposibilidad práctica de continuar con la explotación de la franquicia, o la extinción del tiempo de vida y vigencia de la marca concedida en explotación, etc.

Las segundas, es decir las causas de rescisión, en la mayoría de los casos hacen referencia a los sucesos de incumplimiento de obligaciones tales como revelar el franquiciatario la información que se le ha proporcionado como confidencial; el no pago de las regalías estipuladas; alterar el franquiciatario las formas externas o internas de las marcas, nombres y avisos comerciales proporcionados, etc.

En todo caso se pacta una indemnización a cargo de la parte que incumplió sus obligaciones o que violó derechos de la otra, para ser cubierta a la parte que resultare afectada.

2.2.11 Responsabilidad frente a Terceros.

Es necesario mencionar que las partes contratantes no solo son responsables de sus actos frente a la otra parte y del incumplimiento (y por incumplimiento) de sus obligaciones (a través de la llamada responsabilidad contractual o civil), sino que el franquiciatario es además responsable frente a los consumidores de los productos o servicios que proporciona vía la franquicia concedida.

Esta responsabilidad es la llamada responsabilidad del producto o "product liability" en lengua inglesa. Por ella responde exclusivamente el franquiciatario, tanto frente al consumidor afectado como a las autoridades gubernamentales protectoras de consumidores en general.

Igualmente existe la denominada responsabilidad objetiva, proveniente del daño causado a las personas por el uso o funcionamiento de instrumentos de motor o electricidad, que por razón de la velocidad, temperatura, fuerza motriz, etc., que desarrollan, causan daño o perjuicio (cualquiera que éstos sean) a las personas o a las cosas (ejemplo: la explosión de una caldera que hiere a personas o la ruptura de una hélice de motor al momento de funcionamiento que causa heridas a personas).

Sobre esta última clase de responsabilidad responderá siempre, salvo pacto en contrario, el franquiciatario, sin transferir por ningún motivo ni bajo ninguna vía, al franquiciante dicha contingencia.

2.2.12 Aspectos Fiscales

Salvo pacto en contrario, raramente acordado, cada uno de los contratantes soporta en lo individual las cargas de impuestos directos e indirectos, impuestas por su propio país en el caso de franquicias internacionales, o impuestas para cada contratante en caso de identidad de país de ambas partes. Tales pagos, periódicos y

anuales, se refieren a los impuestos sobre la renta, al valor agregado, al activo, sobre nóminas, impuestos locales y municipales.

Igualmente, cada parte responde de sus cargas fiscales de declaración mensual, periódica y anual. Así como sus deberes de retención y entero de impuestos por salarios, honorarios, regalías, comisiones y demás pagos por ellos realizados a favor de terceras personas.

También cada uno de los contratantes se registra ante las autoridades fiscales, y lleva sus registros fiscales, libros y contabilidad fiscal en forma separada del otro.

Por último, es costumbre especificar en el contrato de referencia que el franquiciatario, responderá de los pasivos contingentes frente a terceras personas (entre las que se encuentran comprendidos los fiscos federal, local y municipal) fincados al negocio o negociación que explote la franquicia, sin repercutir ni trasladar al franquiciante en ningún momento ni por ninguna vía, los montos que adeude o que haya cubierto para afrontar dichas eventualidades.

Algunos artículos referentes a las franquicias y de carácter fiscal, los podemos encontrar en la Ley del Impuesto Sobre la Renta:

24- Asistencia técnica, tecnología y regalías.

27- Fondos destinados a investigación y desarrollo tecnológico.

43b- Tasas de amortización en gastos y cargos diferidos preoperativos.

84- Actividades que se asimilan a servicios independientes "ingresos por la explotación de..."

156-- Fuente de riqueza por regalías, contratos que involucran patentes, enajenación de dibujos, modelos, planos y fórmulas.

2.2.13 Contrato y Clausulado Típico.

Durante la vida del contrato generalmente pactada a períodos que oscilan entre los cinco y diez años (renovables), se realizan diversos eventos pactados contractualmente, que ponen en ejercicio el derecho de supervisión que tiene el franquiciante sobre las actividades del franquiciatario, así como sobre el producto o servicio que proporciona este a terceros, la contabilidad que utiliza para registrar sus entradas y salidas de dinero, y los sistemas de administración y operación en general que utiliza para cumplir con los términos pactados.

Igualmente se realiza periódicamente (semestral y/o anual) una revisión general del contrato mismo, para asegurarse ambas partes del cumplimiento de las obligaciones estipuladas, los derechos que a cada uno corresponde y su debido ejercicio. Esta revisión es independiente del derecho de supervisión que tiene el franquiciante sobre la administración y operación de la franquicia por parte del franquiciatario.

De la misma manera, el derecho y la obligación de cooperar mutuamente en el éxito de la franquicia vincula a las partes inevitablemente, quienes deben esforzarse por lograr alcanzar los objetivos trazados durante sus negociaciones culminadas mediante la firma del contrato respectivo.

El clausulado típico de un contrato de franquicia por lo general abarca:

- Considerandos.
- Objeto, licencia del sistema.
- Plazo o vigencia del contrato.
- Obligaciones del franquiciante.
- Contraprestación, pago de regalías.
- Operaciones del negocio franquiciado.

- Marcas.
- Manuales.
- Información confidencial.
- Publicidad.
- Contabilidad y archivos.
- Seguros.
- Transmisiones y gravámenes.
- Incumplimiento y terminación.
- Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.
- No competencia.
- Impuestos y permisos.
- Independencia de los contratantes e indemnización.
- Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos.
- Fuerza mayor.
- Causales de rescisión y penas convencionales.
- Integridad del contrato.
- Modificaciones, encabezados.
- Ley aplicable, jurisdicción.
- Registros.

CAPITULO III.
DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA

3.1 AUTOEVALUACION.

Una vez que se ha establecido el marco histórico, conceptual y jurídico de lo que implica una franquicia, llega el momento de analizar el proceso del desarrollo de una franquicia en México.

Franquiciar un negocio, satisface una de las necesidades básicas que tiene cualquier empresa: el crecimiento. Las empresas tienen muchas formas de crecer, ya sea, haciéndose cada vez más poderosas por su alto grado de productividad o competitividad, asociándose con otras empresas vinculadas al giro de la firma, formando alianzas estratégicas o joint ventures con otras empresas, o finalmente franquiciando el negocio.

Esta necesidad de expansión es vital para una empresa, ya que el crecimiento garantizará que la empresa permanezca en el mercado y así se esfuerce por alcanzar los fines para los que originalmente fue concebida (ser líder en el mercado o sector, ocupar una parte específica del mercado, generar utilidades, mayores dividendos para accionistas, lucro, etc.). Sin embargo, junto con el logro de estos fines particulares, la empresa desempeña también un papel fundamental para la sociedad, ya que actúa como:

- Generadora de bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades de una parte de la sociedad.
- Generadora de fuentes de trabajo y por lo tanto de Ingresos indispensables para el sustento familiar.
- Generadora de círculos o grupos sociales que motivan la interrelación entre los hombres y la armonía en el desarrollo de tareas.

Por lo tanto, el crecimiento o expansión de una empresa es más que una necesidad, un deber u obligación, que se adquiere por el compromiso que establece la estrecha interrelación de esta con la sociedad.

Ahora bien, las empresas no crecen repentinamente, sino que durante toda su existencia van evolucionando, adquiriendo con el paso del tiempo más experiencia en su ramo y mejores herramientas para enfrentar a la competencia y adaptarse lo mejor que puedan a un entorno dinámico y cambiante, cuyas circunstancias influirán determinantemente en la toma de decisiones de la dirección para escoger la mejor alternativa que promueva el desarrollo de la empresa. Es por esto, que los ejecutivos de la alta dirección deben estar actualizándose día con día, tratando de prevenir los hechos futuros y guiando a la empresa en su desenvolvimiento.

Por esa razón, podemos decir, que la mejor forma de crecimiento es aquella que se realiza de manera planificada. Los directivos deben planear el crecimiento y desarrollo de la organización, formulando estrategias que permitan el adecuado desempeño de la misma bajo las distintas circunstancias que presente el entorno.

En el caso de franquiciar un negocio, la situación es la misma. El empresario debe planear el crecimiento de su organización, tomando en cuenta los riesgos que corre al hacerlo sobre todo por que la operación será cada vez más compleja. Por consiguiente, si el negocio que se desea franquiciar todavía tiene ciertos puntos débiles, tendientes a mejorar, es necesario enfocar los esfuerzos hacia esos puntos, de manera que se conozcan los factores principales que determinan la esencia del negocio y aprender a manejarlos lo mejor posible.

Para conocer estos puntos débiles es necesario aplicar una autoevaluación al negocio o empresa, la cual puede consistir en:

- Análisis Interno del Negocio.
- Análisis del Entorno o Determinación de la Posición Competitiva.
- Análisis del Mercado.
- Análisis SWOT.

Una vez llevada a cabo la autoevaluación, la empresa puede iniciar un plan de desarrollo de franquicias que esté basado en el proceso administrativo.

Visto desde un enfoque Integral de sistemas, el proceso administrativo representa un proceso continuo en donde cada parte, cada etapa, cada acto tiene que estar íntimamente relacionado con las demás para cumplir adecuadamente su cometido. En otras palabras, el proceso administrativo consiste en una serie de etapas relacionadas íntimamente entre sí, que dependen una de otra, y que se deben procurar tener, para el buen funcionamiento de cualquier organización. Dichas etapas son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control.

3.1.1 Análisis Interno del Negocio.

Una vez que el empresario está dispuesto a otorgar la distribución de su producto o negocio a través del sistema de franquicias, es necesario que se tengan presente los siguientes puntos. En la medida de que las respuestas a estos puntos sean afirmativas, habrá mejores posibilidades para franquiciar el negocio. Estos puntos son:

- 1) ¿Actualmente es propietario de un negocio rentable?
- 2) ¿Lleva usted en los negocios el tiempo suficiente para desarrollar un procedimiento operativo que presente un mínimo de problemas?
- 3) ¿Desea expandir su negocio con rapidez?
- 4) ¿Su negocio podría sistematizarse con facilidad y separarse en sus componentes esenciales?
- 5) ¿Su negocio forma parte de un sector desorganizado que se caracteriza por un gran número de negocios familiares?
- 6) ¿Su negocio pertenece a un sector que carece de una cantidad importante de grandes franquicias o de negocios propiedad de grandes compañías?
- 7) ¿Su negocio pertenece a un mercado establecido? ¿Su producto o servicio ya ha demostrado su valía?
- 8) ¿Su producto o servicio satisface una necesidad o un deseo legítimos de los consumidores?
- 9) ¿Su negocio es relativamente fácil de operar? ¿Otras personas con cierta experiencia en los negocios podrían aprenderlo fácil y rápidamente?
- 10) ¿Su negocio genera suficientes ingresos para que el franquiciatario y el franquiciante puedan compartir sus beneficios?

- 11) ¿Su negocio podría duplicarse fácilmente?, ¿Podría copiarse tal como es por una cantidad razonable de dinero?
- 12) ¿Su negocio podría reproducirse en cualquier cantidad de localidades?, ¿Su concepto podría funcionar en todos los mercados del país?
- 13) ¿Su negocio pertenece al sector de servicio de la economía?
- 14) ¿Su negocio podría funcionar con un inventario modesto?
- 15) ¿Su negocio depende de una tendencia y no de una moda?
- 16) ¿Una copia de su negocio podría alcanzar el punto de equilibrio en un plazo razonable (un año o menos)?
- 17) ¿Su negocio podría generar suficientes ingresos para atraer a los franquiciatarios potenciales? ¿Una persona razonable se sentiría satisfecha trabajando a cambio de los ingresos que su negocio podría dejarle?
- 18) ¿Su negocio ofrece algo novedoso o mejorado?, ¿Un producto o servicio mejor?
- 19) ¿Su negocio se presta para las relaciones públicas?, ¿Podría generar interés por sí solo?
- 20) ¿Tiene marca y logotipo registrados?
- 21) ¿Su negocio está listo para establecer y mantener relaciones a largo plazo con operadores independientes?
- 22) ¿Podría ofrecer capacitación, ayuda y demás servicios de apoyo a los franquiciatarios y administrar una red de negocios independientes?
- 23) ¿Su negocio cuenta con los fondos necesarios para emprender un programa de franquicias?
- 24) ¿Es sana la situación financiera de su empresa?
- 25) ¿Cuenta con canales de distribución y comercialización eficientes?

A grandes rasgos, estos son los puntos principales para poder otorgar un negocio como franquicia. No existe una fórmula que garantice el éxito. El sistema de

comercialización es demasiado complicado para que se le pueda hacer un examen rudimentario. Sin embargo, los puntos que se plantearon aquí, sirven de directrices para determinar si el negocio puede crecer y prosperar como una compañía de franquicias. Todos los indicadores positivos no tienen que estar presentes, pero entre más criterios se logren cubrir, mayores serán las posibilidades de tener éxito al otorgar franquicias en los mercados actuales.¹

3.1.2 Análisis del Entorno o Determinación de la Posición Competitiva.

Muchos autores, consideran la etapa de determinación de la posición competitiva, como un elemento dentro del proceso de planeación. Sin embargo, para fines de este estudio la consideraremos como una parte esencial del proceso de conversión de un negocio a un formato de franquicia.

Hay que aclarar que existe una diferencia entre lo que es la Posición Competitiva y la Ventaja Competitiva de una organización. Mientras que la primera se refiere a todas aquellas ventajas que se pueden encontrar en el lugar en donde se establezca el negocio, y que proporcionan mayores y mejores facilidades para la operación de una empresa y su viabilidad en el futuro, la otra significa una ventaja sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores precios más bajos o proporcionándoles mayores beneficios que justifiquen los precios más altos. Si se quiere ver de otra manera, por ejemplo, todos los negocios de hamburguesas en la Ciudad de México, tienen la misma posición competitiva, pero cada uno de ellos tendrá su ventaja competitiva sobre los otros establecimientos.

Determinar la posición competitiva es analizar 3 factores fundamentales:

¹ "Franquicias, Cómo multiplicar su negocio". Steven S. Raab, Gregory Matusky, Noriega Editores, México 1994 p. 103.

- a. El entorno económico de la región.
- b. El entorno competitivo de la empresa.
- c. Aspectos legales básicos.

Por lo que respecta al primer punto, analizar el entorno económico de la región, significa hacer un análisis concienzudo de los principales aspectos demográficos, económicos, políticos, sociales y culturales. Dicho análisis puede comprender:

- Número de habitantes en la región.
- Principales ciudades o municipios de la región.
- Distribución de la población por edad.
- Localización de las principales empresas en la región.
- Máxima aportación por sector en la generación del PIB de la región.
- Ubicación de la región.

