



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**La Franquicia de baja inversión
como una opción de negocio**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:**

VÍCTOR MANUEL NAVARRETE VÁZQUEZ

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

m. 344837



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

_____ La Franquicia de baja inversión como una
_____ opción de negocio.

que presenta el pasante: Víctor Manuel Navarrete Vázquez
con número de cuenta: 8506182-4 para obtener el título de :
_____ Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de febrero de 2005.

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez _____

VOCAL L.A. Eva Lilia Torres Reyes _____

SECRETARIO L.A. Teresa Cruz Sánchez _____

PRIMER SUPLENTE C.P. Rafael Cano Razo _____

SEGUNDO SUPLENTE L.D. Margarita Jiménez León _____

DEDICATORIAS.

Este trabajo de tesis está dedicado a mis padres Esperanza Vázquez y José Navarrete quienes me han sabido guiar con entusiasmo, confianza y consejos para realizar mis objetivos, ésta tesis representa uno de ellos y con ella les quiero demostrar mi más profundo agradecimiento, con respeto y cariño es para ustedes, los quiero mucho.

A mis hermanos Enrique, Beatríz y Araceli con quienes crecí y nos hemos apoyado en todo momento que se ha necesitado y con quienes espero seguir disfrutando de nuestros éxitos, los cuales serán y servirán de ejemplo para mis sobrinos Enrique, Emanuel, Eridani, Mariel, Ximena y Daniela, quienes junto con sus esposos Fabiola, Mario y Hugo harán que sea posible, a todos ustedes gracias.

Un profundo agradecimiento a quien también nos vió crecer y siempre ha estado a lado de nosotros pendiente de todo lo que nos sucede, mi abuelita Berta quien siempre nos ha procurado y bendecido.

A Dios por darme la decisión y entrega en mis actividades, a mis amigos José Luis, Raúl y Pedro, a la Maestra Celia Rodríguez por transmitirme el coraje y empuje para esta tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.-

CAPÍTULO 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS.

- | | | |
|-----|---------------------------------|---------|
| 1.1 | Qué son las Franquicias. | Pág. 3 |
| 1.2 | Cómo se integra una Franquicia. | Pág. 10 |
| 1.3 | Características operativas. | Pág. 16 |
| 1.4 | De mercado e imagen. | Pág. 22 |
| 1.5 | Territorio. | Pág. 25 |
| 1.6 | Legales. | Pág. 30 |

CAPÍTULO 2. ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN PARA UN EMPRESARIO CON CAPITAL LIMITADO.

- | | | |
|-----|--|---------|
| 2.1 | Características de las diferentes formas de inversión de capitales. | Pág. 52 |
| 2.2 | Descripción de alternativas de inversión dentro de una Economía de Mercado Semiregulado. | Pág. 60 |

CAPÍTULO 3. LA ADMINISTRACIÓN Y LA FRANQUICIA.

- | | | |
|-----|---|---------|
| 3.1 | Qué es Administración. | Pág. 69 |
| 3.2 | Cómo se relaciona el Proceso Administrativo con la Franquicia | Pág. 73 |

CAPITULO 4. CARACTERÍSTICAS DE UN ENTORNO PROPICIO PARA LA OPERACIÓN EXITOSA DE UNA FRANQUICIA.	Pág. 89
4.1 De tipo económico.	Pág. 90
4.2 Por la distribución de la población.	Pág. 96
4.3 Con referencia a la estructura social.	Pág.101
4.4 Tomando en cuenta los canales de difusión de la información.	Pág. 115
4.5 Aspectos legales y fiscales.	Pág.132
CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO.	
5.1 Antecedentes.	Pág. 142
5.2 Investigación.	Pág. 144
5.3 Diagnóstico.	Pág. 150
5.4 Propuesta.	Pág. 152
CONCLUSIONES.	Pág. 153
GLOSARIO DE TÉRMINOS.	Pág. 157
ANEXO I	Pág.159.
ANEXO II	Pág.167
BIBLIOGRAFÍA.	Pág.176

INTRODUCCIÓN.

La década de los ochentas, de los noventas y la que estamos iniciando, se han caracterizado por recesiones sucesivas, tanto en economías desarrolladas como en desarrollo.

El alto desempleo y el constante deseo de superación del sector de la población que elige trabajar independientemente, ha provocado el nacimiento y quiebra de pequeños y medianos negocios, esto, principalmente por la falta de respaldo financiero y un amplio crecimiento de tasas de interés.

La Franquicia que surgió en los setentas, es el negocio de comida rápida en los Estados Unidos de Norte América, la cual se desarrolló en ese País como una alternativa de respaldo en conocimiento y experiencia para nuevos empresarios con capital limitado.

Actualmente la Franquicia en nuestro país ha cobrado un auge impresionante como consecuencia en las modificaciones que el gobierno mexicano ha hecho a las leyes de inversión extranjera y a la transferencia de tecnología.

En esta tesis, se analizará el concepto de Franquicia como una de las mejores opciones de inversión en este momento, ya que contamos con un medio ambiente económico en donde se está presentando una reestructuración actual en el ámbito de los negocios, con tendencias a apoyar a el pequeño y mediano comercio. Asimismo se mencionarán los requisitos que debe de

cumplir una Franquicia tanto para desarrollarla como para adquirirla, bajo qué Leyes se encuentra regida, cómo se aplican y su efecto en ellas, compromiso por ambas partes y finalmente se presentará una opción de negocios bajo este esquema llamado Franquicia.

CAPÍTULO 1

CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS

1.1 QUÉ SON LAS FRANQUICIAS.

Hablar del término Franquicia hoy en día nos lleva inmediatamente a pensar en las grandes marcas mundiales que conocemos, Mac Donald's, Coca-Cola, Kentucky Fried & Chicken, etc., sin embargo, estas marcas se expandieron siguiendo un modelo utilizado en la década de 1850.

En esa década la empresa The I.M. Singer Company, comenzó a tener problemas financieros para la fabricación de sus productos, después de pensar en diversas fuentes de financiamiento que al final le saldrían muy costosas y dada la alta demanda de sus productos, desarrolló una estrategia sin precedentes para aquellos tiempos, comenzó a vender sus famosas máquinas a los propios vendedores los cuales las pagaban para después venderlas a sus clientes; también ideó un sistema de distribución territorial para cada uno de sus vendedores y así logró distribuir su producto por todo el territorio de los Estados Unidos, se mantuvo dentro del mercado y salvó el problema financiero que le acontecía.

Sin embargo, tuvieron que pasar 100 años para que las Franquicias tuvieran el apoyo y el reconocimiento público, que fue cuando los restaurantes de comida rápida y los hoteles empezaron a desarrollarse en el territorio estadounidense.

La cadena de restaurantes Howard Johnson, alrededor de 1957, comenzó a ofrecer servicios de calidad y comenzó a otorgar Franquicias a hoteles de la Costa Atlántica dado que la población los aceptaba con muy buen gusto. Esto quiere decir que el cliente encontraba el mismo tipo de servicio en cualquiera de los hoteles de esta cadena en la cual deseara hospedarse.

El éxito de la cadena de restaurantes de comida rápida Mac Donald's, consistió exactamente en la misma fórmula, en cada negocio que abrían copiaban la misma esencia del primer negocio, duplicaba cada aspecto de su operación de tal forma que desarrollaron el método o formato de negocio y las concesiones que se otorgaban tenían que cumplirlos estrictamente. El peso de la carne debía de ser de 1.6 oz. exactas, no tener más de 17% de grasa, los empleados debía vestir el mismo uniforme y cumplir con su debido rol de puesto, se aplicaban técnicas altamente sistematizadas en cada línea de producción de la hamburguesa y de sus papas.

Este negocio en sus orígenes fue impulsado por Ray Croc, quien al ver el éxito en ventas que tenían los hermanos Maurice y Richard Mac Donald, éste los convenció para que vendieran el negocio a operadores independientes, con la variante que los hermanos recibirían participación de las utilidades generadas por los nuevos negocios.

Ejemplos como los anteriores podemos encontrar en muchos hombres de negocios, los cuales captaron el mensaje y se apropiaron de la idea, el sector de las comidas rápidas y de los automóviles son importantes ejemplos dentro de la historia de las franquicias que han tenido éxito. Sin embargo este

concepto actualmente se ha expandido a todo tipo de producto y servicio inclusive.