Por otro lado, toda esta información es complementada con el estudio del entorno competitivo de la empresa, que puede consistir en:

- Histórico de ventas y utilidad.
- Estructura de costos/utilidad.
- Estructura financiera.
- Evaluación de las líneas de producción
- Análisis de la competencia.

Finalmente, hay que considerar que los aspectos legales tienden a diferenciarse entre una región y otra. En lo que se refiere a las franquicias, habrá que analizar:

- Diferentes procedimientos para registro de marcas y patentes.
- Distinta duración de los trámites.
- Ventajas fiscales que ofrece cada región.

3.1.3 Análisis del Mercado.

La mayoría de los directores o empresarios estaría de acuerdo con Peter Drucker, quien dijo: "El Cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio".² En vista de lo anterior, es adecuado empezar el análisis del mercado con base a datos sobre los clientes. Preguntas sobre estos últimos, como las que se exponen a continuación, merecerían la pena ser contestadas:

- 1) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 2) ¿En qué mercados encontramos nuestra clientela?
- 3) ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
- 4) ¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?
- 5) ¿Cuántos clientes compran más de una vez?
- 6) ¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas duplicadas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.?
- 7) ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicio, precio, etc.?
- 8) ¿Podría uno de nuestros clientes decidir producir un producto nuestro para su propio uso?
- 9) ¿Nuestro mercado está empezando, creciendo, madurando o declinando?
- 10) ¿Es la tecnología en el mercado dinámica o estática?
- 11) ¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?
- 12) ¿Qué participación del mercado tenemos actualmente?

² "Management: Tasks, Responsibilities, Practices". Peter F. Drucker, Harper & Row, New York 1974 p. 79.

13) ¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

Por supuesto que las preguntas clave acerca de los clientes y mercados dependen de numerosas consideraciones, tales como si un productor fabrica componentes o productos finales, la frecuencia de compras por los clientes, si el precio del producto es alto o bajo, si el comportamiento de los clientes es estable o cambiante, y si el mercado está creciendo o decreciendo.³

3.1.4 Análisis SWOT.

Hoy en día, la gente piensa, se comporta y gasta de manera bastante distinta a como lo hacía hace sólo cinco años.. Estamos ante un consumidor diferente. La afirmación es válida lo mismo para los norteamericanos que los europeos y los mexicanos, los asiáticos que los latinoamericanos. El consumidor actual es más exigente en precios y calidad, está más abierto a probar nuevos productos, es más selectivo en cuanto al costo-beneficio de los artículos que demanda, prefiere productos útiles y de larga duración y tiene a su disposición más variedad de donde escoger. Conforme pase el tiempo, estos factores se acentuarán, por lo que se torna indispensable para la empresa el contar con capacidad de respuesta.

En este nuevo contexto es pertinente saber a quién(es) se enfrenta la empresa como competidores, cuáles son las reglas del juego y, sobre todo, si está preparada para responder adecuadamente. Por ello es necesario, antes que nada, que la empresa se conozca, se analice, se critique y se decida a actuar a través de una estrategia para poder luchar en el mercado internacional y también en el

³ "Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber". George A. Steiner, Ed. Cecsá México 1994 p. 131.

nacional, esto es, que cuente con una estrategia competitiva. Para este propósito, la empresa podría hacerse las siguientes preguntas:⁴

- 1) ¿Quiénes son sus competidores?
- 2) ¿Qué se sabe de ellos?
- 3) ¿Quiénes podrían ser sus competidores potenciales?
- 4) ¿Ha observado tendencias en su producto o servicio?
- 5) ¿Qué cambios tendría que hacer a su producto o servicio hoy o mañana para mantenerse en el mercado los próximos cinco años y lograr ventas crecientes?
- 6) ¿Qué hace superiores a sus competidores?
- 7) ¿Qué hace superior a su negocio, su producto?
- 8) ¿Qué es lo que más valora el cliente en su producto o línea?
- 9) ¿Cuál es la característica o ventaja que más atraería a nuevos clientes?
- 10) ¿Qué es lo que usted nota que fascina o desagrada a sus clientes o a los de la competencia?

En forma complementaria y aún más importante, para contar con su estrategia competitiva, la empresa debe identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o riesgos, ya que estos elementos conjuntados, serán el ingrediente vital de la estrategia. Para hacerlo de manera práctica, la compañía procedería adicionalmente a contestar lo siguiente entre otras preguntas:

- 1) ¿Qué tan flexibles somos?
- 2) ¿Pueden ser nuestros productos/servicios adaptados o modificados?
- 3) ¿Qué tan fácil y rápido podemos hacer la adaptación?
- 4) ¿Cuáles son las ventajas específicas de nuestra firma?
- 5) ¿Cuál es nuestra capacidad actual?

⁴ "Competitividad Internacional, su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa". Alejandro Cruz S. Bancomext México, 1994. p. 24.

- 6) ¿Tenemos exceso de capacidad? ¿Contamos con suficiente oferta disponible?
- 7) ¿Tendremos que invertir para incrementar la capacidad?
- 8) ¿Qué ventajas de mercadeo tenemos (nacional o internacional)?
- 9) Si queremos exportar la franquicia, ¿cómo se comparan nuestros costos con los de E.U.A. o Brasil?
- 10) ¿Podemos obtener financiamiento?, ¿a qué costo?

Ahora bien, si de identificación de fuerzas y debilidades se trata, es altamente conveniente que la empresa las determine por área, de acuerdo con el listado que se muestra en el siguiente cuadro:⁵

ASPECTOS DE PERSONAL:

- Adecuación de la fuerza laboral total
- Nivel de calificación de la fuerza laboral
- Nivel de calificación de cargos de dirección
- Clima laboral
- Relación con los sindicatos
- Política de personal
- Nivel de productividad del factor trabajo
- Costo de personal

ASPECTOS EMPRESARIALES:

- Imagen y prestigio de la empresa
- Estructura organizativa

⁵ *Ibíd*em (4), pag. 31.

- Tamaño de la empresa en relación al sector
- Calidad de la gestión
- Capacidad para alcanzar los objetivos propuestos en el pasado
- Relación con organismos oficiales
- Capacidad de investigación y desarrollo
- Nivel de automatización de la gestión

ASPECTOS FINANCIEROS:

- Recursos financieros totales
- Costo del capital
- Nivel de deuda a corto plazo
- Nivel de autofinanciación
- Condiciones fiscales
- Relación con los propietarios y accionistas
- Necesidades de capital circulante
- Eficiencia de los servicios de contabilidad

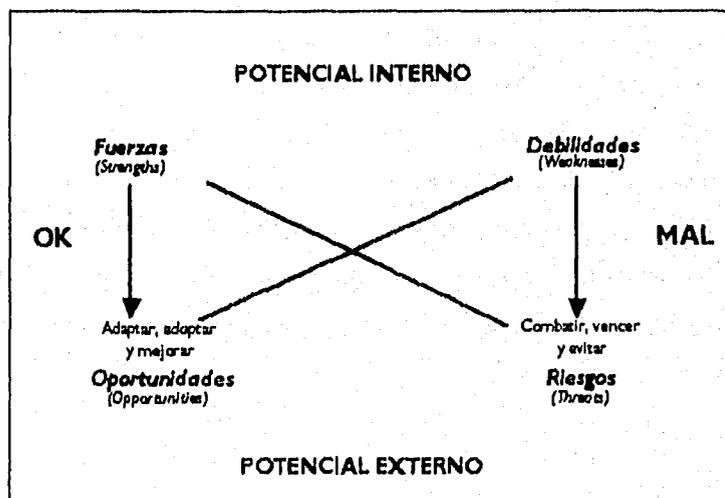
ASPECTOS DEL MARKETING:

- Participación de mercado de la empresa
- Sistemas de seguimiento del mercado
- Nivel de adecuación de la mezcla del producto de la empresa
- Nivel de calidad de los productos
- Estructura de la cartera de clientes
- Política de fijación de precios
- Personal de ventas

- Publicidad y promoción
- Servicios posventa
- Estructura de la distribución

ASPECTOS PRODUCTIVOS:

- Estructura de costos
- Nivel de utilización de la capacidad productiva
- Calidad de materias primas
- Nivel tecnológico. Nivel de adecuación de la maquinaria.
- Productividad global de los factores de producción
- Localización de las estructuras productivas
- Grado de control sobre el proceso de producción



3.2 PLANEACIÓN.

3.2.1 ¿Qué es la planeación?

La planeación es la función más importante del proceso administrativo, ya que en esta etapa se establecen las bases de todas las demás fases de dicho proceso. Implica la selección de misiones y objetivos tanto generales (de toda la empresa), como particulares (de cada departamento), implica también la determinación de los medios para alcanzar esos objetivos tomando en cuenta al medio ambiente que rodea a la organización.

Planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo; por otra parte, es un proceso intelectualmente exigente, ya que requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones.

La planeación trata de proteger y pronosticar el cambio, minimizando el riesgo y aprovechando las oportunidades. La planeación es una técnica y debe realizarse dentro de un contexto técnico. Esta actividad primordial dentro del proceso administrativo permite determinar en las empresas, la estructura y el ámbito de acción propio para que los hechos se susciten de acuerdo a lo establecido. Aunque el futuro es incierto y los sucesos imprevistos, pueden llegar a interferir con los planes mejor elaborados, la planeación da fundamento a nuestras acciones impidiendo que carezcan de objetivo y se encuentren expuestas a la mera casualidad.

3.2.2 La Planeación Estratégica.

"La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Esta terminología fue la misma que se usaba en el campo de la milicia y es, por supuesto, una copia de dicho uso. En la actualidad, el concepto es mucho más amplio. En el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra que viene del griego "strategos", que quiere decir general. Literalmente la palabra estrategia significa el arte de los generales. O, en su significado actual, estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa. Este es un concepto muy amplio que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para llevar a cabo o implantar dichas estrategias".⁶

Ahora bien, Peter F. Drucker define a la planeación estratégica como el "proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada".⁷

La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente, ya que exige al director que formule y conteste preguntas claves para su compañía, y a las que deberá prestar atención. La planeación estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, que a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas; proporciona también una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa,

⁶ *Ibidem* (3), pag. 338.

⁷ "La Gerencia", Peter F. Drucker, Ed. El Ateneo, México 1992, pag. 88.

ya que permite que los ejecutivos a nivel inferior tomen sus decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección

3.2.3 Desarrollo de un Plan Estratégico para Franquicias.

Para el desarrollo de una franquicia en la etapa de planeación, se podrían considerar los siguientes puntos:

- 1) Definición de objetivos.
- 2) Cuánto y cuándo Invertir.
- 3) Personal requerido.
- 4) Elaboración de políticas generales para el cumplimiento de los objetivos.
- 5) Elaboración de programas operativos y presupuestos.
- 6) Establecimiento de estándares de calidad de los productos y servicios.
- 7) Análisis y diagnóstico del mercado.
- 8) Diseño de la unidad piloto.
- 9) Factores de éxito.
- 10) Estrategia de Mercadotecnia.
- 11) Estrategia de Operación.
- 12) Estrategia financiera.
- 13) Desarrollo del plan de promoción de franquicia.
- 14) Diseño del perfil del franquiciatario.
- 15) Diseño del procedimiento de selección del franquiciatario.
- 16) Procedimiento para el otorgamiento de franquicias.
- 17) Desarrollo de la red de franquiciatarios.
- 18) Diseño del contrato, tomando en consideración los aspectos legales.

Ahora bien, una vez que estos puntos ya están considerados, el franquiciante deberá proceder a estructurar un plan de expansión y desarrollo que le permita alcanzar su objetivo, que como ya vimos en el primer capítulo consiste en la dominación de mercados. En este plan, se podrían contener los siguientes puntos:

PRIMERA ETAPA

- Perspectiva económica del país.
- Entorno competitivo para el concepto de negocios.
- Organización de la empresa franquiciante.
- Plan estratégico para los meses 37-60.
- Plan operativo para los meses 13-36.
- Plan de acción para los meses 1-12.

SEGUNDA ETAPA

- Conceptualización de la franquicia
- Diseño de los manuales de operación para la franquicia.
- Diseño de programas de capacitación para la franquicia
- Diseño de manuales de identidad corporativa para la franquicia
- Diseño de manuales de construcción y proyecto arquitectónico para la franquicia
- Diseño y desarrollo del proyecto financiero (modelo) para las nuevas franquicias

TERCERA ETAPA

- Criterios para la ubicación de franquicias
- Proceso para la Integración de franquiciatarios al sistema de franquicias
- Diseño del programa modelo para la apertura de franquicias
- Diseño del formato de contrato para el otorgamiento de franquicias.

3.2.4 La Planeación y la Competitividad.

En México, la planeación es un punto especial. Debido a que el país estuvo durante mucho tiempo protegido por restricciones gubernamentales al exterior, los sectores empresariales se encontraban en condiciones muy favorables para su desarrollo, propiciando así que los directores de empresas mexicanas se dedicaran muy poco tiempo a la planeación de sus negocios. En cuanto se empezó a gestar la apertura comercial de México, los mercados mexicanos empezaron a inundarse de productos del extranjero y a bajo costo. Junto con este proceso de apertura comercial, el consumidor mexicano fue madurando cada vez más, volviéndose más exigente y preocupándose en mayor grado por la relación costo-beneficio de los productos que satisfacen sus necesidades.

Con la apertura comercial, el sector empresarial mexicano se enfrentó a un grave problema: la necesidad de planear. Planear para competir con productos del extranjero, que gozaban de mucho mejor calidad y satisfacían de mejor manera las necesidades del consumidor nacional.

Los años recientes y los que se avecindan son parte de la época con mayores retos que el empresario haya enfrentado jamás en la historia. La empresa y su entorno se ven impulsados, en muchas ocasiones, hacia zonas o variables desconocidas, a la velocidad del pensamiento. Nuevas interrelaciones y estructuras

generan presiones sobre la empresa, que la inhiben a crecer, a ser exitosa o simplemente a sobrevivir.

El mundo de hoy y del futuro está lleno de competidores. En todas partes, se habla y se escribe sobre la competencia. No obstante, una buena parte de las empresas pequeñas y medianas se limitan a un conocimiento general o superficial de lo que significan la competencia y la competitividad. Aún más, difícilmente saben reaccionar a éstas o contar con elementos para neutralizar o superar a la primera, antes de que amenacen su supervivencia.

Aspectos tales como la ventaja y el margen competitivos, el entendimiento hacia los clientes, las habilidades de prospección, los "tips" para aumentar ventas, la credibilidad, la cultura empresarial de exportación, las técnicas modernas para competir mejor y la visión estratégica del mercado constituyen puntos vitales de una nueva mentalidad que tiene que ser adaptada por los directores de empresa de nuestro país.