Una vez visto lo anterior a manera de antecedentes, podemos definir qué es la Franquicia, el concepto que aparece en el diccionario dista mucho del término que se usa a nivel empresarial, el cual dentro del Diccionario de la Real Academia de la Lengua española encontramos que “es la libertad que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular”. Como ejemplo podemos mencionar a las franquicias postales o fiscales.

En términos comerciales es un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios. A manera de distinción podemos mencionar que es cuando una persona física o moral (Franquiciante) concede a otra (Franquiciatario) el derecho de usar una marca o un nombre comercial y se obliga tanto a transmitir el conocimiento técnico necesario para comercializar los bienes y servicios que él ofrece, los métodos comerciales para su buen funcionamiento, así como verificar que los métodos administrativos que use sean los empleados por la franquicia.

Esta connotación toma directamente una traducción literal del vocablo “franchising”, el cual a su vez viene de la palabra francesa “franchise”, la cual significa “libre de toda atadura”.

Como definición legal, cabe mencionar que en nuestro país el término jurídico es relativamente joven, el cual debido a que en 1990 el reglamento de

la Ley de Transferencia de Tecnología incluyó en su texto una definición de contrato de franquicia la cual dice en su artículo 142: “un contrato de Franquicias es aquél en que en un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimiento, de acuerdo a métodos uniformes”.

Como consecuencia de la entrada de nuestro país al Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se promulgó una nueva Ley en materia de Propiedad Industrial, la cual incluyó en su artículo 142 la definición legal de franquicia que a la letra dice:

“Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan Conocimientos Técnicos o se proporcione Asistencia Técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”.

Una definición práctica es que la Franquicia es un sistema de comercialización que utiliza métodos para distribuir bienes o servicios a los consumidores.

Dentro del término Franquicia, encontramos a dos figuras : el Franquiciador, quien es el que desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada a un tercero, y el Franquiciatario, quien es la persona que

adquiere el derecho de operar el negocio bajo el sistema, el nombre o marca registrada del Franquiciador.

Una Franquicia se puede desarrollar como:

- **Franquicia de productos o de marcas registradas:** que es un término hasta cierto punto antiguo, ya que se usó por primera vez en la década de 1800 y que hoy en día este término se sigue utilizando en los distribuidores de automóviles, gasolineras, refrescos embotellados. El nombre del producto final se refiere tanto al producto como al negocio.



- **Franquicias con formato de negocio:** la cual es la mas conocida, en este tipo una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.



- **Franquicias por conversión:** que es una derivación de la Franquicia de negocio y que es muy similar pero difiere en un aspecto muy importante, su objetivo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación.



Para reconocer un negocio con formato de Franquicia, debe de cumplir con tres elementos básicos: el empleo de una marca o nombre registrado, el pago de derechos o regalías y el suministro de servicios.

Por otro lado es conveniente mencionar lo que no es una Franquicia:

- No es un sistema de distribución de muchos niveles.
- No es una agencia donde los empresarios de cierta área son los representantes locales de grandes pero lejanas compañías.
- No es una distribuidora ni comercializadora (el primero compra a mayoreo al fabricante y lo revende a minoristas, las comercializadoras funcionan en forma parecida pero venden directo al público).
- No es un instrumento de inversión.
- No es una relación fiduciaria. En este tipo de relación una persona tiene la obligación legal de cuidar los intereses de otro. En la Franquicia los servicios que se brindan se fijan en un contrato y dicha compañía no tiene otra obligación.
- No es una sociedad. No existe propiedad común y no hay responsabilidad por ninguna de las partes de deudas o responsabilidades de la otra.
- No es una relación laboral. El Franquiciador no paga el salario de los empleados de la otra.

1.2 CÓMO SE INTEGRA UNA FRANQUICIA.

Hemos mencionado que dentro de una franquicia encontramos a dos figuras, el Franquiciador el Franquiciatario, para que esto funcione es primordial cuidar algunos aspectos que son importantes para el buen éxito de una franquicia, una de ellas es la comunicación dentro de la cual es importante aclarar las ideas de lo que se trata y como funciona.

Sin embargo el obtener un negocio que es Franquiciable no quiere decir que tenemos el triunfo asegurado es decir lo primero que debe de preguntarse es si se reúne el término de “empresario emprendedor”, con esto quiero decir que cualquier hombre de negocios puede jactarse de decir si, sin embargo un empresario es una persona que sabe manejar sus negocios pero ser empresario y emprendedor implica lo anterior mas la habilidad para resolver problemas; es decir, un empresario emprendedor ve posibilidades donde otros ven problemas, una oportunidad donde aparentemente hay obstáculos.

Una Franquicia debe de poseer aspectos muy importantes el primero debe ser el de la simplicidad con lo cual debemos entender que entre más fácil resulte aprender y operar el sistema, mayores serán las probabilidades de tener éxito.

Hay que tomar en cuenta que dentro de la simplicidad hay dos factores, el primero es el concepto de menudeo, para ejemplificar esto tenemos el caso de un negocio que repara autos estos se entregan a entera satisfacción del cliente cosa diferente ocurre en un restaurante donde la complejidad de

sabores, condimentos, decoración, iluminación el éxito depende de una gran variedad de elementos que requiere en algunos casos años de observación.

El segundo elemento es la estructura organizacional, en su forma básica la relación solo atañe a dos figuras, el Franquiciador y el Franquiciatario, las políticas y decisiones fluyen con facilidad de un nivel a otro, pero cuando se otorgan subfranquicias esto se complica un poco, aquí un Franquiciatario mayor compra los derechos exclusivos de un territorio dentro del cual actúa como Franquiciador vendiendo Franquicias y dándoles servicio.

Este Franquiciador es responsable de solucionar los problemas diarios que le plantean las unidades individuales y en consecuencia recibe un porcentaje de las regalías por hacer esta actividad. Bajo un contrato de desarrollo de área, los Franquiciatarios son propietarios de varias unidades dentro del territorio que les es entregado por contrato.

Los sistemas de Franquicia complicados también dan lugar problemas de comercialización, es por tal motivo que antes de iniciar con este tipo de negocios hay que considerar la complejidad que ello implica, son negocios que a los propietarios no les interesa tener un negocio propio son empresarios cuyo principal interés radica en la proyección de los estados financieros, el flujo de caja, las utilidades y rendimientos sobre la inversión. Finalmente este tipo de Franquicia presenta un problema de credibilidad puesto que al agregar un nivel gerencial, se está aislando a los Franquiciatarios del Franquiciador y con esto damos pie a no dar el apoyo directo, problema que con el paso del tiempo se puede resolver.

Existe un elemento crítico para la integración de una Franquicia, el cual es la inversión de Capital, realmente no existe una cantidad establecida o sugerida que nos pueda decir que es la correcta, mientras que para una persona puede resultar una inversión excesiva, para la otra puede parecer algo modesto; claro que si el negocio requiere de grandes inmuebles, gran inversión en equipo los costos serán de varios miles de dólares, en algunos casos es un requisito indispensable como en el giro de los restaurantes pero a su vez implica un crecimiento y recuperación de la inversión lenta. Lo que si se puede mencionar es que si una Franquicia se puede operar desde una oficina o desde su propia casa, entonces la inversión no debe ser muy elevada.

Mientras más fuerte sea la inversión para adquirir una Franquicia es muy probable que deje sin capital de trabajo al empresario como consecuencia del financiamiento y gastos de los primeros meses de operación y por ende en ocasiones se escatima en servicios de publicidad y mercadotecnia, vital para todo negocio nuevo.

Considero que los Franquiciatarios necesitan operaciones cuyo arranque resulte conservador y cuya inversión inicial resulte razonable sin sacrificar las ventas potenciales. Muchas de estas oportunidades las podemos encontrar en las franquicias de servicio.

Una de las ventajas de la Franquicias dentro del sector servicio es la inversión inicial pequeña, estas empresas brindan el grado de adaptabilidad que los Franquiciatarios necesitan para tener éxito en economías recesivas, sus

bajos requerimientos de capital reducen los riesgos financieros de explorar nuevas oportunidades.

Aunque hemos mencionado que al hacer una inversión baja se disminuyen los riesgos, con esto no se quiere decir que no existan, si un empresario no se compromete a trabajar con ahínco y no sigue las sugerencias dadas para penetrar en el mercado su destino aún con una baja inversión es de fracasar.

Como parte de la metodología podemos encontrar los siguientes elementos:

- **Diseño del concepto.-**

Esta parte es vital para cualquier desarrollo de Franquicia ya que lo primero es saber que es lo que se va a Franquiciar, definir el concepto del negocio que se va a copiar, tomar las mejores experiencias pasadas, aprender las causas de los errores para no volver a cometerlos y en base a esto expandir el negocio con el auxilio de una fórmula ya probada; una vez hecho esto se debe de poner en práctica unidades piloto o prototipo, en la que se analice todo lo referente a la Franquicia.

- **Diseño de la imagen corporativa.-**

La imagen corporativa es tan importante como crear el concepto que se pretende Franquiciar, esto es porque la imagen corporativa es una de las características que dará al cliente la confianza de que está adquiriendo productos o servicios en un establecimiento reconocido y confiable.

El concepto y la imagen corporativa deben de ser complementarios entre sí, como parte de la imagen se deben de tomar en cuenta los colores, la tipografía, los sobres, las texturas, los logotipos, etcétera.

- **Conceptualización.-**

La cual es una de las herramientas que se utilizan dentro de la planeación y evaluación de las franquicias, es aquí donde se plasman los elementos operativos, financieros, legales, mercadológicos y administrativos necesarios. La conceptualización es la definición escrita del sistema de franquicias y la información que presenta está basada en la investigación y análisis que hacen los participantes (Franquiciante y asesores que desarrollan el sistema). En esta parte se tocan los siguientes puntos:

1. Descripción de objetivos tácticos y estratégicos.
2. Objetivos, misión, visión, filosofía y metas.
3. Los elementos operativos del negocio.
4. Aspectos legales y jurídicos del negocio.
5. Planeación del desarrollo comercial.
6. Aspectos financieros (rentabilidad, finanzas, regalías, aportaciones para publicidad, cuota inicial).
7. Y la realización de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa.

- **Marco jurídico.-**

Existen dos objetivos que se enmarcan dentro de este rubro, la definición de los lineamientos que deben regular la relación entre las partes

involucradas y la definición de las pautas que ayuden a mantener una relación sana. Los principales puntos que al menos debe de tocar el marco jurídico son:

1. El contrato de Franquicia (derechos y obligaciones).
2. El contrato de confidencialidad.
3. El contrato de comodato (maquinaria y equipo, manuales).
4. Contratos de licencia de uso de software.
5. La carta de intención (donde el futuro Franquiciatario formaliza su interés por adquirir la Franquicia).
6. El contrato de promesa (fecha compromiso entre ambas partes para suscribir el contrato).
7. La estructura de seguros y fianzas (lineamientos, objetivos y alcances).
8. La Circular de oferta de franquicia (COF), en la cual se detallan los 10 aspectos más importantes de la Franquicia, de la empresa Franquiciante, y del sistema general para que el inversionista pueda tomar una decisión con la mayor seguridad posible. Todo ello antes de firmar el contrato.

- **Manuales de operación.-**

Los cuales son indispensables para desarrollar un sistema de franquicias eficaz, sin embargo para que resulte interesante para el inversionista se recomienda que éstos se elaboren con todas las partes involucradas, es decir, con el Franquiciante, los asesores y el Franquiciatario, para que resulten manuales creativos, prácticos, fáciles de leer y utilizar y garantizar que siempre estén actualizados.

Los manuales de operación son un anexo del contrato de Franquicia que a su vez servirán como auxiliares para hacer mas entendible el contrato. Antes de elaborarlos, es muy importante observar y analizar las necesidades específicas de la empresa. Los manuales no deben de perder vigencia ya que con estos pueden capacitar a los empleados sin importar el tiempo que haya transcurrido desde su elaboración.

- **Sistema de otorgamiento y comercialización.-**

El éxito de una Franquicia mucho depende de ésto, ya que el objetivo de las Franquicias es estructurar estrategias para expandirse y crecer, siguiendo o apoyándose en las expectativas y metas mercadológicas que la empresa Franquiciante posea en corto, mediano y largo plazo.

Asimismo es importante definir el perfil del inversionista para otorgarle una Franquicia, no basta con tener el poder adquisitivo y para ello existe de una solicitud preliminar, después es necesario elaborar una solicitud confidencial donde se califica a cada Franquiciatario. Se toma en cuenta también la ubicación del local, para ambos casos se utilizan cuestionarios y tablas de calificación que ayudaran a definir si el lugar es idóneo para su establecimiento.

1.3 CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS.

De una forma sencilla podemos definir administración como planear, organizar, integrar, dirigir y controlar eficientemente los recursos de operación del negocio, es decir cómo vamos a tomar las decisiones para sacar adelante el

negocio. Sin embargo en el afán por lograr el estricto cumplimiento se corre el riesgo de altos costos de operación.

El responsable de desarrollar los métodos y procedimientos de una Franquicia es el Franquiciador y éste es quien desarrolla los mecanismos de control. Es importante reunirse de personal que tenga conocimientos en ventas y mercadotecnia de franquicias.

El hecho de que las franquicias son negocios con la misma identidad para que el consumidor pueda distinguirlos e identificarlos como miembros de un mismo sistema, no significa que este debe ser exactamente igual ya que de esto también dependerá de las condiciones y características de los locales donde se abrieron, no obstante a esto, todos los negocios deben de usar los mismos colores, la misma decoración, el mismo mobiliario y equipo y lo más importante utilizar los mismos métodos y procedimientos de operación.

Como primera parte se definirá qué es un manual, los manuales son las herramientas impresas que ayudan a transmitir toda la información que requiere un Franquiciario para operar el negocio, permitiendo que los conocimientos fluyan durante la capacitación.

Como manual de operación podemos definir: aquél cuyas instrucciones están encaminadas a ser aplicadas a una actividad determinada.

Manual de organización : Aquél que establece las funciones, actividades, jerarquías, autoridades, responsabilidades, análisis de puestos, etc., para una empresa.

Dentro de las Franquicias son también auxiliares para resolver las interrogantes y problemas cotidianos evitando así visitar al Franquiciador para hacerle nuestras preguntas. Es por eso que los manuales deben ser manejables y que estén en constante actualización cuando sea necesario sin olvidar que estos deben ser sobre todo prácticos.

Los manuales pueden presentarse mediante medios impresos, videos y CD-ROM o cualquier método didáctico con caricaturas o ilustraciones que los hagan más accesibles para que cumplan su función.

Hemos mencionado que los manuales son una herramienta necesaria en los negocios, pero enfocándonos a las Franquicias los manuales necesarios para que su operación sea necesaria podemos encontrar:

Manual de preapertura: en él se establecen todos los aspectos que deben cubrirse (ruta crítica de actividades), desde la firma del contrato de Franquicia hasta la apertura de la unidad de la Franquicia.

Manual de operaciones: en él se detallan las actividades que debe realizar la unidad desde el momento de su apertura hasta su cierre. Este manual presenta la cotidianidad del negocio, y debe ser tan amplio como todos los

detalles sobre la operación de la unidad Franquiciada, la atención telefónica, las compras, el trato con los clientes, la limpieza, etc.

Manual de procedimientos y control administrativo: en éste se marcan las pautas que debe seguir en relación a la administración del negocio tanto las técnicas para hacerlo como las reglas que debe cumplir.

Manual de recurso humanos: en el cual se incluyen las directrices para la contratación del personal, los perfiles y descripciones de los puestos que se ofrecerán, los reglamentos de trabajo, etc.

Manual de mercadotecnia, promoción y publicidad: dentro del cual se detallan las técnicas que deberán seguirse para realizar campañas publicitarias, mencionando los aspectos apropiados y los no apropiados tanto para publicidad local e institucional.

Manual de imagen corporativa: en éste manual se mencionan aspectos como la tipografía permitida y el uso de colores institucionales en sellos, señalización, rotulación y papelería en general (tarjetas de presentación, hojas, sobres, facturas, notas, etc.). este manual es importante para que el cliente consumidor pueda reconocer a la franquicia no solo por el nombre sino también por la imagen que proyecta.

Manual de software: en él se establecen los procesos relativos a la operación de los sistemas de cómputo para que tanto los empleados, y gerentes se desenvuelvan de una manera mas productiva dentro de su operación.

Guía básica de seguridad y primeros auxilios: dentro del cual se detallan las técnicas de seguridad y primeros auxilios que se pueden necesitar en caso de emergencia (robos, temblores, incendios, etc.) que se pudiesen presentar durante la operación del negocio. También se mencionan los aspectos de los seguros y fianzas de la Franquicia.

Manual del empleado: este manual es de gran utilidad para los nuevos empleados y debe estar escrito de una manera que sea fácil de leer y entender, y es en éste donde se puede aprender lo relativo al puesto que el empleado ocupará dentro de la empresa, sus actividades, su relación con otros puestos, etc.