Ahora bien, ¿cuándo se presenta un problema de competitividad? Cuando la empresa enfrenta: márgenes menores de utilidad, dificultad para reaccionar satisfactoriamente al mercado, estancamiento de la firma y/o menor participación en el mercado. El tiempo es un factor de gran relevancia en la competitividad y por tanto, la empresa no debe esperar hasta estar en una circunstancia problemática para comenzar a aplicar medidas correctivas, porque puede ser demasiado tarde. De aquí que el ¿porqué competir? y sus respuestas, signifiquen una toma de conciencia permanente en las empresas pequeñas y medianas y una preocupación que se traduzca en acciones programadas, que verdaderamente se ejecuten.

3.3 ORGANIZACIÓN.

3.3.1 ¿Qué es la Organización?

La organización es aquella parte del proceso administrativo cuya finalidad es el diseño de la estructura orgánica que permita el logro de los objetivos planeados por la empresa. Dicho diseño, debe estar en función a una jerarquía de puestos en donde cada uno tenga definido claramente las actividades que tiene que llevar a cabo, así como la autoridad que tiene para ese fin.

"Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, habrá de incorporar:

- Objetivos verificables, que constituyen una parte central de la planeación
- Una idea clara de los principales deberes o actividades y
- Un área de discreción o autoridad, de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

Es en este sentido que se concibe a la organización como:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- 2) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos,
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y

4) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en un mismo nivel de la organización) y vertical (en distintos niveles de la organización) en la estructura organizacional.

La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.⁸

Se debe hacer una definición tanto de los puestos como de las tareas a la luz de las capacidades de las personas que deban realizarlas. La flexibilidad es un requisito indispensable en las estructuras organizacionales actuales, ya que los constantes cambios hacen que las empresas afronten diversas situaciones con características específicas que requieren de nuevos enfoques de estructuras.

3.3.2 La Estructura y el Proceso de la Organización.

"Al considerar la organización como un proceso, se advierte de inmediato que deben considerarse varios aspectos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y los planes ya que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad disponible para los directivos de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho determinado socialmente para ejercer la discreción, y por lo mismo, está sujeto al cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, lo mismo puede suceder con las de la estructura de una organización. Debe estar diseñada para funcionar, para permitir las

⁸ "Administración", Harold Koontz y Heinz Weihrich, Ed. McGraw Hill, 9ª edición México 1990. p. 184.

contribuciones de los miembros de un grupo y ayudarles a lograr objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional que funcione bien nunca puede ser estática. No puede haber una estructura organizacional que funcione mejor en todo tipo de situaciones. Una estructura organizacional eficaz depende de la situación.

En cuarto lugar, la organización está formulada por seres humanos. Los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de la gente. Esto no quiere decir que la estructura deba estar diseñada en torno a individuos y no en entorno a metas y actividades concomitantes. Pero una consideración importante es el tipo de personas que van a integrarla.⁹

3.3.3 Organización en una Franquicia.

En el desarrollo de una franquicia, la organización implica diseñar el sistema de la franquicia, cubriendo los siguientes puntos:

- 1) Diseño de la estructura orgánica de la empresa.
- 2) Elaboración de manuales de identidad corporativa.
- 3) Elaboración de los manuales de operación para la franquicia (que deben estar registrados)
- 4) Elaboración de programas de capacitación para la franquicia.
- 5) Elaboración de manuales de construcción, proyecto arquitectónico, y equipamiento para la franquicia (si la franquicia es de formato de negocio)
- 6) Diseño y desarrollo del proyecto financiero (modelo) para las nuevas franquicias.

⁹ *Ibidem* (B), pag. 197, 198.

Todo franquiciante en sus principios, sea grande o pequeño, rico o pobre, necesita un mecanismo para comercializar su franquicia, un plan de capacitación, políticas y procedimientos por escrito, métodos básicos para el control de los franquiciatarios, un programa legal, así como capacidad de servicio para atender los problemas del campo.

El tamaño y el alcance del programa inicial de la franquicia dependen de los medios y el talento que posean el franquiciante y sus colaboradores del momento. Lo que sí resulta crítico es que dicho programa permita crecer y ampliarse pero sin debilitar el centro de utilidades principal, que sería el negocio actual.

Los manuales de operaciones parten de las políticas y las directrices generales y las detallan hasta convertirlas en pasos fáciles de seguir. Si bien las políticas fijan ciertos límites al comportamiento, los manuales de operaciones especifican las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de sus negocios.

"Por ejemplo, un manual de operaciones determina la forma en que el franquiciatario debe pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario. Explica cómo motivar, manejar, atraer y conservar al personal. Describe los pasos que debe dar en materia de publicidad, promociones y relaciones públicas."¹⁰

Los manuales de operaciones representan el plan maestro por medio del cual los franquiciatarios sincronizan sus operaciones; son un componente fundamental e integral de cualquier programa de franquicia.

Otro punto importante en la organización son los programas de capacitación. En materia de franquicias, podemos decir que la capacitación sirve para dos fines: el primero, permite preparar franquiciatarios talentosos y competentes; el segundo, sirve para vender franquicias. Los franquiciatarios en potencia son neófitos de los negocios. Su principal temor radica en su incapacidad de aprender a operar un

¹⁰ *Ibidem* (1), pag. 150.

negocio nuevo con efectividad y eficiencia. Los programas de capacitación sirven para eliminar esos temores.

La mayoría de los franquiciantes, empiezan ofreciendo un adiestramiento de tipo personalizado en el negocio sede de la compañía y utilizando al personal de planta. Esto es perfectamente aceptable si los nuevos franquiciatarios logran adquirir todos los conocimientos que necesitan para tener éxito. Sin embargo, todo programa de capacitación para franquiciatarios debe incluir una introducción básica a las relaciones con los clientes, las ventas, la publicidad al consumidor, el producto, la administración de personal, la contabilidad y su correspondiente papeleo, las fuentes de abastecimiento y el manejo de los inventarios.

3.3.4 Ejemplo de un Manual de Operación en una Franquicia.

Algunos elementos críticos de un manual de operación pueden ser:

I. Introducción y Antecedentes.

- a. Historia de la compañía.
- b. Filosofía de la compañía.

II. Análisis operacional

- a. El producto
- b. Procedimientos para la oficina o el taller.
- c. Manejo de los suministros y del inventario.
- d. Horas de oficina.

III. Servicios al cliente.

- a. El Mercado.
- b. Relaciones con los clientes

IV. Ventas.

a. Procedimientos

1. Guión telefónico
2. Métodos para la oficina o el taller
3. Manejo de las objeciones
4. Generación de oportunidades.

b. Supervisión y motivación del personal

1. Técnicas
2. Cálculo de las comisiones.

V. Publicidad

a. Fondo para publicidad y promoción

b. Publicidad regional.

1. Radio
2. Televisión
3. Prensa

c. Promoción regional.

1. Programa de relaciones con la comunidad
2. Cupones de descuento

d. Medición de resultados

VI. Administración del personal.

a. Integración

1. Descripciones de puestos
2. Contratación del personal

b. Establecimiento de políticas de personal

1. Sueldos y salarios
2. Aumentos y promociones
3. Prestaciones

c. Supervisión del personal.

1. Expedientes personales
2. Revisiones del desempeño

VII. Procedimientos y formas contables.

a. Panorama general de la contabilidad básica

b. Manejo de los ingresos.

1. Cuentas de tarjetas de crédito.
2. Registro de ventas
3. Justificación de las entradas
4. Cómo hacer cambios

c. Registro de nómina.

1. Deducción de impuestos.
2. Deducción de prestaciones

d. Contabilidad de la franquicia.

1. Registro de las regalías.
2. Registro de otras cuotas.

3.4 INTEGRACIÓN

3.4.1 ¿Qué es la Integración?

La Integración generalmente implica llenar los puestos de la estructura organizacional con el personal adecuado para ello. Esto se logra al identificar los requerimientos de la fuerza laboral, al tener un registro de nuestra cartera de personas disponibles, al seleccionar y reclutar, así como remunerar, capacitar o desarrollar a los candidatos o titulares para la realización eficaz y eficiente de sus tareas.

3.4.2 La Integración en una Franquicia.

Sin embargo, como estamos hablando del desarrollo de una franquicia, los puntos antes mencionados los desarrollará el propio franquiciatario, correspondiendo al franquiciante una guía de selección de personal y su perfil. Por lo tanto, para el franquiciante la integración debemos considerarla como el punto de arranque de la operación de una unidad piloto. En el desarrollo de esta unidad piloto, se deben considerar los siguientes puntos:

- 1) Aplicación de los criterios para la ubicación de las franquicias (determinación del punto de venta según su ubicación, costumbres y capacidad adquisitiva de la población, así como los requerimientos del producto o servicio ofrecido, clima, vías de comunicación, etc.).
- 2) Aplicación del proyecto arquitectónico y equipamiento (Definición de las áreas de distribución tales como: almacenamiento, ventas, administración, servicios, sistemas, entre otros).
- 3) Reclutamiento, selección y contratación del personal para la unidad piloto.
- 4) Capacitación y adiestramiento del personal (aplicación del programa integral de capacitación para la franquicia, considerando todos los niveles de la estructura, así como los requerimientos por áreas específicas).
- 5) Puesta en marcha.
- 6) Determinación del costo de la franquicia, que implica considerar:
 - El valor presente neto de la utilidad esperada por punto de venta.
 - El tiempo de duración del contrato.
 - El descuento de regalías percibidas.
 - El riesgo de no haber invertido el capital.

Ahora bien, una vez que el sistema de operación de la unidad piloto cumpla con todos los puntos señalados en el proceso de planeación, el franquiciante estará en la posibilidad de otorgar franquicias, por lo que deberá:

- Realizar las acciones necesarias para su promoción.
- Identificar entre los empresarios interesados en adquirir la franquicia, aquellos que cubran el perfil del franquiciatario.
- Iniciar el proceso de negociación.
- Firmar en su caso, una carta de intención.
- El futuro franquiciatario deberá cubrir el pago del anticipo del costo de la franquicia.
- El franquiciatario pagará el diferencial del costo de la franquicia y se firmará el contrato.
- Una vez firmado el contrato, el franquiciante procederá a registrarlo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
- El franquiciante deberá proporcionar al franquiciatario todos los elementos que le permitan operar su negocio bajo el mismo sistema.

Por otro lado, en lo que respecta a la red de franquiciatarios, el franquiciante realizará todas las actividades de promoción y publicidad, coordinación, estudios de rentabilidad, supervisión y asesoría a los franquiciatarios, así como la negociación y otorgamiento de nuevas franquicias a través de una operadora de franquicias que deberá ser independiente a la propia empresa.

La operadora deberá contar con una estructura propia para poder cumplir con las actividades y funciones antes señaladas. Asimismo, deberá contar con el soporte necesario que le permita determinar geográficamente las regiones y los mercados en los que su concepto sea susceptible de franquiciar.

3.5 DIRECCIÓN.

3.5.1 ¿Qué es la Dirección?

La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y grupales. El director deberá ser capaz de moderar y orientar los deseos y actitudes de sus subordinados a través de un liderazgo que le permita ganarse la colaboración de la gente al ver reflejado en él a la persona a través de la que pueden lograr sus objetivos personales. La comunicación que exista entre los diferentes niveles, permitirá el surgimiento de una retroalimentación positiva que desemboque en mejoras al mismo sistema.

A partir de esta breve definición, podemos desprender 3 aspectos fundamentales que intervienen en el proceso de dirección:

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación.

3.5.2 Motivación.

Aunque ya en las civilizaciones antiguas se encontraban algunos indicios como el principio hedónico, que decía que cualquier acto humano está gobernado por la presencia del placer y/o el dolor, que sugiere algunos elementos del concepto de motivación, el término es relativamente nuevo, ya que se gesta a partir de las ideas de dos escuelas psicológicas (la comparativa y funcional) que surgen a raíz de la publicación del libro "El Origen de las Especies" de Charles Darwin en 1859.

A partir de entonces, han proliferado teorías que, partiendo de distintos ángulos, han abordado la pregunta ¿qué es lo que mueve al hombre a actuar?. A grandes rasgos, estas teorías se pueden clasificar dependiendo de su postura con respecto a los siguientes parámetros:

a) Mecanismo Homeostático: De acuerdo con este parámetro, el hombre se ve motivado a la acción cuando, al surgir un desequilibrio en sus fuerzas internas, siente el impulso de actuar para restablecer el equilibrio. Es comparable con un termostato que regula la temperatura de un cuarto para mantenerla dentro de un rango preestablecido a través de la activación o desactivación del equipo de aire acondicionado.

b) Papel que juega la motivación en la determinación del comportamiento. Según ciertas teorías, la motivación tiene un papel fundamentalmente cualitativo, es decir, define el tipo, la intensidad y la dirección de la acción a seguir, mientras que para otras, la motivación sólo juega un papel cuantitativo, queriendo indicar que su acción se limita a ser el componente energético de la acción (su intensidad) y que la dirección dependerá de otros factores, como los hábitos.

c) Causas Internas o Externas. Las teorías se pueden diferenciar de acuerdo al énfasis que pongan en el disparador de la motivación, sea este interno (como en el caso del mecanismo homeostático) o externo, es decir, por estímulos provenientes de su medio ambiente y que obligan al individuo a adaptarse a ellos.

d) Motivos Innatos o Aprendidos. Parámetro que establece la diferencia entre los motivos adquiridos durante la vida del individuo y los que tenía al nacer, que también, nos ayudará a clasificar a las diferentes teorías sobre la motivación según la importancia relativa que se le asigne.

Durante los primeros años de estudio de la teoría de la motivación, se asociaba a ésta con fuertes impulsos fisiológicos, inconscientes y desordenados, que surgían de un desequilibrio interno y que forzaban al individuo a realizar actos con el objeto de restablecer el equilibrio (esta teoría se clasificaría como homeostática, direccional, interna e innata). Siendo sustentada principalmente por las escuelas Psicoanalítica y Conductista de Sigmund Freud y J.B. Watson, respectivamente.

"De lo anterior se desprende que la motivación es un proceso interno del ser que realiza la acción, que por tanto, difiere de lo que actualmente se entiende por "motivar a alguien". En sentido estricto, no se puede motivar a nadie, pues atentaríamos contra su soberanía, es decir, lo estaríamos privando de su libertad de elección y de compromiso".¹¹

3.5.3 Liderazgo.

Según Harold Koontz y Heinz Wehrich, el liderazgo se define como una "influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. En teoría, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza. Celo es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras un grupo para empujarlo; se ubican frente al grupo al tiempo que facilitan el progreso y lo inspiran a cumplir con las metas organizacionales."¹²

¹¹ Nota técnica IPADE (P) FHN-65, "Hablemos otra vez sobre Motivación" Parte 1. pag. 2.

¹² *Ibidem* (8), pag. 496.

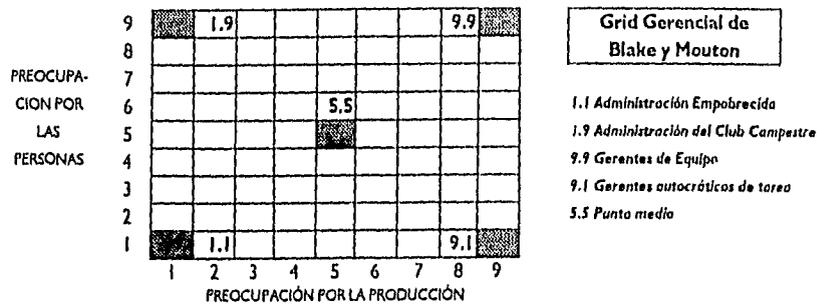
Un buen ejemplo es un director de orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y el ritmo correcto, mediante el esfuerzo integrado de los músicos. De la calidad del liderazgo del director depende la ejecución que dé la orquesta.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad al parecer es una composición de cuando menos cuatro factores importantes:

- La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones
- La habilidad de inspirar y
- La habilidad de desarrollar un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

Ahora bien, existen muchas teorías de liderazgo, en las que cada una se definen distintos tipos o estilos de liderazgo. Para propósitos de este estudio y por ser una de las teorías más conocidas, nos basaremos en la teoría de la Grid o Rejilla Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton para mencionar los estilos de liderazgo más comunes.

A partir de investigaciones previas que mostraban la importancia de que un gerente se preocupara tanto por la producción como por el personal, Blake y Mouton diseñaron un dispositivo más útil para dramatizar esta preocupación. Esta rejilla ha sido utilizada en muchas partes como un medio de capacitación gerencial y para identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgo.



Fuente: "Administración", Koontz y Wehrlich, Ed. McGraw Hill, 9ª edición México 1990 pag. 306.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por el personal y preocupación por la producción. Como señalaron Blake y Mouton, el uso de la frase "preocupación por" se refiere a "la forma", en que los gerentes les interesa la producción o "la forma" en que les interesa el personal, y no cuestiones como "cuánta" producción les interesa obtener a partir de un grupo.

La "preocupación por la producción" incluye actitudes de un supervisor hacia gran variedad de cosas, como la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del staff, la eficacia en el trabajo y el volumen de producción.

La "preocupación por las personas" casi siempre se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

En el estilo 1.1, llamado "Administración empobrecida", los gerentes se preocupan muy poco por las personas y la producción y tienen una participación mínima en sus puestos; en todos los sentidos, han abandonado sus posiciones y solamente pasan el tiempo o actúan como mensajeros que transmiten información

de los superiores a los subordinados. En el otro extremo están los gerentes 9.9, quienes proyectan en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como a la producción. Son los verdaderos "gerentes de equipo", capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (denominada "administración del club campestre" por algunos), en la que los gerentes tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción, pero les interesa el personal. Promueven un medio en que todos se sientan relajados, amistosos y felices y a nadie le interesa realizar un esfuerzo coordinado para alcanzar los objetivos de la empresa. En el otro extremo están los gerentes 9.1 (en ocasiones llamados "gerentes autocráticos de tarea"), a quienes les interesa solamente el desarrollo de una operación eficaz, que tienen poca o ninguna preocupación por el personal y que son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo.

Utilizando estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo gerencial puede ubicarse en alguna parte de la rejilla. Es claro que los gerentes 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Obtienen una moral y producción adecuada, pero no sobresaliente. No fijan metas demasiado elevadas y es probable que tengan una actitud un tanto benevolentemente autocrática hacia el personal.

La rejilla gerencial (administrativa) es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de administración. Sin embargo, no dice por qué un gerente cae en una u otra parte de la rejilla. Para conocer esto, hay que analizar las causas subyacentes, como la personalidad del líder o las de los seguidores, la habilidad y capacitación de los gerentes, el medio de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la forma en que actúan los líderes y sus seguidores.

3.5.4 Comunicación.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración es particularmente importante para la función de dirección. La comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor. Por tanto, esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de comunicación y que se centra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mensaje. El modelo destaca también el ruido, que interfiere con la buena comunicación, y la retroalimentación, que facilita la comunicación.

Con el paso de los años, muchos autores han hablado de la trascendencia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I. Barnard, por ejemplo consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Ésta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. De hecho, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente la comunicación es necesaria para:

- 1) Establecer y difundir las metas de una empresa.
- 2) Desarrollar planes para su consecución.
- 3) Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
- 4) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5) Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir y
- 6) Controlar el desempeño.

La comunicación no sólo facilita el desarrollo de las funciones administrativas, sino que relaciona también la empresa con su medio externo. Es mediante el intercambio de información como los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los intereses de los accionistas, las normas de los gobiernos y las preocupaciones de una comunidad. Es mediante la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio.

3.5.5 El Director de una Franquicia.

Como pudimos observar, un director debe poseer las características antes mencionadas (liderazgo, motivación y comunicación) para que su tarea como máximo funcionario de una organización sea exitosa. En este sentido, diversos autores en materia de franquicias también se preocupan por las características de los directivos franquiciantes, coincidiendo en muchos de los casos con lo expuesto en el apartado de dirección.

Una definición de liderazgo que se acerca bastante a quien esté al frente de un negocio de franquicias puede ser la que nos proporciona Philip Selznick: "El Arte del líder creativo es el arte de la creación de la imagen de la institución, la reelaboración del material humano y tecnológico para constituir un organismo que englobe los valores nuevos y duraderos".¹³ Por supuesto que esta definición no solamente encaja en el ámbito de las franquicias, sino también en el de cualquier organización, pero por los elementos que maneja, (imagen, englobar valores, etc.) se asemeja a la de un buen franquiciante.

¹³ "Administración", David R. Hampton. 3a ed. Editorial McGraw Hill, México 1989, p. 469.

Ahora bien, tratando de resumir las características de un buen director de franquicias, podemos decir que son las siguientes:

a. Trabajar bien en equipo.

Una de las principales habilidades que se necesitan para tener éxito como franquiciante es la de trabajar efectivamente con los demás. Saber cooperar con la gente, escuchar sugerencias y problemas son algunos de los rasgos distintivos de esta aptitud. Pero generalmente, los jefes pueden volverse autocráticos y de ahí que haya muchos hombres de negocios que no practiquen la administración en participación. Hay que aclarar que el liderazgo autoritario va totalmente en desacuerdo con lanzar un proyecto de franquicias. Ya que lo que antes se podía lograr con una orden, ahora va a requerir mucha diplomacia y tacto por parte del director. Los franquiciatarios son empresarios independientes, capaces de tomar decisiones autónomas acerca de sus operaciones comerciales diarias. El director de franquicias tendrá que respetar los conocimientos que tengan de los negocios y su compromiso con las metas comunes.

b. Aceptar y enfrentar riesgos.

Como en cualquier negocio que se emprende, el otorgamiento de franquicias comprende un riesgo calculado. Se deberá invertir tiempo y dinero en una empresa cuyo futuro es incierto y cuyos resultados no están garantizados. Hay que estar listos para correr ese riesgo y para enfrentar lo desconocido de una manera profesional y efectiva. Muchas de las personas que podrían otorgar franquicias de sus negocios no están preparados no porque el riesgo sea muy grande, sino porque desconocen la forma de encarar ese riesgo. En cuanto saben lo que significa, huyen al riesgo y en

vez de aceptar y medir previamente las probabilidades de éxito para poder disminuirlo, se dedican a especular sobre su propio negocio.

El franquiciante es la persona que más sabe lo que le conviene a su propio negocio, él es quien lleva acabo la labor de planificación y desarrollo de la franquicia, por lo que deberá de confiar en sí mismo y así ahorrar gastos en contratar consultores de franquicias y así reducir el riesgo de tener que efectuar una enorme inversión inicial.

Un punto de primera importancia para reducir riesgos en el otorgamiento de franquicias es también el contratar a un buen abogado en materia de franquicias, ya que las leyes en este campo suelen ser muy confusas.

c. Compromiso a largo plazo.

La aptitud para mantener el rumbo y comprometerse a largo plazo es una enorme ventaja en los negocios, sobre todo tratándose de las franquicias, que implican un proceso largo y absorbente. Las ventas y el crecimiento de las franquicias implican tiempo y paciencia. El éxito requiere disciplina, enfoque y cierto grado de determinación, elementos que diferencian a los empresarios simplemente buenos de los grandes.

d. Poseer un ego fuerte.

Un ego fuerte, aunado a una personalidad asentada y carismática puede ser una ventaja definitiva en el negocio de las franquicias, ya que los franquiciatarios no compran negocios: compran un estilo de vida, la oportunidad de iniciarse por primera vez en una empresa propia. Si uno no cree en lo que hace y si se carece de

una personalidad poderosa y segura será muy difícil infundir entusiasmo e interés en los demás.

e. Ser buen vendedor.

El don de las ventas es un factor fundamental para triunfar como franquiciante. El crecimiento va a depender de que se encuentren prospectos y a quienes después se les venda el negocio. Los vendedores de franquicias deben comprender el punto de vista del cliente y establecer una relación de sinceridad y confianza que confirme la validez de la oferta. Es imperativo que los vendedores entiendan que el éxito de su compañía depende de la fortuna de los franquiciatarios.

f. Ser buen comunicador.

El negocio de las franquicias implica mucha comunicación, que si el sistema no facilita el libre intercambio de información, se puede fracasar. Para que una franquicia alcance buenos resultados es muy importante que el director sepa comunicarse con sus franquiciatarios y que comprenda que estas personas están en el negocio por la misma razón que él.

En gran medida, operar una franquicia equivale a enseñar, y enseñar es la diseminación efectiva de información. Como franquiciante, una de las responsabilidades consiste en comunicar todo el conocimiento que los franquiciatarios necesitan para triunfar. Por medio de boletines, memorándums, cintas de audio o video, manuales, folletos o conferencias se puede dar la comunicación. Pero para mantenerse bien informado los elementos clave son la interacción personal y un compromiso con el personal de la organización. Escuchar,

comprobar y aprender son las herramientas fundamentales de una campaña continua en pro del entendimiento y del éxito mutuo.

g. Ser emprendedor.

Un empresario emprendedor ve posibilidades donde los demás ven problemas, una oportunidad donde sólo parecen existir obstáculos. Los empresarios emprendedores identifican las necesidades reales del mercado y comprometen los recursos necesarios de toda índole para aprovechar dichas aperturas.

La mayor parte de las franquicias que consiguen ir adelante tienen como directivos a individuos que mantienen muy cortas las riendas del negocio cuando menos durante los años de formación. Estas personas ponen un interés personal en cada aspecto del negocio, desde el reclutamiento de los franquiciatarios hasta el desarrollo de novedosos programas de mercadotecnia. Para ellos, el otorgamiento de franquicias es un reto que exige la aplicación consistente de talentos y habilidades.

3.6 CONTROL.

3.6.1 ¿Qué es el Control?

La función gerencial del control es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumplió con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente vinculados, ya que este último puede también considerarse como una etapa de retroalimentación de la planeación.

"El control es una función de todos los gerentes, desde el presidente hasta el supervisor. Algunos gerentes, particularmente en los niveles bajos, olvidan que la responsabilidad primordial para el ejercicio del control compete a todos los gerentes a cargo de la ejecución de planes. Ocasionalmente, debido a la autoridad de los gerentes de nivel superior y su responsabilidad, se hace tanto hincapié en el control a nivel superior y en la alta dirección que las personas suponen que no se necesita mucho control en los niveles más bajos. Aunque el alcance del control varía entre los gerentes, a todos los niveles tienen responsabilidad por la ejecución de planes y, por lo tanto, el control es una función administrativa básica a todos los niveles."¹⁴

3.6.2 El Proceso Básico del Control.

Las técnicas y sistemas de control son en esencia las mismas para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad de los productos o cualquier otra cosa. El proceso básico de control, sin importar donde se encuentra ni lo que controle comprende 3 pasos:

- Establecimiento de Estándares
- Medición del desempeño frente a estos estándares
- Corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes.

a. Establecimiento de Estándares.

Los planes son los puntos de referencia con que los gerentes diseñan los controles, por lo que el primer paso en el proceso de control lógicamente será el establecimiento de planes. Sin embargo, debido a que los planes varían en detalle y

¹⁴ Ibidem (8), p. 554.

complejidad y como los gerentes normalmente no pueden ver todo, se establecen estándares especiales. Los estándares son por definición simplemente criterios para el desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para indicar a los gerentes la forma en que avanzan las cosas sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes.

b. Medición del desempeño.

Aunque la medición no siempre es factible, la evaluación del desempeño frente a los estándares debe en teoría realizarse con base al futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas.

Si se elaboran con cuidado los estándares y se dispone de los medios para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es relativamente sencilla. Sin embargo, hay muchas actividades difíciles de medir. En la medida en que los puestos salen del esquema operativo, se torna más complejo y con frecuencia más importante aún.

c. Corrección de Desviaciones.

Los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional. Si se mide el desempeño de acuerdo con eso, es más fácil corregir las desviaciones. Los gerentes saben exactamente dónde, en la asignación de responsabilidades individuales o grupales, deben aplicarse las medidas correctivas.

La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas. Los gerentes podrán corregir las desviaciones mediante una nueva elaboración de sus planes o la modificación de sus metas. También es posible que corrijan las desviaciones mediante el ejercicio de su función organizacional a través de la reasignación o clarificación de responsabilidades. Por otra parte, quizá puedan hacer correcciones con una integración adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o con la acción final de la administración de personal: el despido. Asimismo, es posible que corrijan a través de una mejor dirección (una explicación más completa del puesto o técnicas de liderazgo más eficaces).

3.6.3 El Control en una Franquicia.

Se puede perder cierto grado de control sobre la organización cuando se decide operar bajo el sistema de franquicias. Las relaciones franquiciante-franquiciario son alianzas difíciles, agravadas por incentivos y motivaciones antagónicas. Si se establecen demasiadas directrices pueden acusar al franquiciante como dictador en vez de director, pero si se sueltan demasiado las riendas se puede perder el control del sistema de franquicias. Podríamos decir, que todo se reduce a una cuestión de liderazgo y a la habilidad para sugerir lo que debe de hacerse. Si se puede sugerir en vez de ordenar y motivar en vez de castigar, las probabilidades de éxito aumentarán notablemente. Aceptar las franquicias como algo clave para la operación y darles el trato correspondiente son dos componentes críticos de la fórmula de las franquicias.