Manual de la empresa Franquiciante: dentro del cual el dueño de la Franquicia describe los elementos indispensables para operar todo su sistema de Franquicias, en él encontramos aspectos como el crecimiento de la Franquicia (su organigrama actual y proyectado), los perfiles y descripciones de los puestos del personal, la atención que debe de brindarse a los Franquiciatarios y sobre todo la asistencia técnica que deben de recibir las Franquicias.

Una vez visto lo anterior, es necesario señalar que para cada tipo de giro de la Franquicia, serán los análisis que se tengan que efectuar para determinar que manuales se tendrán que implementar a cada tipo de Franquicia.

Existe también un programa o ruta crítica de actividades con el cual el Franquiciatario recordará todas las actividades que debe llevar acabo en un

tiempo específico (estipulado en el contrato) así como prever el flujo de efectivo que se necesitará para cumplir con ellas.

Este programa puede encontrarse dentro del manual de preapertura, e incluye los aspectos más importantes que debe cumplir el Franquiciatario antes de recibir a los clientes, aquí se incluye la remodelación, el punto de venta, la contratación del personal, licencias, trámites legales, la compra de los inventarios, la organización del evento de apertura, etc.

Una vez que la Franquicia ha cumplido, con todas y cada una de las actividades del programa de preapertura, entonces se da el visto bueno para que este negocio empiece a operar.

Para que una Franquicia tenga el éxito esperado, es necesaria la comunicación, lo cual se logra principalmente con la denominada asistencia técnica. La asistencia técnica es una de las principales actividades que se realizan dentro de un sistema de Franquicias. La persona que adquiere una Franquicia va a necesitar toda la ayuda posible, el apoyo y la experiencia de quién o quiénes ofrecen la Franquicia.

La asistencia técnica tiene que ser acorde a las necesidades del giro del negocio de la Franquicia a continuación se presentan algunos de los programas de asistencia técnica que se pueden utilizar dentro de las Franquicias:

- Capacitación y entrenamiento del personal.
- Desarrollo y actualización de los manuales.
- Localización de los territorios y las unidades.
- Programas de preapertura.
- Compras y abastecimiento de insumos.
- Asesoría de campo.
- Control de operaciones.
- Supervisión continúa.
- Mercadotecnia y publicidad.
- Administración y finanzas.
- Seminarios y convenciones.
- Desarrollo de productos, servicios, y técnicas nuevas.
- Fórmulas para incrementar ventas.

Con esto se busca que la persona que adquiere una Franquicia tenga todas las herramientas para operar lo mejor posible el negocio.

1.4 DE MERCADO E IMAGEN

Un negocio para poder ser atractivo a la clientela, deberá de estar en un territorio adecuado, así como proporcionar un excelente servicio.

Lo que el público consumidor busca es un buen trato en un establecimiento, en el cual encuentra la solución a su necesidad. El consumidor es atraído a los negocios principalmente porque la sociedad actual (de las grandes ciudades), por el ritmo de vida que lleva en forma acelerada en

la cual el tiempo que se tiene para realizar actividades cotidianas durante la semana de trabajo no es el suficiente, por lo cual buscan un servicio rápido que satisfaga su necesidad.

La proliferación de negocios de comida rápida ha venido a solucionar este problema que se presenta a los habitantes de las grandes urbes.

Como se ha visto una Franquicia de alimentos es una inversión redituable en estos momentos, como consecuencia del crecimiento de la sociedad, lo mismo pasa con otro tipo de Franquicias las cuales pueden variar en el giro pero por mencionar algunas son las lavanderías, autolavados, revelados de rollo de fotografía, servicios automotrices, publicitarios, de entretenimiento, etc.

Para que una Franquicia pueda tener éxito, necesita establecerse en un mercado en el cual se encuentra un público consumidor que tenga interés por el servicio que se va a ofrecer.

Para poder determinar esto, se puede recurrir a técnicas ya conocidas como la investigación de mercado, considerando para esto el servicio que se ofrece y la imagen que este representa como Franquicia.

Los negocios deben de tener una identidad común con el fin de que el público consumidor los pueda distinguir como miembros de un solo sistema de Franquicia, es importante señalar que el uso de la marca debe ser estrictamente homogéneo ya que esta es la señal distintiva del establecimiento,

Recordemos que una marca es el signo que distingue un producto o servicio de otro de la misma especie, la cual se puede encontrar por : denominaciones y figuras visibles y distintivas que permitan una rápida asociación con los productos o servicios, como formas tridimensionales,, nombres comerciales y razones sociales y a través del nombre propio de una persona física.

Existe también los avisos comerciales, que es el nombre legal con el cual se conocen los slogans, cuya finalidad es que mediante frases u oraciones se logre crear una imagen de retención de la marca entre los consumidores, pueden ser para negocios industriales o de servicios. Como dato adicional este slogan o aviso comercial se obtiene mediante el registro del mismo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y tiene una vigencia de 10 años, misma que es renovable por periodos iguales.

Dentro de las Franquicias podemos encontrar dos tipos de publicidad, la Institucional y la Local. Como resultado de las aportaciones de todo los Franquiciatarios en un sistema de Franquicias y del propio Franquiciante, se pueden desarrollar grandes campañas y con muy buen impacto, mismas que por cuenta propia de una Franquicia resultaría imposible llevarla acabo.

A este tipo de publicidad se le conoce como institucional, los costos de este tipo de publicidad son muy costosos, pero gracias a las aportaciones de todos sus integrantes se reducen para cada unidad de negocio, la forma de

realizar las aportaciones pueden ser variadas, ya sea por porcentaje de las ventas, cuota fija, en forma directa.

Para tal fin se crea un fondo de las cuotas por publicidad, y este movimiento se debe de informar a todos los integrantes sobre las cantidades recaudadas y los gastos efectuados. Uno de los medios que permiten que esto se lleve a cabo y que es muy utilizado entre las Franquicias es el fideicomiso, en el cual las aportaciones se hacen en un Banco que actúa como fiduciario y hace cumplir las instrucciones de un comité técnico que se constituye por representantes del Franquiciante y de los Franquiciarios.

Por otro lado la publicidad local es la promoción y difusión que hace cada Franquiciario de su unidad. Por lo regular en el contrato de Franquicia se hace mención que es una obligación de cada franquicia realizar campañas de publicidad dentro de su territorio y área e influencia dando a conocer los productos o servicios que se comercializan en ella. Dependiendo del monto pactado para la publicidad local, dependerá de los medios publicitarios que se puedan contratar para tal causa.

1.5 TERRITORIO

Territorio se puede definir como el área geográfica o de influencia la cual está especificada en el contrato y que es la zona donde el Franquiciario comercializa en forma exclusiva los productos o servicios de su Franquicia.

La división de los territorios puede variar de Franquicia a Franquicia pero siempre se debe de buscar que esta sea lo mas equitativa posible. En

algunas Franquicias, el territorio tiene fronteras de la que el Franquiciatario no puede salir ni permitir la entrada de otro, existen otras que delimitan el territorio solo para que no establezcan más unidades en una misma zona.

Las principales características para establecer territorios son:

- Mercado meta.
- Competencia directa o indirecta,
- Tamaño de la población.
- Edad y sexo de los habitantes.
- Población económicamente activa.
- Vías de comunicación.
- Entidades gubernamentales.
- Principal industria y comercio de la zona.
- Nivel socioeconómico.
- Clientes potenciales.

El Franquiciante deberá de estar pendiente de cómo se desarrolla el mercado consumidor para evaluar la necesidad de permitir la apertura de nuevos negocios dentro del territorio siendo así que solo al primero le otorgue el derecho de preferencia por algún tiempo.

También podemos encontrar casos en los que la franquicia no se delimita pero esto no es muy recomendable.

Aunque todavía no se ha encontrado la fórmula o la receta para seleccionar la mejor ubicación de una franquicia, esta dependerá en mucho de las particularidades del negocio, por ejemplo, algunos funcionan mejor en zonas altamente comerciales, otros en zonas habitacionales, o en centros de oficinas, etc.

Para hacer la mejor selección se debe de recurrir que esta sea congruente al giro que piensa desarrollar, sin descuidar el aspecto natural que todo hombre de negocios debe de poseer. Otra alternativa es aprovechar la experiencia del Franquiciante y aceptar la sugerencia que proponga.