El control es uno de los aspectos más sobrestimados del otorgamiento de franquicias. Como franquiciante se tiene el derecho y la responsabilidad de desarrollar sistemas y procedimientos que brinden una administración, un mantenimiento y una dirección apropiados del sistema de franquicias. Pero tampoco hay que dejar que el control de los franquiciatarios se convierta en una obsesión que quite más tiempo y recursos de los estrictamente necesarios, ni que impida a los franquiciatarios aplicar toda su creatividad al mejoramiento de los negocios.

Casi siempre, la competencia con que se capacite al franquiciatario y se prepare el manual de operaciones serán determinantes de la efectividad con que se opere la unidad franquiciada. Si el manual señala cómo deben ordenar y registrar el inventario, cómo deben preparar y presentar el producto y cubre todos los demás aspectos esenciales de la operación del negocio, entonces el franquiciatario bien capacitado no deberá tener dificultades para seguir el programa.

Sin embargo, para garantizar el cumplimiento del sistema y sus procedimientos, se les puede obligar legalmente por medio del contrato. En este sentido, se necesitará una cláusula de carácter general que obligue a los franquiciatarios a acatar todas las políticas, procedimientos, estándares y especificaciones en vigor o los que pudiesen ponerse en vigor en el futuro. También conviene estipular que deberán cumplir con los programas publicitarios, las técnicas promocionales y los métodos contables del sistema.

CAPITULO IV.

CASO PRACTICO:

PLAN ESTRATEGICO EUROMOTOS

4.1 ANTECEDENTES

Una vez que se han planteado los puntos principales que un franquiciante debe considerar antes de el lanzamiento de un sistema de franquicias, se presentará el desarrollo del plan estratégico para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la comercialización y distribución de motos de trabajo en México.

EUROMOTOS es un proyecto que surge de la firma de un contrato de distribución única entre Grupo Sistefin S.A. de C.V. y Tulamashzavod Riabilov Engineering. Esta última es una empresa rusa que por tradición se dedica a la fabricación de armamento y equipo para operaciones militares pesadas. Con la caída del bloque comunista y la apertura comercial de Rusia al mundo, la empresa sale al mercado, promoviendo distintos modelos de motocicletas de trabajo. Estos equipos se comercializan actualmente en Europa, en los países excomunistas (República Checa, Eslovaquia, Hungría, Polonia, Rumania, Bulgaria, etc.), en Asia actualmente se tiene representación en China y la India y en América hay dos firmas que se dedican a la distribución exclusiva en Colombia y Argentina.

Por otro lado, Grupo Sistefin S.A. de C.V. es una empresa mexicana dedicada al autofinanciamiento con casi 20 años de experiencia en el mercado automotriz y que tiene representación en 17 estados de la república mexicana. Actualmente el grupo cuenta con una franquicia de Yamaha, la cual ha llegado a ser el líder en venta de motocicletas en México en varias ocasiones de dicha marca.

Con EUROMOTOS se pretende dar el lanzamiento del grupo hacia el extranjero al tener un contrato de distribución exclusiva para México, Centroamérica y El Caribe.

4.2 PLAN ESTRATÉGICO EUROMOTOS.

4.2.1 Misión y Objetivos.

La filosofía de EUROMOTOS es hacer que el trabajo del mexicano tenga la productividad y la calidad de servicio que el mercado requiere, teniendo acceso a un equipo de transporte de carga que le permita cumplir con este fin y beneficiarse con la obtención de un buen precio y alta funcionalidad.

La misión de EUROMOTOS consistirá en:

- a. Responder a las necesidades de la sociedad, ofreciendo un bien que incremente la productividad y calidad de trabajo en México.
- b. Generar una alta rentabilidad para el consumidor, al obtener un vehículo de trabajo con bajo precio y de alta rentabilidad.
- c. Buscar ser la primera empresa en venta de motocicletas de carga y trabajo con distribución nacional e internacional.
- d. Ofrecer al cliente el mejor nivel de servicio, precio, garantía y calidad del producto respecto de la competencia ya que él es quien marcará el crecimiento de la organización.

El objetivo general es el desarrollo de una empresa que comercialice y distribuya motocicletas europeas con buenas capacidades en su diseño funcional y a muy bajos precios, buscando tener presencia en los próximos dos años en cada estado de la república mexicana, el Caribe y Centroamérica.

Los objetivos específicos de EUROMOTOS son:

- 1) Buscar la integración de un número diverso de motocicletas que cubran las diferentes necesidades de mercados en las cilindradas de 200 c.c. á 50 c.c. (carga-trabajo y diversión).
- 2) Se pretende desarrollar una cadena propia de distribuidores.
- 3) Se deberá contar con el suficiente aprovisionamiento de distribución de refacciones y alta calidad de servicio, tanto para el cliente intermedio como para el cliente final por lo menos 10 años, tiempo que marca la ley.
- 4) Se pretende desarrollar nuevos mercados de carga, pasaje y negocio rodante para incrementar la potencialidad del negocio de motocicletas.
- 5) Se pretende desarrollar a mediano plazo toda la tecnología mexicana para producir nuestras propias motocicletas de trabajo, buscando siempre satisfacer la calidad y volumen de producción que el mercado necesita.

4.2.2 Lanzamiento del Proyecto.

Es importante mencionar que el proyecto se llevará acabo en dos sentidos, ya que tendrá en primera instancia dos fases en su ámbito de comercialización para su lanzamiento y a su vez tendrá dos dimensiones de alcance geográfico operativo, ya que se espera lograr una penetración a nivel nacional en los primeros 12 meses de trabajo y a nivel internacional, es decir todo el Caribe y Centroamérica en los próximos 24 meses de operación.

Bajo estas premisas comenzaremos por desarrollar una concesionaria propia que será el prototipo de concesionaria para las demás, logrando a su vez conocer por anticipado todos y cada uno de los problemas que enfrentará nuestra cadena de franquicias, por lo cual se ha pronosticado para su fecha el 15 de junio de 1994.

Otro objetivo a alcanzar será desarrollar una expectativa ante nuestras posibles concesionarias, ya que solo a través de demostrar que los productos se vendan y tener demanda en el mercado se podrá generar más rápido la red de distribuidores que se pretende tener.

El segundo paso dentro del esquema de comercialización será el desarrollar la cadena de distribuidores a nivel nacional (proceso que inicia el 1º de julio de 1994), para lo cual, la estrategia de Influencia en términos de otorgar a las concesionarias de operación se basará en 2 premisas:

- a) Tamaño de unidad en donde se logre un volumen adecuado para alcanzar los primeros objetivos de ventas y el retorno de la inversión se torne positivo.
- b) Capacidad de dar servicio inmediato y de calidad a nuestras concesionarias, por lo que el crecimiento deberá ser para no perder el control ni la línea de aprovisionamiento.

Como se mencionó anteriormente estos dos procesos harán crecer nuestra cadena de distribuidores a nivel nacional, ya que debe se deben alcanzar las siguientes premisas:

- A diciembre de 1994 se deberán tener por lo menos 10 distribuidores tipo A.
- Al 2 de junio de 1994 se deben tener por lo menos 32 distribuidores tipo A (uno por estado).
- Para diciembre de 1995 y 1996, se buscará estar presente en cada país de Centroamérica y el Caribe, tratando de localizarnos además en países en donde su estabilidad económica, política y social garantice el buen desempeño de la empresa, y el retorno de la inversión esperada en cada caso.

4.2.3 Logística del Negocio.

La logística del negocio se detalla de la siguiente manera:

- 1) Euromotos comprará las unidades a la empresa Tulamashzavod Riabilov Engineering, ubicada en la ciudad de Tula Rusia.
- 2) La carga se manejará en contenedores de segunda, buscando el máximo de aprovechamiento de espacios, para lo cual se ha decidido que la motocicleta venga desensamblada en 6 partes.
- 3) La carga saldrá del puerto de San Petesburgo como punta de embarque y su destino de desembargo será el puerto de Veracruz, Veracruz en México. Los costos y compañía navieras se manejarán según costo y productividad, se manejarán también los agentes aduanales para la perfecta localización de todos los materiales y productos provenientes del extranjero.
- 4) Se transportará vía camión de la ciudad de Veracruz a la ciudad de Cuautitlán de Romero Rubio todo el embarque ya que ahí se encontrará ubicada la planta de EUROMOTOS para su proceso de ensamblado.
- 5) Es importante mencionar que las motocicletas no estarán terminadas al 100%, ya que por calidad y costos existen procesos y materiales más económicos y de mayor calidad que se terminarán en la ciudad de México. Estos procesos son:
- 6) Terminando el proceso de acabado de las motos se procederá a su ensamblaje con las especificaciones técnicas adecuadas.
- 7) Se cubrirán todos los procesos legales para que las motocicletas formen parte del parque vehicular que circulará en la ciudad de México, pagando todos los derechos necesarios, así como la gestión de la documentación.
- 8) El siguiente paso será la distribución a nuestras concesionarias EUROMOTOS a nivel nacional o internacional, según especificaciones y necesidades.

9) Por último el concesionario pondrá a su venta estas unidades, que serán absorbidas por el público finalizando el proceso de distribución.

10) Se pondrán a través de nuestra cadena de concesionarias todas las refacciones, servicio y mantenimiento necesario para que nuestro cliente siempre tenga la oportunidad de arreglar, cambiar y/o mantener su motocicleta, buscando verse favorecido con su compra.

4.2.4 Principales Productos.

Se pondrán en el mercado 5 tipos de motocicletas:

a) *Motocicletas de Carga "Muravey".*

Por sus características de diseño, su venta se puede lograr en cualquier tipo de mercado o zona, ya que la carga es una actividad que se da en cualquier parte, además que su diseño lo hace cómodo y versátil en su uso y su capacidad de carga es suficiente para el promedio de carga que se utiliza, antes de llegar a mercados en donde la camioneta o camión sustituyen a este tipo de productos, en este también se logra rebasar las necesidades de resistencia y costos bajos, lo que hace que represente el mejor producto de toda nuestra mezcla.

b) *Motocicleta de Trabajo "Tula"*

Por sus características de diseño y capacidades de dicha motocicleta, su desplazamiento deberá ser en los siguientes mercados:

- Zonas rurales, ya que los caminos son difíciles y las distancias largas.

- Zonas turísticas.
- Zonas de camping.
- Para reparto.

c) *Motocicleta de trabajo, carga ligera y arrastre "Trimoto".*

Este producto podríamos definirlo dentro del contexto de arrastre, lo que lo posiciona en zonas de movimiento de carga con y sin remolque en lugares de carga y descarga, zonas turísticas o lugares recreativos.

d) *Motocicleta de pasaje de gente "Motobus".*

Este vehículo está diseñado para satisfacer las necesidades de transporte en zonas poco densas de tráfico, así como un medio de transporte turístico principalmente, se ha buscado en su desarrollo cumplir con todos los elementos de seguridad para que tenga la aceptación adecuada entre el público consumidor. También puede ser utilizado en zonas de camping o lugares en donde el paisaje amerite este tipo de transporte.

e) *Motocicleta de Negocio Rodante "Motobusiness".*

Hoy es importante el número de negocios ambulantes que existen en el país dadas las pocas alternativas de trabajo que el mercado ofrece, por lo tanto una opción es tener nuestro propio negocio, esto ha provocado desarrollar el concepto de negocio rodante, el cual pensamos será de gran impacto entre el público que busca una alternativa para generar recursos, también se prevé su aceptación, ya que el desplazamiento con rapidez y comodidad serán ventajas competitivas en este

producto y se evitarán grandes caminatas y pérdidas de tiempo en el movimiento del negocio.

4.2.5 Aspectos Geográficos.

Los problemas de esta índole están prácticamente basados en los diferentes sistemas de aprovisionamiento y de distribución a los que se enfrentará la empresa, ya que tenemos un sin número de rutas que cubrirán todo el proceso del negocio, por lo cual se deberán buscar alternativas para no perder el abasto de nuestros productos y a su vez garantizar el nuestro a los distribuidores.

Es importante mencionar que el número de alternativas para abastecer a EUROMOTOS son suficientes ya que contamos con empresas marítimas con conexión Rusia - México - Rusia y empresas transportistas con conexión Veracruz - México - Veracruz.

Los riesgos inherentes a los sistemas de distribución se pueden observar en el anexo I.

4.2.6 Aspectos Culturales.

Aquí es importante comentar que la barrera más importante puede darse en México, ya que el uso generalizado de motocicletas en México es bajo, en comparación con los países europeos, pero también no podemos dejar de mencionar la necesidad imperante de una distribución más oportuna; el bajo costo de transportación y la durabilidad del producto serán elementos fundamentales en el hábito de compra del consumidor, por otro lado también las campañas publicitarias que acompañarán el lanzamiento del producto serán elementos que apoyen la compra.

Los procesos culturales no son fáciles de vencer, pero los elementos con que cuenta nuestro producto prevén una ruptura de convicciones y generación de un nuevo mercado de motocicletas. Los principales riesgos contra el aspecto cultural se encuentran en el anexo 2.

4.2.7 Aspectos Sociales.

En este caso, parece ser que no existen inconvenientes sobre la actitud del público sobre el uso del producto, o al menos no es un producto que pudiera implicar algún rechazo en lo referente a medidas psicográficas del consumidor. Es importante señalar que México vive actualmente una gran inseguridad social debido a la baja del poder adquisitivo provocado por la devaluación del peso frente al dólar en diciembre de 1994. Los riesgos inherentes del aspecto social se encuentran en el anexo 3.

4.2.8 Aspectos Legales.

En la cuestión legal no se tiene ningún motivo por el cual pudiera ser rechazada la motocicleta, aunque también es cierto que las medidas de ruido y expulsión de contaminantes pudiera ser un obstáculo para su desarrollo. Tecnológicamente no presentan ningún tipo de impedimento para adecuarse a estas dos reglamentaciones, las primeras pruebas mejoran los estándares en la prueba de ruido (anexo 5).

Por lo tanto, podemos observar que tenemos cubiertos todos los aspectos que las motocicletas tienen bajo la legislación mexicana. En lo que respecta a la materia fiscal, se cubren todos y cada uno de los pagos correspondientes, dando

como resultado una óptima utilización de las motocicletas sin inconvenientes. Los riesgos del entorno legal se encuentran en el anexo 4.

4.2.9 Aspectos Tecnológicos.

Es importante ubicarnos en que la tecnología rusa dista mucho de ser tecnología de punta, pero es muy funcional y con alto rendimiento. Los puntos críticos tecnológicos se terminarán en la planta de EUROMOTOS, con el fin de que todas las piezas que tengan anomalías por sus características de imagen se vean adecuadas a los niveles de calidad y rendimiento que se piden para este tipo de productos.

En México se tiene todo lo necesario para corregir cualquier diferencia en lo que respecta a ingeniería del producto, proceso o producción, por lo tanto se cree que no habrá problemas tecnológicos.