Recomiendo que como parte básica para seleccionar una buena ubicación de la Franquicia tomar en cuenta por lo menos los siguientes aspectos:

- Calles y avenidas cercanas.
- Tráfico vehicular.
- Tráfico peatonal.
- Visibilidad.
- Existencia de transporte público para los clientes.
- Si el negocio debe contar con estacionamiento.
- Accesibilidad.
- Zona geográfica.
- Tipo de negocios ya existentes.

Es benéfico que el Franquiciatario pida al Franquiciante la definición de un área de operación, si no se cuenta o no se trabaja con este formato, lo mínimo que debe solicitar es un radio de exclusividad.

Las Franquicias son el tipo de negocio más territorial que existe, es como resultado de que las marcas requieren la máxima expansión y presencia en un mismo espacio y enfrentan una gran competencia entre las marcas del mismo giro, por ejemplificar lo anterior, la expansión de las Franquicias, da la idea de un enorme ajedrez en el que las piezas se reparten en todo el tablero.

Entre más unidades abiertas existan, mayor presencia y autopromoción tendrá una marca, sin embargo se tiene que cuidar su expansión, si no se siguen criterios de territorialidad, se puede dar lugar a un llamado canibalismo, que consiste en que la oferta agota el mercado y reduce las ganancias medias de los Franquiciatarios, lo que puede provocar cierre de locales.

La solución es que el corporativo defina territorios de exclusividad, dentro de los cuales sólo pueda operar un Franquiciatario, para esto se debe de elegir el criterio de asignación.

Entre los criterios más comunes están el de marcar un área igual, una población igual es decir, se le asigna una población asentada o flotante alrededor de cada punto o en base a iguales ventas proyectadas.

El criterio de igual área, la cual casi siempre es radial, es la forma más simple de definir territorios, aunque es más factible que se ocasionen

problemas de reparto ya que por una simple división por medio de una línea, se puede tener mejores clientes de un solo lado del territorio.

Los criterios de igual población, igual mercado o igual potencial de ventas son más sofisticados, causarán áreas irregulares y su elaboración requiere de estudios técnicos, pero ahorrarán problemas a futuro de expansión como de litigio. Los estudios técnicos pueden partir de la ubicación de clientes actuales o hasta de la obtención de datos censales (población, demografía, ingresos, establecimientos económicos, etc), estos estudios los debe de realizar el Franquiciatario en beneficio de todos los Franquiciantes y de la marca, a este proceso se le llama distritación.

Las distritaciones pueden hacerse para ubicación de puntos de venta o bien para reparto o servicio a domicilio. Un Franquiciante para contar con mayor seguridad de desarrollo, debe solicitar que le asigne un distrito exclusivo. En una distritación óptima, cada Franquiciatario tendrá más o menos las mismas oportunidades de desarrollo.

Una buena distritación se puede traducir, en un reparto de pedidos automatizado vía telefónica, además brinda al Franquiciante ventajas adicionales como es la estimación del mercado global, define escenarios futuros para penetrar en determinada ciudad, ofrece al franquiciatario seguridad le hacen preferir una marca con este respaldo que sin él.

Al Franquiciatario le ayuda a limitar sus esfuerzos de promoción (volanteo y análisis) a un área razonable. El territorio es un factor de una importancia al momento de elegir una Franquicia.

1.6 LEGALES

El marco jurídico, está constituido por todas las disposiciones legales contenidas en la legislación de un país que regulan el funcionamiento de las Franquicias.

El marco jurídico se puede definir como el conjunto de disposiciones o convenios que regulan cada sistema de Franquicias en forma particular dentro del cual lo conforman los siguientes elementos:

- Contrato de Franquicia.
- Contratos auxiliares.
- Circular de oferta de Franquicia.

El contrato de Franquicia es el instrumento legal mediante el cual el Franquiciante como el Franquiciatario establecen los derechos y las obligaciones que se deben cumplir para operar un negocio Franquiciado. Éste contrato debe de poseer por lo menos las siguientes características, ser elaborado por escrito, claro y conciso, plantear la equidad de las partes, servir como instrumento para prevenir posibles conflictos y principalmente ser uniforme en toda la cadena de Franquicias.

En nuestro país el contrato de Franquicia debe de registrarse ante el Instituto Mexicano de la propiedad Industrial, con la finalidad de hacerla valer ante terceros. Asimismo la ley autoriza al Franquiciante a eliminar todas las cláusulas que a juicio del Franquiciante puedan considerarse confidenciales.

A continuación describiremos las principales características que tienen las Franquicias, no sin antes mencionar en conjunto, los artículos, leyes y reglamentos que soportan dichas características:

Sin un Franquiciante llamado "A" inicia operaciones en territorio de Franquiciante "B", entonces se puede apoyar en el art. 5º. De la Constitución Política Mexicana, en la cual la ley protege cualquier actividad lícita, y no existe ningún problema, pero si nos apoyamos en lo previsto en la Ley Federal de Competencia Económica publicada en el diario de la Federación el 24 de diciembre de 1992, entonces puede el Franquiciante invadido en su territorio tiene el derecho de apelar tal situación.

LEY DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y SU REGLAMENTO.

Fue promulgada el 11 de enero de 1982 y tuvo vigencia hasta 27 de junio de 1993, dando paso a la Ley de Fomento y Protección a la propiedad Industrial, la cual fue aprobada por el Congreso de la Unión el 27 de Junio de 1991, y en ella se tocan aspectos de todos y cada uno de los contratos de tecnología y para efectos de Ley, la Franquicia se considera como transferencia de tecnología. De este modo los contratos se ponen a escrutinio de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran dañinos para los adquirientes de la tecnología y en consecuencia para la economía nacional.

En los artículos 15 y 16 de la Ley de Transferencia de Tecnología señala las causales de negativa de registro y que a continuación se numeran:

- Haber intervenido en la administración del negocio del Licenciario.

- Haber otorgado los derechos en forma gratuita.
- Haber impuesto limitaciones al Licenciario en materia de investigación.
- Haber establecido proveedores obligatorios.
- Prohibir el uso de tecnología complementaria.
- Obligar al Licenciario a venderle a un solo cliente.
- No garantizar la calidad de la tecnología.
- Solicitar la sumisión de tribunales extranjeros al Licenciario.

Con estas causales de negativa, lo que se busca es eliminar cualquier ventaja que pudiera tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía mexicana.

El nueve de enero de 1990, se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, en el cual se lograron dos objetivos: se definió por primera vez el término de Franquicia en México y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley de Transferencia de Tecnología en relación a las negativa de registro de un contrato.

Elementos del contrato de Franquicias:

- Regalías.
- Elementos de propiedad industrial.
- Puntos de venta.
- Publicidad y mercadotecnia.

- Asistencia continua por parte del Franquiciante.
- Manuales de operación
- Mantenimiento.
- Estándares de calidad.
- Registros contables.
- Información y confidencialidad.
- Seguros y fianzas.
- Garantías.
- Modificaciones al sistema.
- Administración general.
- Transferencia o sesión de derechos.
- Qué hacer en caso de fallecimiento del Franquiciatario.
- Vigencia del contrato.
- Penas convencionales.
- Impuestos.
- Territorialidad.
- Desarrollo de nuevos productos y nuevas técnicas.
- Sistemas de cómputo.
- Formas de resolver controversias.
- Acuerdos de no competencia.
- Que no se garantiza el éxito del negocio.

Dentro de un contrato de Franquicia bien elaborado podemos encontrar los siguientes derechos del Franquiciante:

- Recibir del Franquiciatario los pagos correspondientes a las contraprestaciones, regalías y demás cuotas pactadas.
- Que el Franquiciatario cumpla con las disposiciones de confidencialidad.
- Recibir información financiera y comercial de un periodo determinado.
- Que el Franquiciatario respete las estipulaciones referentes a la protección de las marcas, avisos comerciales, etc.
- Que el Franquiciatario respete los elementos básicos de operación de la Franquicia.
- Determinar los lineamientos y directrices que han de seguir la publicidad y la comercialización del sistema de franquicias.
- Establecimiento de sanciones y medidas correctivas que debe cumplir el Franquiciatario.
- Constituirse como persona moral o física independiente del Franquiciatario.
- Modificar y actualizar cuando sea el caso los manuales de operación.
- Desarrollar e innovar en forma continua la tecnología que se utiliza para la operación de las Franquicias.

Obligaciones del Franquiciante.-

- Otorgar la licencia de uso de la marca que servirá para identificar los bienes o servicios comercializados y los conocimientos y asistencia técnica.
- Supervisar la imagen interna y externa del negocio.

- Entregar los manuales operativos a quien compre la Franquicia (éstos deben de contener las instrucciones, requerimientos, especificaciones, métodos y procedimientos para operar).
- Otorgar al Franquiciatario y a su personal la capacitación y entrenamientos necesarios.
- Desarrollar programas de mercadotecnia y publicidad.
- Seleccionar a los proveedores de insumos y productos necesarios.
- Vigilar que la comercialización de los productos en las unidades Franquiciadas se lleve a cabo en forma correcta.
- Supervisar en forma periódica la operación de las unidades Franquiciadas.
- Establecer los precios de venta de los bienes o servicios que se comercializan.
- Desarrollar de manera permanente y continua nuevas tecnologías y conocimientos.
- Respetar la exclusividad de los territorios.
- Administrar eficientemente el fondo destinado a la publicidad y mercadotecnia.
- Rescindir el contrato si fuera necesario por incumplimiento.
- Determinar qué ley solucionará las controversias, así como los organismos de arbitraje.

Derechos del Franquiciatario.-

- Operar la unidad Franquiciada bajo la licencia otorgada y con los conocimientos transmitidos.
- Recibir asistencia técnica.

- Recibir capacitación y entrenamiento que le permitan adquirir los conocimientos y tecnología necesaria para operar la unidad Franquiada (know how).
- Recibir los manuales de operación que contengan los sistemas y métodos con los que operará.
- Beneficiarse por la publicidad y mercadotecnia a través del fondo constituido con las aportaciones de todos los Franquiarios.
- Recibir del Franquiario la asesoría para el mobiliario e imagen.
- Una vez firmado el contrato recibir el software necesario para operar la imagen.
- Hacer valer las sanciones y medidas correctivas dispuestas en el contrato de Franquicia.
- Rescindir el contrato de Franquicia cuando hayan sido modificados las causales previstas en el contrato.

Obligaciones del Franquiario.-

- Pagar la cuota inicial y regalías pactadas.
- Cubrir las aportaciones para los fondos de publicidad y mercadotecnia.
- Operar la Franquicia bajo los lineamientos, estándares, métodos recibidos durante la capacitación y entrenamiento.
- Respetar la exclusividad territorial.
- Operar durante los días y horarios fijados.
- Aceptar los pagos por los bienes o servicios comercializados en la forma que se les haya autorizado.
- Adquirir con los proveedores autorizados los insumos y productos autorizados.

- Contratar por cuenta propia los servicios no mencionados en el contrato.
- Registrar la totalidad de las operaciones comerciales.
- Permitir que el Franquiciante tenga acceso a la información financiera.
- Firmar los contratos de confidencialidad con sus empleados.
- Buscar la aprobación del Franquiciante para determinar dónde se ubicará la unidad Franquiciada.
- Desarrollar programas de publicidad local para promocionar su unidad.
- Guardar absoluta confidencialidad a la información transmitida.
- Cumplir con las sanciones y/o medidas correctivas que le sean impuestas, según lo estipulado en el contrato de Franquicia.

Dentro de la relación Franquiciatario-Franquiciante, existen aspectos que a pesar de estar regulados en el contrato de Franquicia, es conveniente elaborar contratos anexos al contrato original los cuales se les conoce como contratos auxiliares.

Los contratos auxiliares más comunes son y que están regulados bajo el artículo 82 de la Ley de la Protección Industrial :

- El contrato de comodato sobre los manuales.- aquí se estipula el derecho que tiene el Franquiciatario de usar los manuales, así como la obligación de conservarlos y devolverlos cuando sea rescindido el contrato.

- El contrato de confidencialidad entre el Franquiciante y el Franquiciatario.- con el cual se pretende reforzar las obligaciones que hayan adquiridos ambas partes.
- El contrato de confidencialidad entre el Franquiciatario y sus empleados.- con el cual el Franquiciatario se asegura de que sus empleados respeten la información confidencial que les sea revelada.
- El contrato de uso de software.- bajo el cual cuando el software es provisto por el dueño de la Franquicia, el Franquiciatario se compromete a usar el mismo solo para su fin evitando a toda costa la piratería del mismo.
- El contrato de suministro o abastecimiento.- este contrato es muy común para las franquicias de distribución (hoteles y restaurantes) y es en la cual el Franquiciatario se obliga a adquirir productos con un proveedor en particular.

El uso de este tipo de contratos es opcional ya que toda esta información puede estar contenida en el contrato de Franquicia sin embargo el uso de ellos hace que el contrato de franquicia sea mas sencillo en su aplicación y entendimiento.

CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.-

Contenida en el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial en el párrafo segundo que a la letra dice: “Quien conceda una Franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del

convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley”.

En otras palabras, el Franquiciante está obligado a entregar al Franquiciatario, antes de firmar el contrato de Franquicia un documento que en nuestro País se conoce como la Circular de Oferta de Franquicia cuyas siglas son COF, con la finalidad de que se conozca con mayor precisión y veracidad posibles en qué consiste la Franquicia, quién es el Franquiciante, los términos y condiciones para otorgarla.

El artículo 65 de la Ley de la Propiedad Industrial define los elementos mínimos que debe de contener la Circular de Oferta de Franquicia:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del Franquiciante.
- Descripción de la Franquicia.
- Antigüedad de la empresa Franquiciante.
- Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe pagar al Franquiciante.
- Tipos de asistencia técnica que el Franquiciante se compromete a ofrecer.
- Definición de la zona exacta territorial.
- Especificar si el Franquiciatario tiene o no el derecho de subfranquiciar, y si fuera el caso especificar los requisitos para esto.
- Manejo de la información confidencial.

- Obligaciones y derechos del Franquiciatario derivados del contrato de Franquicia.

La Circular de Oferta de Franquicia no se registra ante ninguna autoridad, sin embargo el dueño de la Franquicia debe entregarla al futuro Franquiciante antes de que se firme el contrato de Franquicia.

Ver anexo I y II (acuerdo de licencia de know how y Circular de oferta de Franquicia. Parte final de la tesis.

Dentro de este marco legal existe también códigos de ética, el cual ha sido desarrollado por algunas cadenas o sistemas de Franquicias adicionalmente al contrato de Franquicia, éste sirve para crear un ambiente de solidaridad, buen comportamiento y competencia leal entre los Franquiciatarios que integran la red.

Para ejemplificar lo anterior se hace mención al Código Deontológico de la Federación Europea de Franquicias, que ha sido adoptado por la Federación Iberoamericana de Franquicias por su claridad y modo en que está constituida. Otros ejemplos es la Asociación Mexicana de Franquicias.

VIGENCIA DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.-

La vigencia mínima del contrato deberá ser suficiente para que el Franquiciatario recupere su inversión y obtenga utilidades durante un tiempo razonable. No obstante los contratos de Franquicia tienen vigencia de diez años y casi todos pueden renovarse (siempre y cuando se haya cumplido con

todas las condiciones pactadas) y se haya pagado la cuota correspondiente. Este punto está soportado por el artículo 10 fracción IV del Reglamento de la Ley de Protección Industrial

Al terminar el contrato de Franquicia, el Franquiciatario tiene la obligación de cubrir cualquier adeudo pendiente, devolver los manuales de operación y la información confidencial que haya recibido, dejar de usar las marcas que le fueron licenciadas, suspender el uso del software y modificar la imagen interna y externa de la unidad. Es importante mencionar que las obligaciones de confidencialidad se mantienen vigentes.

REGALÍAS DENTRO DE LAS FRANQUICIAS.-

Podemos definir como regalía al nombre que se utiliza para referirse a la contraprestación que el Franquiciatario paga en una relación Franquicia. Las regalías no son un elemento esencial de las Franquicias ya que muchas de ellas no tienen contemplado el pago de ellas ya que puede estar incluida en el precio o bien porque en términos estratégicos resulta conveniente no cobrarlos.

Dentro de las Franquicias se manejan dos tipos:

- La cuota inicial de Franquicia cuando se otorga la Franquicia.
- Las regalías continuas que se cobran periódicamente mientras dura el contrato.

La cuota o regalía inicial es la que se paga para obtener la concesión de una Franquicia y deja al Franquiciatario en posibilidades de iniciar los

trámites de preapertura, reciba entrenamiento y capacitación. Con la cuota inicial le permite al Franquiciante recuperar lo que ha invertido al desarrollar el sistema de Franquicias, comercializar cada una de las unidades Franquiciadas, capacitar al franquiciatario y tramitar la preapertura e inauguración de cada unidad Franquiciada.