La tecnología empleada en las motocicletas se adecua a la ingeniería y mecánica internacional, por lo tanto su mantenimiento resulta tan simple como cualquier tecnología automotriz internacional y es accesible para el mecánico del país.

Se espera que esta tecnología tenga una duración importante, aunque ya se empiezan a hacer los primeros esfuerzos por obtener todo el know how de estos productos y empezarlos a desarrollar en el país, situación que durará algún tiempo, pero lo más importante es que se tendrán constantemente adecuaciones tecnológicas más avanzadas de punta que el producto requiera.

Con el fin de no correr riesgos en la elaboración (terminación) y calidad de los productos, se deberá desarrollar un sistema de control de calidad en donde se muestren los diferentes estándares y deberán ser cumplidos por la fábrica rusa y por

la planta en México para que el producto llegue al consumidor con todas las consideraciones de calidad. (Ver anexo 6).

4.2.10 Aspectos del Entorno Gubernamental.

Es importante que Rusia guarda hoy un camino hacia la competencia económica y hacia la libertad de los mercados, por lo tanto las estructuras socio-políticas creemos que mantendrán su posición por la Inversión Internacional y se juntarán con socios de otros países buscando la autonomía económica. Es cierto que el posible movimiento del actual gobierno ruso nos plantea la incógnita sobre la postura política de Rusia, pero también es cierto que ni el concepto más cerrado al que regresara Rusia, bloquearía totalmente la puerta del negocio con la planta de Tula. (Ver anexo 7).

En México se presentó una línea de consolidación en los últimos 2 años del gobierno de Salinas de Gortari, buscando la estabilización con las economías mundiales en todos los aspectos, pero sobre todo por consolidar la imagen de México hacia el mundo. Estos esfuerzos fueron en vano a partir del conocido "error de diciembre" de 1994, en el que prácticamente la brillante posición económica del país se vino abajo, sufriendo el peso mexicano una devaluación del 70% con respecto al dólar en tan solo 4 meses.

4.2.11 Aspectos del Entorno Económico.

En el ambiente económico se propone para ambos países un crecimiento, ya que la apertura hacia el mercado libre por Rusia y la inserción en la globalización de mercados por parte de México, genera mejores perspectivas de crecimiento a mediano y largo plazo.

En lo que respecta a Rusia, su posición socioeconómica ha mejorado desde la apertura, lo que hace suponer una estabilidad aparente en el mercado ruso-europeo, además de que es vital para que el país salga adelante. (Ver anexo 8).

En lo que respecta a México, como se mencionó anteriormente, la posición económica fuerte con que gozaba el país durante 1994 se derrocó, al sufrir el peso mexicano una devaluación del 70% con respecto al dólar americano. Por otro lado, esta devaluación provocó que existiera un incremento en los precios en los principales productos de la canasta básica y por consecuencia un aumento de la inflación bastante considerable con respecto a los índices que se manejaban en 1994. Algunos datos significativos de la economía mexicana los podemos observar en la siguiente tabla:

| | 1988 | 1994 |
|------------------------|------------|----------------|
| Inflación | 164% anual | 9% anual |
| Devaluación | 30% anual | 4% anual |
| Inversión extranjera | ----- | 55,000 USD |
| Inversión permanente | ----- | 15,000 USD |
| Inversión especulativa | ----- | 28,000 USD |
| Incremento del PIB | ----- | 2% anual prom. |

Por otro lado, en materia económica, merece la pena hacer un análisis a futuro del sector automotriz y su adecuación a los mercados internacionales provocado por el TLC, lo que promueve un periodo de desgravación o eliminación impositiva de la siguiente manera:

a) A partir del 1º de enero de 1994: autopartes, motores de gasolina, parabrisas de vidrio. Este proceso de desgravación continuará durante los próximos 5 años.

- b) A partir del 1° de enero de 1999: camiones de carga, motores eléctricos, automotores, camiones ligeros y llantas.
- c) En 10 años: automóviles nuevos, todo tipo de vehículo automotriz (motocicletas, tractores, camiones, etc.).
- d) En 15 años: proceso de desgravación de automóviles usados.
- e) A partir del 1° de enero de 2000: autos usados.

4.2.11.1 Análisis Sectorial de la Industria Automotriz y Autopartes.

| | 96-98 | 2000 | 2001 |
|-------------------|--|---|--|
| Autopartes | USA permitirá el ingreso de camiones mexicanos a los estados fronterizos y el 49% de inversión extranjera en empresas de autobuses de transporte de carga internacional. México otorga los mismos derechos a sus dos contrapartes. | Los territorios de los 3 países quedan totalmente abiertos para el área fronteriza de auto transporte de carga. | En USA se permitirá la inversión extranjera al 100% en México solo al 51%. |

* Para el 2004 México permitirá la inversión extranjera al 100%.

| | | | |
|------------------------------|---|--|---|
| Producción Automotriz | Tasas arancelarias: autos 0%, 10%, camiones 10%. Reglas de origen: desgravación de autopartes: 81%, exportación México, 5% exportación USA. | Reglas de origen 56% del costo total. Tasas arancelarias: autos 5%, camiones 0%, inversión extranjera 49%. Desgravación de autopartes 18% exportación México, 70% exportación USA. | Tasas arancelarias: autos 5% camiones 0%, reglas de origen 62.5% del costo total. |
|------------------------------|---|--|---|

* Para el 2004 tasas arancelarias del 0%, inversión extranjera al 100%, desgravación de autopartes del 1% para la exportación de México y 25% exportación USA.

4.2.12 El Área de Mercado.

Como se ha mencionado, las motocicletas tendrán un sin número de mercados a los cuales dirigirse, ya que su utilización es tan diversa que cada una tendrá su nicho de mercado en el que encajará y se desarrollará, dicha especificación se hará en el tema de segmentación.

Partimos de dos premisas para su análisis según los mercados:

- a) Que deberán tener presencia en toda la República Mexicana.
- b) Que en mediano plazo deberán tener presencia en todo Centroamérica y El Caribe.

Ya que es muy basta la estratificación de cada una de las motocicletas, es importante conocer el medio y el volumen de población en los que habitará la empresa y posteriormente se mencionará de manera selectiva cuáles son los mercados de cada una. Es importante considerar los siguientes aspectos:

- a) Tipo de ciudad
- b) Zona de influencia geográfica
- c) Número de distribuidores por tipo de ciudad.

Todo esto con el fin de tener una red lo suficientemente fuerte para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

4.2.13 Segmentación.

Los mercados y características específicas según su uso y especialidad se desarrollarán más adelante, es importante comentar que el o los mercados mencionados aquí son enunciativos y no limitativos haciendo que este mercado tenga nuevas expectativas para cada producto. (Ver anexos 9 y 10).

La estrategia demográfica de la organización tendrá dos sentidos:

a) *Crecimiento nacional y de manera concéntrica:*

- Dependerá de la cercanía para controlar su influencia y abasto.
- Tamaño de ciudad para tener mejor penetración en los mercados.

b) *Crecimiento Internacional.*

- Por su similitud y fuerza de mercado.
- Por su marco legal y su estabilidad socio-política.

4.2.14 Análisis de los Aspectos del Mercado.

Se puede definir que el mercado tiene las siguientes características:

- a) Que la demanda existente es latente, ya que el mercado existe, pero actualmente existen productos que no satisfacen plenamente la demanda de este tipo de productos.

b) Se puede detectar que estamos entrando en un mercado oligopólico diferenciado que nos muestra que existen pocas empresas que comparten el mercado pero con sus productos muy posicionados y por lo tanto esperamos un equilibrio dentro de la competencia.

4.2.15 Análisis de Mercado por Producto.

a) *Motocicletas de Carga Muravey.*

A continuación mencionamos los mercados posibles de acceso para las motocicletas de carga Muravey, de las cuales se desprenderán varios modelos:

- Repartidores de todo tipo de carga (pequeñas empresas):

- Desperdicios
- Refacciones
- Tortillerías
- Recolectores de basura (zonas pequeñas y con modificación).
- Recolectores de periódico y venta de fierro o desperdicio.
- Carne
- Abarrotos.
- Frutas y legumbres (mercados sobre ruedas, tiendas pequeñas, etc.)

- Empresas grandes donde la distribución del producto pueda transportarse en este tipo de vehículos:

- Servicio Postal Mexicano

- Blimbo
- Empresas de telemarketing
- Empresas de mensajería
- Florerías
- Laboratorios
- Mayoristas, etc.

Cada día se hace más necesario el ahorro en las empresas, ya que los costos de mantenimiento y reparación de equipos de transporte de carga son costosos, por lo cual la estrategia de venta por su funcionalidad y bajos precios harán de esta motocicleta un producto rentable, es importante darnos cuenta que la utilización de la motocicleta en Europa y en otros lugares del mundo son parámetros que podemos utilizar para su venta.

Es muy importante que existe la demanda latente pero que los mercados no están creados, por lo que el esfuerzo de penetración deberá ser muy importante ya que será nuestro principal artículo lo que motivará la creación de distribuidores en el país.

b) Motocicleta de Transporte Tula.

Mercados posibles de acceso:

- Habitantes de pueblos en donde el desplazamiento es difícil y la infraestructura urbana también, en donde se sustituyen las grandes caminatas con el caballo, la carreta o donde haya caminos no urbanizados.
- Arrendadoras en zonas turísticas de motocicleta de playa.
- Distribuidores representantes de productos que se venden en el campo.

- Empresas que prestan servicios de renta de motos en zonas de recreo como La Marqueza, El Ajusco, etc.

Es evidente que hoy las necesidades de transporte más rápido y más cómodo en las zonas rurales hacen que esta motocicleta logre colocarse en el gusto del consumidor, aunque es una realidad que en el país no se tiene una cultura de uso de transporte de motocicleta, además el mercado en que se cree que habrá mayor presencia será en el de turismo y camping, que por sus características, los productos pueden ser usados para la renta. Por último, es importante mencionar que la necesidad de transporte en zonas menos difíciles de tráfico hacen posible que el uso de las motocicletas se utilice para el transporte de jóvenes estudiantes.

c) Motocicleta de arrastre, diversión, transporte y carga ligera Trimoto.

Mercados potenciales de consumo:

- Turístico en playa
- Parques de casas rodantes
- Zonas de desembarco en malecones y puertos.
- Zonas turísticas para acarreo de lanchas, etc. (Tequesquitengo, Valle de Bravo, etc.)
- Zonas aeroportuarias para arrastre de equipo, contenedores o aviones, etc.
- Renta en zonas rurales, campo o policias.

Este tipo de motocicletas logran satisfacer una gran diversidad de operaciones de carga y arrastre, lo que la hace versátil y se le añade un bajo precio, con esto podrá posicionarse rápidamente en el público consumidor.

Es importante mencionar que el mercado de motocicletas es muy diferente al de automóviles, ya que tenemos que ayudar al comprador a decidir su compra, tanto por la desconfianza de la utilización de la motocicleta como por la falta de uso de este tipo de vehículos, además el esfuerzo de meter equipo a un nuevo mercado implica un análisis y un presupuesto considerable para la penetración de este tipo de productos.

Algo que logrará la diferenciación y la confianza con el público consumidor será el abasto suficiente de refacciones y la posibilidad de poder darle mantenimiento en cualquier parte del país a las motocicletas, si logramos la confianza y el servicio adhoc, un buen precio y capacidades, se logrará vender este tipo de productos, ya que desgraciadamente los productos rusos no guardan el mejor prestigio en el mercado mexicano.

d) Motocicleta de Negocio Rodante (Motobusiness).

Mercados potenciales de consumo:

- Dueños de puestos de comida ambulante.
- Negocios de taquerías, tortas y todo tipo de alimentos que se venden en la calle.

El común de estos equipos vendrán a incrementar el nivel de productividad diaria, ya que se tendrán más horas para trabajar y generar recursos, por otro lado se reducirán las grandes caminatas, ya que se desplazarán con el apoyo de la motocicleta.

Podrán estar presentes en cualquier evento importante que congregar a un número considerable de público. Todos los tiempos que se ahorran por el rápido

desplazamiento incrementarán el consumo de este tipo de transportes y justificarán su inversión.

e) *Motocicleta de Transporte de Gente Motobus.*

Mercados potenciales de consumo:

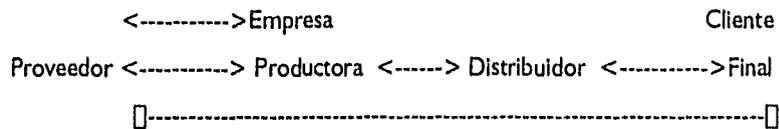
- Permisarios de transporte en zonas turísticas.
- Clientes que busquen dar servicio en zonas arqueológicas, parques o zoológicos.
- Clientes que busquen rentar el servicio en zonas de camping y en zonas de playa.

4.2.16 Perfil del consumidor.

La información anterior nos marca perfectamente el tipo de cliente que debemos tener, por lo tanto podremos decir que la estructura de nuestro mercado deberá ser diferenciada por varias características:

- a) Los clientes tendrán de 18 años en adelante, ya que inicialmente no se puede manejar antes de esta edad, por lo tanto nos marca una edad con posibilidad de comenzar a recibir Ingresos propios.
- b) Se nos marca también a comerciantes y hoteleros. La estructura de ellos es fuerte en términos de ingresos propios, aunque no debemos de dejar de ver que la economía ha golpeado a toda la industria y comercio del país, por lo que es importante que mantengamos un bajo precio para generar el máximo de ventas en este sector.

POSICIÓN BUSCADA A LARGO PLAZO



Es indispensable romper la dependencia de Rusia, ya que esto nos permitirá mayores niveles de negociación con ellos y por otra parte saber que somos importantes para nuestros distribuidores haciendo que ellos dependan de nosotros, sin perder de vista que ellos son quienes fortalecen el negocio.

4.2.18 Perfil del Distribuidor.

a) *Personas Físicas:*

- Personas mayores de 25 años
- Experiencia comercial mínima de 5 años
- Relaciones bancarias satisfactorias por lo menos con 3 instituciones
- Amplias referencias comerciales y/o industriales
- Patrimonio superior a 3 veces la Inversión requerida por EUROMOTOS
- Que sus objetivos empresariales en el giro de las motocicletas sean congruentes con nosotros
- Con una tendencia empresarial distinguida por su agresividad, ética y logros
- Preferentemente con experiencia en el ramo automotriz

b) Personas Morales:

- Empresa con más de 5 años establecida
- Con crecimiento promedio sostenido
- Con un cumplimiento regular de objetivos
- Con una Integración accionaria de reconocido prestigio comercial
- Con amplias referencias comerciales, industriales y bancarias
- Con patrimonio superior a 5 veces el monto de inversión requerido por EUROMOTOS.

En el anexo II encontraremos datos referentes al tipo de distribuidor que se está considerando, el monto de inversión y la conformación de sus Inventarios.

4.2.19 Competencia.

En México se tiene una escasa estructura de competencia, ya que solo existe una empresa que ha hecho sus primeros esfuerzos por introducir motocicletas de trabajo y carga al país (Motos de Trabajo S.A. en Guadalajara, Jalisco). Es importante analizar también las alternativas como empresa, ya que la respuesta de la competencia se hará sentir inmediatamente después de que se tenga presencia en el mercado.

En primer lugar tenemos que ver que el mercado actual tiene una estructura de competencia que se compone de la siguiente manera:

- a) Honda y Yamaha representan las empresas más fuertes en el mercado nacional de motocicletas.

b) Kawasaki y Susuki representan las empresas que importan en su mayoría los productos aunque se refiera a artículos de excelente calidad.

Estas empresas han logrado consolidarse en un mercado de motocicletas de alta velocidad y diseño, por lo tanto el análisis como competidor será en base a su capacidad de respuesta y no a un artículo determinado, sin dejar de considerar que en algún modelo tendremos competencia directa y que se causará la posible sustitución de nuestros productos. (Ver anexo 12)

c) Motos de Trabajo S.A. representa la empresa con mayor relación competitiva, ya que ha introducido en el mercado motos de trabajo de distintas marcas como Lambro, Piaggio, Bajaj, etc.

En el anexo 13 se encuentra una tabla de los posibles productos sustitutos de EUROMOTOS.

4.2.20 Análisis SWOT de EUROMOTOS y su Ventaja Competitiva.

FUERZAS

- Bajo precio en los productos
- Innovación de productos
- Productos de alta funcionalidad
- Productos necesitados socialmente
- Cadena de distribución reforzando refacciones y servicio.

OPORTUNIDADES

- Necesidad social, creando una demanda latente.
- Competencia casi nula y la existente con pocas probabilidades de éxito por su sistema de comercialización.

- Mercado de compradores
- EUROMOTOS sería la primera empresa en México que ofrecería servicio y refacciones para motos de trabajo.

DEBILIDADES

- Poca inversión en publicidad
- Cultura de uso de motocicleta baja
- Mercados saturados rápidamente
- Producto novedoso en el momento que puede crear expectativas de compra tardía
- Poca capital de trabajo

AMENAZAS

- Reacción de la competencia, introducción de nuevas motocicletas por parte de grandes corporaciones
- Copia de la moto con otros productos de baja calidad
- Faltas en la planta que desajusten el proceso de producción y comercialización

CONCEPTOS BÁSICOS DE NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA

- Bajos precios y alta funcionalidad
- Soporte técnico y refacciones disponibles
- Presencia en todos los lugares en donde circulen nuestras motos a través de una red de distribuidores.

4.3 TENDENCIAS GLOBALES DE LA EMPRESA.

EUROMOTOS desarrolló una actividad industrial cobijada por todos los apoyos que GRUPO SISTEFIN le pudo brindar, con el objeto de que a mediano plazo se logre tener una total independencia sobre los procesos y subsidio que el corporativo brinde.

Este arranque de manera sistemática resulta indispensable, ya que GRUPO SISTEFIN cuenta con la experiencia del sistema productivo automotriz y sobretodo lo que respecta a la parte de comercialización y venta de distribución de motocicletas ya que Constructora Nacional S.A. y Motorisa S.A. son dos importantes empresas que complementando sus know how lograrán fortalecer el accionar operativo de EUROMOTOS.

Por lo que se refiere a los recursos financieros, se deberá contactar con distintas instituciones de crédito y así acceder a los medios de financiamiento, logrando una autonomía de operación y no confundir los diferentes recursos que la empresa tenga, ya que existen otros proyectos que están en lista de espera y que son estratégicos para el desempeño de GRUPO SISTEFIN como tal.

En lo referente a la tendencia de crecimiento, se buscará estratégicamente colocar a la empresa en el mercado de motocicletas de 300 c.c. e inferiores y además tener una integración hacia otro tipo de cilindraje y poder fabricarlas nosotros mismos, controlando todo el proceso del negocio: producción, venta y distribución.

Por lo tanto, el proceso de planeación será de suma importancia ya que será el indicador de los caminos y pasos a seguir por la empresa.

CONCLUSIONES.

I. Ante un esquema de crisis que vive actualmente el país, la actitud del empresario mexicano debe caracterizarse por una tendencia conservadora, lo cual no quiere decir que no haya oportunidades en los mercados, por el contrario, resulta imperante la búsqueda de satisfactores a las necesidades del público consumidor y encontrar nichos de mercado que permitan la creación de empresas promoviendo así más empleos y la generación de utilidades, indispensable para que una empresa pueda permanecer aun en las circunstancias más adversas.

II. En un periodo de globalización el empresario mexicano no puede conformarse con establecer su negocio solamente en el país, la búsqueda de satisfactores planteada anteriormente debe realizarse en cualquier parte, no solo en los mercados más saturados como Estados Unidos o Europa, existen en el mundo alrededor de 100 países más y por lo tanto mercados inexplorados o vírgenes que demandan actualmente productos y servicios que pueden exportarse desde aquí y que por consiguiente obligan a las empresas a buscar las vías más dinámicas de crecimiento.

III. El ámbito legal del país aunque progresa muy lentamente y que para el caso de las franquicias ya las contempla como una figura dentro de su legislación, debe revolucionarse, de manera que promueva un ambiente de confianza más favorable para la inversión, proporcionando sobretodo seguridad en los capitales invertidos tanto por nacionales como extranjeros, con lo que se observarían menores niveles de especulación y mayor estabilidad en los mercados financieros.

IV. Resulta indispensable para la creación de una franquicia la elaboración concienzuda de un contrato, que a diferencia de los convenios de distribución o concesión, se manejan una serie de elementos como son marcas, nombres comerciales, patentes, derechos de autor, asistencia técnica, conocimientos

técnicos, etc., todo esto para lograr una protección contractual del negocio, sabiendo de antemano que esa protección no es invulnerable pues solo es relativa. Por eso, se deben emplear todos los medios posibles tanto contractuales como legales para mantener los secretos o fórmulas de los conocimientos técnicos y de esa manera permanecer en el mercado frente a la competencia, de ser necesario contratar a un abogado especialista en materia de franquicias para la elaboración del mismo.

V. Para poder crear una franquicia es necesario un proceso de planeación previo, ya que el otorgar franquicias resulta una empresa totalmente distinta a la original, en la que existirán nuevas responsabilidades y retos sobretodo si a futuro se constituye una organización controladora de las franquicias. En este proceso racional se explicará el qué y por qué se ubica en un lugar determinado el franquiciatario, y en dónde desea ubicarse en un plazo determinado. Es importante especificar cómo se van a alcanzar los objetivos, por medio de trabajo continuo. La planeación debe de contarse desde el primer momento. El seguimiento del plan de negocios debe darse con el fin de identificar las desviaciones y reajustar el plan de trabajo. Planeación significa fijar los rumbos a seguir así como metas y planes alternativos de acción para el logro de objetivos, promoviendo el desarrollo tanto de la organización como de todos aquellos elementos que laboran en la misma. Asimismo, el encargado de hacer esta planeación debe ser el director de la empresa que tenga deseos de crecer junto con ella, ya que es él quien conoce los puntos finos del negocio y además por ser la planeación una función única de la dirección. Por lo tanto no merece la pena contratar consultorias especializadas para la creación de franquicias, salvo en materia jurídica como se mencionó anteriormente.

VI. La creación de una franquicia sienta sus bases en el proceso administrativo cuyas etapas pueden ser fácilmente identificables durante la conversión del negocio en franquicia. Así pudimos ver en el tercer capítulo que la planeación es la etapa más

importante del proceso, de donde se derivarán los puntos a seguir en las etapas siguientes como organización, integración, dirección y control. Independientemente de que se trate una franquicia o un negocio común la teoría administrativa se adhiere a cualquier giro de negocio ya que presenta una flexibilidad y lógica de acción para todos los distintos giros que existan.

VII. Otro elemento estratégico de decisión para la apertura de franquicias lo es el modo de trabajar del franquiciante, quien tiene que lograr como directivo el compromiso tanto con la gente que labora en su negocio como con los franquiciatarios, a quienes no puede considerar como trabajadores, sino como socios de su misma empresa, personas distintas que están dispuestas a aceptar riesgos y tomar decisiones para lograr el éxito junto con él. Por lo tanto un aspecto fundamental para obtener éxito en una franquicia son las relaciones y comunicación entre franquiciante y franquiciatario, ambos con el objetivo de hacer negocio. Lo importante en un sistema de franquicias no es solo que el franquiciante este muy bien soportado con capacitación a nivel de lo que necesita el franquiciatario, ninguna franquicia es sinónimo de éxito, el éxito lo hace el desarrollo de cada uno de los franquiciatarios, y el franquiciante se abocará en auxiliarlos para que su éxito sea a más corto plazo. En tanto a los niveles de comunicación más informal, se debe tomar en cuenta que los franquiciatarios tengan estímulos, motivaciones y reconocimientos, que exista una real comunicación por las dos partes para que así el franquiciante se retroalimente y pueda reconocer la labor de cada uno de los franquiciatarios. Por otro lado, como en cualquier relación, dentro de las franquicias existirán conflictos, sin embargo se debe estar muy pendiente de los problemas que se puedan suscitar entre los franquiciatarios, pero esto solamente se puede realizar con una buena relación y comunicación entre franquiciante y franquiciatario, ya que como todo negocio, el éxito depende de la dedicación y el tiempo invertido en él. En pocas palabras, la relación entre el franquiciante y

franquiciatario debe de ir más allá de un contrato de franquicia o de un uso de marca, realmente es una relación en la que las dos partes se complementan y crecen conjuntamente.

VIII. Ahora bien, creo que la etapa de control en el caso de las franquicias merece un trato especial, siendo esta una etapa de supervisión y retroalimentación en la que se buscará palpar la sinergia creada para el logro de objetivos conjuntamente. Para lograr esto, es importante que la empresa franquiciante desarrolle adecuadamente su sistema. Hay que tener muy claro que debe de existir una coherencia entre el lenguaje del franquiciante y el franquiciatario, debe de quedar muy claro que el otorgar una franquicia no es venderla y el adquirir una franquicia no es comprarla; y el confundir estos términos es lo que hace que el sistema de franquicias pierda credibilidad, ya que no se puede que cada unidad con el mismo nombre, con la misma imagen y vendiendo los mismos productos o servicios tenga un sistema personalizado, pues lo único que se ganaría es confundir al consumidor final y debilitar el sistema.

IX. Considero que el proyecto Euromotos presenta grandes probabilidades de realización y éxito, al enfocarse en un mercado compuesto por dos tipos de negocios: los que se encuentran Institucionalizados pero que solo ofrecen el producto en sí, y los que todavía pueden considerarse como familiares que vendrían a ser talleres de reparación y refacciones. Por esta razón, Euromotos representa el primer proyecto de su tipo en la Industria automotriz, específicamente en el área de motocicletas de trabajo, ya que tanto ofrece el producto terminado como el servicio posventa y refacciones. Por otro lado, en la literatura actual sobre el tema de franquicias, se recomienda que el negocio que vaya a convertirse tenga por lo menos 2 años de operaciones en el mercado. Este punto puede justificarse en el caso de Euromotos con la creación de una sucursal unidad piloto, la cual permitirá conocer de antemano el modo de operación correcto de cualquier punto de venta y así

poder observar las situaciones delicadas a las que se enfrentarían los próximos franquiciatarios esto con el fin de poder conocer el riesgo y tratar de disminuirlo lo más posible mediante procesos de trabajo, sistemas y toda una infraestructura previamente probada por el franquiciante.

ANEXOS

ANEXO 1.
MATRIZ DE IMPACTO DE LOS EVENTOS DEL ENTORNO GEOGRAFICO.

| ELEMENTO DE RIESGO | GRADO DE OCURRENCIA | IMPACTO | PLAN CONTINGENTE |
|---|---------------------|----------|--|
| Desaparición de sistemas de transporte. | Nulo | Altísimo | Ignorar |
| Crecimiento en tarifas de transporte. | Medio | Bajo | Se carga al costo o se consigue otro transportista. |
| Creación de otro tipo de vía de abasto | Alto | Alto | Se debe buscar rapidez y seguridad en el abasto. |
| Temporalidades que impidan la distribución. | Medio | Medio | Buscar nuevas rutas y mantener inventarios de seguridad. |

ANEXO 2.
MATRIZ DE IMPACTO DE LOS EVENTOS DEL ENTORNO CULTURAL.

| ELEMENTO DE RIESGO | GRADO DE OCURRENCIA | IMPACTO | PLAN CONTINGENTE |
|---|---------------------|---------|---|
| Inseguridad en el abasto de refacciones y distribución. | Bajo | Alto | Publicidad y desarrollo de cadena de distribución. |
| Rechazo al uso de la motocicleta. | Medio | Alto | Mucha publicidad y bajos precios, comprar clientes. |
| Incapacidad en el manejo. | Bajo | Medio | Estrategia de precios y publicidad. |
| Insuficiencia de carga. | Bajo | Alto | Cambiar el tamaño de la caja para aumentar el volumen de carga. |

ANEXO 3.
MATRIZ DE IMPACTO DE LOS EVENTOS DEL ENTORNO SOCIAL.

| ELEMENTO DE RIESGO | GRADO DE OCURRENCIA | IMPACTO | PLAN CONTINGENTE |
|---------------------------------|---------------------|---------|---|
| Disturbio social. | Medio | Alto | Vender solo en zonas no alteradas y buscar nuevos mercados internacionales. |
| Cambio en el ambiente político. | Medio | Bajo | Ignorar. |
| Rechazo social. | Nulo | Alto | Búsqueda de nuevos mercados. |

**ANEXO 4.
MATRIZ DE IMPACTO DE LOS EVENTOS DEL ENTORNO LEGAL.**

| ELEMENTO DE RIESGO | GRADO DE OCURRENCIA | IMPACTO | PLAN CONTINGENTE |
|--|---------------------|---------|---|
| Cambios en la reglamentación de uso de motocicletas. | Bajo | Medio | Se harían las adecuaciones tecnológicas. |
| Prohibición de productos rusos o aumento en los aranceles. | Muy bajo | Alto | Buscar un recurso legal y/o Independencia de Rusia. |

**ANEXO 5.
RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE RUIDO.**

| | RESULTADO / PERMITIDO | TIPO | VALIDEZ |
|-------------------------------|-----------------------|----------|---------|
| Motocicleta Muravey y Trimoto | 76 DB / 84 DB | Dinámica | Oficial |
| Motocicleta Tula | 78 DB / 84 DB | Dinámica | Oficial |