Las regalías continuas son las que se pagan en forma periódica y con el cual el Franquiciatario tiene el derecho de recibir asistencia técnica y uso de la marca. Las regalías continuas se pueden fijar de dos maneras:

- Como cuota fija la cual se debe de pagar al Franquiciante con una periodicidad que puede ser semanal, mensual, semestral o incluso anual.
- Como porcentaje sobre las compras o ventas totales de la unidad Franquiciada.

Este tipo de regalías son un buen ingreso para el dueño de las franquicias. Ambas cuotas tienen ventajas, la primera permite que el Franquiciante deje de auditar las cifras que hace el Franquiciatario en ventas, la segunda permite al Franquiciante obtener ingresos fijos sobre compras o ventas con la necesidad de realizar revisiones periódicas para corroborar los números.

A continuación daremos a conocer las Leyes que de alguna manera están vinculadas al término Franquicia:

- La Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, la cual surgió para sustituir a la Ley de Invenciones y Marcas y la Transferencia de Tecnología, la cual fue la base para la entrada de las franquicias en forma masiva. Dentro de ésta Ley en su artículo 142 del Capítulo VI, podemos encontrar las principales regulaciones.
- El artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el cual se refiere a la protección a las actividades económicas de particulares y donde propone lograr el desarrollo del País a través de actividades de interés general.
- El artículo 28 versa sobre las prácticas de monopolio y donde se prohíbe la competencia desleal.
- Dentro de la Ley de Propiedad Industrial, en su artículo 87 menciona “los industriales, comerciantes o prestadores de servicios, podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio o en los servicios que presten. Sin embargo, el derecho a su uso exclusivo se obtiene mediante su registro en el Instituto”.
- El artículo 136 de la misma Ley anterior dice: “el titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a la que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de tercero”.

- En la Ley Federal del Trabajo, podemos encontrar los aspectos referentes a la contratación del personal, a la capacitación, así como el tipo de relación entre el Franquiciatario y el Franquiciante, con base a los términos del artículo 20 de ésta Ley que a la letra dice “se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé el origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”.
- La Ley del Impuesto sobre La Renta en su artículo 24 en el párrafo XI se refiere a “que la asistencia técnica es la prestación de servicios profesionales especializados con base a conocimientos o principios científicos, comerciales, o técnicos, tendientes a la obtención de beneficios en el sector empresarial o profesional, siempre que dichos servicios estén relacionados con un proceso de producción o que impliquen una asesoría, consulta o supervisión sobre cuestiones no generalmente conocidas, así por especialistas en la materia y que los conocimientos o principios con base en los cuales el servicio es prestado, sean producto de la experiencia y no patentables”.
- La Ley General de Sociedades Mercantiles en donde encontramos todos los aspectos relacionados a definiciones de figuras comerciales.
- Código Fiscal de la Federación que aunado a lo anterior ayudará a la forma tributaria para el pago de los impuestos correspondientes en base a la figura comercial de que se trate.

- Ley Federal de los Derechos de Autor, con la finalidad de proteger toda la información que el dueño de una franquicia otorga al que la compra y que tiene la obligación de mantenerlos bajo su cuidado.
- El Código Civil para que sea éste el medio por el cual se resuelvan las controversias o incumplimientos a los términos de los contratos.

CAPÍTULO 2. ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN PARA UN EMPRESARIO CON CAPITAL LIMITADO

Los últimos años se han caracterizado por cambios acelerados en aspectos económicos, tecnológicos y sociales, la polarización de la riqueza se ha agudizado en países desarrollados, el sistema monetario internacional se ha debilitado y los poderes políticos de los países se encuentran en un esfuerzo de globalización para estabilizar la economía mundial.

El ser humano a través de su historia y en su vida natural, (aproximadamente setenta años, lo cual representa una parte ínfima de la historia económica del mundo), tiende a comportarse en aspectos cíclicos, es decir:

El ser humano nace, por lo tanto requiere inversión de tiempo, hasta que alcanza un límite de preparación donde empieza a ser productivo, posteriormente, alcanza su máximo de productividad, hasta llegar a la dependencia económica de sus congéneres.

Del periodo en que nace, hasta que adquiere las habilidades básicas para ser productivo, al reunir éstas características teóricas, inicia su periodo de contribución a la sociedad hasta desarrollar el conocimiento empírico y teórico adquirido, el ser humano en este punto, contribuye a la sociedad a través de su productividad. Terminado este periodo, reingresa a la dependencia por condiciones naturales de salud.

Afortunadamente, el ciclo mostrado no es uniforme en toda la raza humana, existe una categoría de persona cuya productividad se maximiza cuando conjuga su potencial y disciplina productora y su capacidad de afrontar el riesgo.

En este punto se hace necesario definir el riesgo, el ser humano vive en el riesgo a lo largo de su vida, entendiendo el riesgo como la incertidumbre de lograr o de obtener lo propuesto como resultado de invertir algún elemento que puede ser:

- Fuerza,
- Capacidad,
- Tiempo,
- Recurso humano.

Aquí podemos aceptar que el ser humano y el riesgo va unidades en todas las actividades.

Los empresarios de todas las épocas se han caracterizado por la alta tolerancia al riesgo (sin embargo no existe una medida de la tolerancia al mismo).

En el mundo de los negocios, las decisiones son fundamentales, en la comparación objetiva de la rentabilidad contra el riesgo. Sobre ésta base se pretende analizar las características de las inversiones que el mercado actual en México ofrece a los pequeños y medianos empresarios, que son:

1.- INVERSIÓN EN EFECTIVO.

- a) No especulativa.
- b) Especulativa.

2.- INVERSIÓN EN TANGIBLE.

- a) No especulativa.
- b) Especulativa

3.- INVERSIÓN DE RIESGO.

- a) Con Know How.
- b) Con tecnología probada.
- c) Con tecnología experimental.

Inversión en efectivo.-

a) No especulativa. Dentro de este grupo podemos mencionar a las inversiones que se realizan en efectivo y aquellas que son llevadas dentro de un Banco. La primera opción podemos decir que es una inversión muy segura, ya que el dinero se encuentra en nuestro poder, solamente que existe el problema de la devaluación de la moneda, por lo que el poder adquisitivo de la misma se pierde, ya que ese dinero no produce capital.

La segunda opción de este grupo, que es invertir el dinero en una Institución Bancaria, aquí también la inversión es muy segura, además de que en ésta sí se obtienen intereses de nuestra inversión y se obtiene más capital.

lo único que se presenta en esta inversión es que las tasa de interés que ofrece el banco a sus clientes son bajas.

b) Especulativa.-Se conoce con este nombre a las inversiones que se realizan por medio de una operadora e Bolsa. Aquí se manejan las acciones que son la unidad monetaria del valor de una sociedad, los CETES, que son las siglas de los Certificados de Tesorería, que emite el Gobierno de la República a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para cubrir su gasto público (mismo que se convierte en lo que se conoce como deuda pública interna).

2.- INVERSIÓN EN TANGIBLE.-

a) No especulativa. Este tipo de inversión, se refiere a aquellas que sirven para adquirir bienes raíces pero que son utilizadas como fin principal de patrimonio, más que un negocio.

b) Especulativa.- Este tipo de inversión, también se refiere a los bienes raíces, pero con la diferencia de que ésta tiene mayor frecuencia cuando la economía en mercado se encuentra baja, es decir, que ésta inversión se vende en un periodo relativamente corto, dejando ganancia para el inversionista.

3.- INVERSIÓN DE RIESGO.-

a) Con Know How. Éste tipo de inversión es de alto nivel y podemos encontrar diversas formas de inversión, la primera que mencionaremos

es la de invertir en negocios como socio solvente, esta es una de las inversiones más comunes dentro de los negocios, ya que consiste en aportar capital dependiendo del giro y el acuerdo entre los socios, lo cual de terminará la participación dentro del mismo así como el éxito o fracaso de su inversión.

Para tal caso se puede recurrir a la asesoría de compra través de especialistas ya que muchas veces el inversionista no tiene la suficiente experiencia para tomar ciertas decisiones. Dentro de esta categoría encontramos al tipo de negocio denominado franquicia.

b) Con tecnología probada. Este tipo de inversión se lleva acabo a través de un grupo de expertos y gente que conoce bien el giro de los negocios, solo que esta inversión se lleva acabo cuando se tiene un conocimiento preciso de la tecnología o que por lo menos ya se haya probado en otros países (lo que se conoce como transferencia de tecnología).

c) Con tecnología experimental. Como lo dice su nombre, es una inversión en tecnología, en la cual no se sabe si se va a obtener los resultados que se esperaban ya que se desconocen totalmente.