**ANEXO 6.
MATRIZ DE EMPACTO DE LOS EVENTOS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO.**

| ELEMENTO DE RIESGO | GRADO DE OCURRENCIA | IMPACTO | PLAN CONTINGENTE |
|----------------------------------|---------------------|---------|---|
| Obsolescencia | Bajo | Medio | Buscar otros proveedores de autopartes y buscar la independencia de Rusia a mediano plazo o seguir los estándares del producto para introducirlos al mercado. |
| Rechazo tecnológico | Muy bajo | Alto | Es importante hacer notar a la planta sus deficiencias e ir cambiando por tecnología más avanzada. |
| Desarrollo de nuevas tecnologías | Medio-alto | Alto | Urge buscar sustitutos de tecnología o desarrollarla nosotros mismos. |
| Adecuaciones tecnológicas | Alto | Alto | El mantener el sistema de precios bajos para el mercado, no implica perder calidad. |

ANEXO 7.
MATRIZ DE IMPACTO DE LOS EVENTOS DEL ENTORNO GUBERNAMENTAL.

| ELEMENTO DE RIESGO | GRADO DE OCURRENCIA | IMPACTO | PLAN CONTINGENTE |
|--|---------------------|---------|---|
| Cambio político en Rusia (cierres de fronteras). | Medio | Alto | Buscar sustituir importaciones, integrando a mediano plazo la motocicleta en el país. |
| Cambio de la política mexicana por tendencias más conservadoras. | Bajo | Medio | El debilitamiento del PRI es cada día más evidente, por lo que se supone no habrá caminos en la política de México, salvo correr riesgos de separación. |
| Pérdida de la estabilidad social. | Medio | Alto | Se debe buscar una alternativa de apoyo a la sociedad y la apertura comercial lo dirá. No debe haber preocupación. |
| Consolidación económica. | Bajo | Alto | Se recuperará el nivel de consumo y se debe estar preparado para el crecimiento. |

ANEXO 8.
MATRIZ DE IMPACTO DE LOS EVENTOS DEL ENTORNO ECONOMICO.

| ELEMENTO DE RIESGO | GRADO DE OCURRENCIA | IMPACTO | PLAN CONTINGENTE |
|--|---------------------|---------|---|
| Cierre económico de Rusia. | Bajo | Alto | Existe gran necesidad de seguridad en el mercado internacional y romper la dependencia con Rusia. |
| Cierre o cambio en la economía mexicana. | Medio | Medio | Se vuelve a inflaciones altas y manipular el precio es un riesgo. Manejo razonable de tesorerías para ganar aperturas. |
| Cambio o inestabilidad en el mercado en Centroamérica y el Caribe. | Bajo | Medio | Si sucede antes de nuestra presencia se debe ignorar, si estamos dentro, se buscará garantizar operaciones con cartas de crédito internacionales. |

ANEXO 9
SEGMENTACION DE MERCADO DE EUROMOTOS.

MOTOVAN

| VERSION | SEGMENTO | GIROS DE NEGOCIO POTENCIAL |
|--|--------------|---|
| Pick-up Casete | Carga | Mercados fijos Mercados móviles Tiendas Empresas de mensajería Abarrotes Fast-food |
| Redilas | Distribución | Farmacias Distribuidoras de alimentos Molinos, niatamal Refaccionarias Vidrierías Ferrerías Empresas de reparto a domicilio Tortillerías |
| Tamaño de mercado potencial: Más de 1,000,000 de unidades. | | |

MOTOBUS

| VERSION | SEGMENTO | GIROS DE NEGOCIO POTENCIAL |
|--|---|--|
| Mototaxi Mototaxi versión tropical | Transporte urbano, sub-urbano y transporte rural y turístico. | * Servicio de transporte de pasaje público y privado. * Zonas turísticas - Costeras - Malecones - Zonas arqueológicas - Zonas en donde el paisaje amerita este tipo de producto. * Zonas de transporte privado en áreas recreativas. |
| Tamaño de mercado potencial: 300,000 unidades. | | |

MOTOBUSINESS

| VERSION | SEGMENTO | GIROS DE NEGOCIO POTENCIAL |
|---|---|---|
| Mototaco | Venta de alimentos y distribución de alimentos preparados | * Venta de tacos - Pastor - Casaca - Otros |
| Moto Hot Dog | | * Venta de Hot dogs y hamburguesas. |
| Productos en desarrollo: | | |
| Moto tamal Moto torta Otros | | |
| Negocios establecidos en locales y vía pública y oportunidad para los más de 6,000,000 de desempleados. | | |

ANEXO 10
POTENCIAL DE MERCADO POR REGION GEOGRAFICA Y SEGMENTO DE MERCADO

| | MOTOVAN PICK-UP CASETA Y REDILAS | | | MOTO BUS | MOTO BUSINESS | TOTAL |
|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------|--|----------------|
| | COMERCIOS DIVERSOS | MERCADOS Y CENTROS DE ACOPIO | REPARTO LIGERO | PASAJE URBANO Y RURAL | COMERCIOS AMBULAN- TES Y ESPECIALIZADOS | |
| México D.F. y zona periférica | 218.3 | 63.1 | 91.9 | 123.8 | 17.2 | 514.3 |
| R. Norte | 98.4 | 24.6 | 73.9 | 39.4 | 9.8 | 246.1 |
| R. Occidente | 101.2 | 41.2 | 60.2 | 54.7 | 16.4 | 273.7 |
| R. Oriente | 50.9 | 8.2 | 47.6 | 64.2 | 3.3 | 174.2 |
| R. Sur-sureste | 42.8 | 4.4 | 39.3 | 20.8 | 2.2 | 109.5 |
| TOTAL | 511.6 | 141.5 | 312.9 | 302.9 | 48.9 | 1,317.8 |
| | | 966 | | 302.9 | 48.9 | 1,317.8 |

En México existen más de 1,736,021 empresas con necesidades de distribución de sus productos, teniendo la siguiente segmentación:

| COMERCIO | MANUFACTURA | SERVICIOS | Total |
|----------|-------------|-----------|-----------|
| 994,255 | 182,503 | 559,263 | 1,736,021 |
| 57.3% | 10.5% | 32.2% | 100.0% |

ANEXO II.
EL DISTRIBUIDOR

Se han considerado 5 tipos de distribuidoras:

| | FRENTE MTS | VENTAS M2 | SERVICIO M2 | REFACCS. M2 | ADMON. M2 | SUPERFICIE TOTAL |
|--------|---------------|--------------|----------------|----------------|--------------|---------------------|
| EURO 1 | 15 a 20 | 80 | 170 | 60 | 40 | 350 |
| EURO 2 | 30 a 50 | 100 | 200 | 80 | 40 | 420 |
| EURO 3 | + 50 | 150 | 250 | 80 | 40 | 520 |
| EURO 4 | +50 | 200 | 300 | 100 | 60 | 660 |
| EURO 5 | +50 | 250 | 350 | 100 | 60 | 760 |

LA INVERSIÓN
(Miles de Pesos)

| | INVENTARIO | EQUIPO Y MOBILIARIO | LOCAL Y ACOND. | CAPITAL DE TRABAJO | TOTAL |
|--------|------------|------------------------|-------------------|-----------------------|-------|
| EURO 1 | 330 | 90 | 100 | 20 | 540 |
| EURO 2 | 485 | 120 | 125 | 50 | 780 |
| EURO 3 | 650 | 150 | 150 | 80 | 1030 |
| EURO 4 | 815 | 200 | 185 | 110 | 1310 |
| EURO 5 | 970 | 250 | 190 | 150 | 1560 |

CONFORMACIÓN DEL INVENTARIO
(Miles de Pesos)

| | EURO 1 | EURO 2 | EURO 3 | EURO 4 | EURO 5 |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Vehículos | 280 | 420 | 560 | 700 | 840 |
| (cant) | 40 | 60 | 80 | 100 | 120 |
| Refacc | 40 | 50 | 70 | 90 | 100 |
| Acces | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 |
| TOTAL | 330 | 485 | 650 | 815 | 970 |

ANEXO 12.

CONFIGURACIÓN DEL MERCADO MEXICANO POR MODELO

| MODELO | UNIDADES | PORCENTAJE |
|--------------|---------------|-------------|
| Scooter | 33,876 | 57% |
| Business | 13,075 | 22% |
| On/off Road | 2,377 | 4% |
| Sport rider | 4,160 | 7% |
| Familiar | 5,943 | 10% |
| TOTAL | 59,431 | 100% |

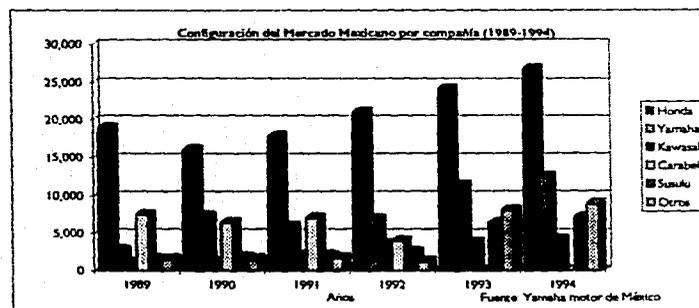
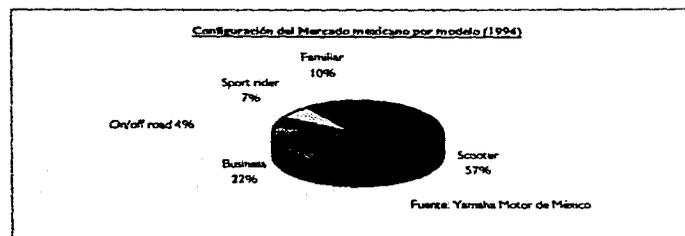
CONFIGURACIÓN DEL MERCADO MEXICANO POR COMPAÑÍA

En unidades:

| COMPANIAS | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | TOTAL |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Honda | 18,972 | 16,064 | 17,825 | 21,054 | 24,170 | 26,780 | 124,865 |
| Yamaha | 2,700 | 7,333 | 5,908 | 6,874 | 11,279 | 12,486 | 46,580 |
| Kawasaki | 1,000 | 1,354 | 2,020 | 3,614 | 3,760 | 4,147 | 15,695 |
| Carabela | 7,500 | 6,426 | 7,072 | 4,007 | 0 | 0 | 25,005 |
| Suzuki | 1,500 | 1,725 | 2,020 | 2,514 | 4,445 | 7,115 | 21,319 |
| Otros | 1,500 | 1,500 | 1,683 | 1,217 | 8,056 | 8,902 | 22,858 |
| TOTAL | 33,172 | 34,202 | 36,528 | 39,280 | 53,710 | 59,430 | 256,322 |

En porcentaje:

| COMPANIAS | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | TOTAL |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Honda | 57% | 47% | 49% | 54% | 45% | 45% | 49% |
| Yamaha | 8% | 21% | 16% | 18% | 21% | 21% | 18% |
| Kawasaki | 3% | 3% | 6% | 9% | 7% | 7% | 6% |
| Carabela | 23% | 19% | 19% | 10% | 0% | 0% | 10% |
| Suzuki | 5% | 5% | 6% | 6% | 12% | 12% | 8% |
| Otros | 5% | 4% | 5% | 3% | 15% | 15% | 9% |
| TOTAL | 100% |



ANEXO 13.
PRODUCTOS SUSTITUTOS Y SIMILARES.

| EUROMOTOS | PRODUCTO SUSTITUTO | SIMILAR |
|---|---|---|
| Motocicleta de trabajo Tula y de transporte. | Caballo Carreta Bicicleta Automóvil (transporte). | Motocicleta de otra marca, Motocross o motos de trabajo de otras cilindradas. |
| Motocicleta de carga Muravey. | Caballo Carreta Bicicleta con carga frontal. Camionetas pequeñas. | Motos de carga de importancia como: Lambro, Baja, Piaggio, etc. |
| Motocicleta de carga ligera, arrastre y transporte. | Caballo (carga) Carreta (carga) Bicicleta (transporte). Automóvil (deep transport). | Motocicletas trimoto de otras marcas, aunque son más pequeñas y para zonas recreativas. |
| Motobus. Transporte de pasajeros. | Caballo Carreta Bicicleta con asientos. Automóvil. Peseras. Taxis Camiones. | Transportes ligeros en zonas turísticas como pulmonías y taxis bajos. |
| Motobusiness (negocio rodante). | Carritos de venta de comida ambulante, puestos ambulantes y puestos fijos. | No hay. |

BIBLIOGRAFIA.

1. DAMM ARNAL Arturo. En la Antecala del TLC. México. Edamex. 1992 (2).
2. GONZALEZ CALVILLO Enrique. La Experiencia de las Franquicias. México. McGraw Hill. 1991.
3. GONZALEZ CALVILLO Hermanos. Franquiciando: La Revolución de los '90. México. McGraw Hill. 1991.
4. REYES DIAZ LEAL Eduardo. Franquiciando en México. México. Del Verbo Emprender S.A. 1992.
5. G. RUDRICK Lewis. Investigate Before Investing. Washington D.C. International Franchise Association. 1992.
6. S. RAAB. Steven, MATUSKY Gregory. Franquicias, cómo multiplicar su negocio. México. Noriega Editores 1994.
7. F. DRUCKER Peter. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York. Harper & Row. 1974.
8. A. STEINER George. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. México. Cecsá. 1994.
9. CRUZ S. Alejandro. Competitividad Internacional, su aplicación a la pequeña y mediana empresa. México. Bancomext. 1994.
10. F. DRUCKER Peter. La Gerencia. México. El Ateneo. 1992.
11. KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. Administración. México. McGraw Hill. 1990. (9).
12. R. HAMPTON David. Administración. México. McGraw Hill. 1989 (3).
13. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "Las Relaciones Comerciales de México con el Mundo: Desafíos y Oportunidades". México. SECOFI 1990.
14. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "¿Qué es el T.L.C.?". México. SECOFI 1994.

15. SALINAS DE GORTARI Carlos. "Sexto Informe de Gobierno. Apertura Comercial y Promoción de las Exportaciones". México. SECOFI 1994.
16. Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Dirección General de Fomento al Comercio Interior. "Información General para la Constitución de Franquicias". México. SECOFI 1994.
17. TORRADO Alberto, KRAMER Amir. "Las Franquicias Extranjeras en México" Notifranquicias. México. Asociación Mexicana de Franquicias. Año 2 No. 12. Julio-Agosto 1994.
18. LLANO CIFUENTES Carlos. "Hablemos otra vez sobre motivación". México. Nota técnica IPADE (P) FHN-65 Parte I. 1990.
19. Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial. México. Porrúa. 1994 (17).