Como podemos ver un inversionista tiene varias alternativas de inversión que varían desde las más simples, hasta llegar a las más complicadas, en donde el riesgo que se presenta es muy alto.

Sin embargo hemos descrito una forma de inversión llamada Franquicia que en estos momentos dentro de un mercado de alto riesgo económico y

financiero, puede clasificarse como de las más confiables dadas sus características. Pero como cualquier proyecto, es necesario un proceso de planeación financiera, económica, de mercado y de servicio.

A continuación explicaremos un poco a más de talle las alternativas que se presentan dentro de nuestro país y que no son las franquicias.

Cuando una persona desea invertir en acciones, es importante saber cuándo hay que comprar y cuándo hay que vender, para lo cual se requieren dos tipos de análisis: el fundamental y el técnico.

El análisis fundamental soporta su confiabilidad en el estudio de los reportes financieros de las empresas, es decir, en el balance general y el estado de resultados y funciona como sigue:

Cada empresa listada en la Bolsa Mexicana de Valores tiene la obligación de entregar y hacer público sus reportes financieros cada trimestre, los cuales entrega un mes después de concluir el periodo correspondiente. Con este informe, el analista fundamental está en posibilidad de conocer la salud financiera de la empresa y tener un acercamiento sobre las perspectivas de crecimiento en ventas y utilidades en el futuro, por ejemplo, cuando se adquiere un acción es porque se espera el crecimiento, lo que provoca que las personas la compren y suba su precio.

Cabe destacar que el timing (tiempo óptimo para comprar o vender un instrumento y obtener el máximo de ganancia) de los inversionistas

institucionales (fondos de inversión, corporativos, de pensión, etc. cuyos proyectos son a largo plazo), se apoyan en criterios fundamentales.

El análisis fundamental también sirve a quienes desean saber si obtendrán pago de dividendos por parte de la empresa, es decir, el pago de un porcentaje de las utilidades que la firma generó en un periodo determinado.

Al relacionar partidas del Balance General y del Estado de Resultados, se obtienen las llamadas razones financieras, las cuales revelan aspectos generales y particulares de liquidez, solvencia, rentabilidad y apalancamiento financiero, entre otros, con los cuales se puede conocer la evolución de la empresa.

Las razones financieras sirven para compararlas con sus similares de empresas de la competencia o del sector y se recomienda hacer su cálculo por lo menos en cinco periodos. Cabe señalar que el análisis fundamental se define también como el estudio de los factores fundamentales de la economía de un País, es decir, el estudio de variables macro (inflación, tasas de interés, tipo de cambio, etc.) que pueden influir en el comportamiento de las ventas y ganancias de la empresa y en consecuencia, en el precio de una acción.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS DIFERENTES FORMAS DE INVERSIÓN DE CAPITALES.

Antes de adquirir cualquier instrumento de inversión, se debe de entender una cosa, los distintos tipos de inversión, trabajan de forma conjunta

y armónica dentro de lo que se llama portafolio de inversiones para que éste satisfaga las necesidades y objetivos que se persiguen.

El punto de partida para abrir un portafolio de inversiones, es el que se conoce como asignación de activos, que es un proceso que consiste en determinar el porcentaje de nuestros recursos que invertimos en cada clase o tipo de activo, los cuales pueden ser acciones, títulos de deuda, bienes raíces, etc. el cual es una decisión muy importante.

La asignación ayuda a disminuir el riesgo, por ejemplo, algunos activos suelen actuar en forma opuesta a otros aún en circunstancias económicas idénticas para dejarlo más en claro tenemos por un lado que los bonos tienen un crecimiento cuando las acciones en su conjunto están a la baja y esto sucede también en viceversa, es por eso que se debe de tener una mezcla de inversión es decir diversificar en forma tal que se tenga inversión sin riesgo y con riesgo o agresiva.

Pero como hacer la elección, como saber qué porcentaje es el más apropiado de invertir, a continuación mencionaremos un proceso que ayudará mucho a hacer ésta elección:

Paso 1.- DETERMINA LOS OBJETIVOS Y EL HORIZONTE DE LA INVERSIÓN.

Este aspecto se tiene que tomar muy en cuenta cuando se quiere hacer una inversión, de no ser así es muy difícil que se tenga el éxito que se busca.

El método de la asignación de activos, debe utilizarse en base a la parte de ahorro que tengamos destinado a largo plazo y no con el total de nuestro patrimonio ya que sino se tendría el riesgo de perderlo todo o tener problemas de liquidez.

Paso 2.- IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE RIESGO.-

Con esta opción, se determina el tipo de portafolio en que se va a invertir, para llevarlo a cabo, se pueden utilizar los cuestionarios hasta el puro yo creo que tal inversión es muy volátil. Existen inversionistas muy conservadores pero se recomienda que cualquier perfil que se posea, por lo menos se invierta en instrumentos de renta variable a largo plazo.

Paso 3.- ESTIPULAR UN PORCENTAJE FIJO A LA INVERSIÓN EN CADA TIPO DE VALOR.

Un inversionista podría decidir invertir 40% en instrumentos de deuda de corto y largo plazo y 60% en fondos de renta variable. Sin embargo habrá otros que consideren invertir 10% en instrumentos de deuda de corto plazo, 30% en instrumentos de largo plazo, 15% en bonos mexicanos, 5% en bonos internacionales, y el sobrante en fondos de renta variable. Lo importante es tomar en cuenta las características a elegir y lograr un balance según lo que se busque.

Paso 4.- CONSIDERAR QUE LA MANERA MÁS SEGURA DE INVERTIR SON LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN.

Ésta recomendación es básicamente cuando no se tiene mucha experiencia en inversiones y mediante ésta inversión lo que se busca es que el capital sea administrado por profesionales, en tal caso lo que hay que considerar es la comisión por apertura o el costo del intermediario así como el historial de los rendimientos.

Paso 5.- REVISAR EL ESTADO DE CUENTA CADA TRES MESES.-

Esto se debe de hacer para saber el comportamiento de cada de los porcentajes en el monto en que se invirtió, si la Bolsa bajó, lo más seguro es que se vea disminuido el interés de ganancia de la inversión, por ello al ver tal comportamiento de debe de hacer un análisis para saber si se continúen dentro de esa inversión o bien se buscan otras opciones.

Siguiendo estos pasos básicos que no se necesita ser un excelente profesional en inversiones, se puede aprovechar el comportamiento de los mercados en cuestiones de alza de los mercados, es decir, vender cuando estaban caros y comprar cuando éstos estaban en un precio más económico.

En nuestro país existe un mercado de divisas, el cual es especulativo, en este tipo de operaciones se debe de ser muy cuidadoso. Para participar en él, lo primero que hay que hacer es revisar los recursos con los que se cuenta: edad, ingresos, cantidad que se dedica a inversiones y objetivos.

Es importante que no se invierta más del 10% o 20% del total del capital, aunque si se puede ir incrementándolo conforme pasa el tiempo y se va teniendo más experiencia. Una vez que se ha empezado, se debe administrar el riesgo y establecer un alto en caso de pérdidas es decir, si se está operando con libra esterlina, se tiene que considerar 40 puntos base que dependiendo de la volatilidad del mercado, se moverá 10 puntos arriba o 10 puntos abajo, si se establece el tope máximo de pérdida, hay que esperar a cambiarlo cuando el proceso está en marcha.

Sin embargo, es importante saber en qué momento ha y que salirse y las posibilidades que se tienen son las siguientes:

- Cuando la ganancia haya llegado al número de puntos base fijados.
- Cuando la tendencia cambiaria se pone en contra nuestra.
- Simplemente en base al instinto.

Cada vez más inversionistas, hacen uso del balance scorecard, el cual lo podemos definir como el balance calificado de nuestras acciones, que es una herramienta que permite gestionar las estrategias adecuadamente para cumplir una meta con ayuda de mapas estratégicos.

“Lo que se hace básicamente es tomar la estrategia principal y expresarla en términos operativos. Después hay que asignarle objetivos claros y concretos para establecer acciones o iniciativas que le den sustento”.¹

¹ kaplan, Norton, Balance scorecard, translating strategy into act, Harvard bussiness schooll, 2001.

No importa si se trata de una empresa de gran tamaño, mediana o pequeña, lo importante es partir de una estrategia que de una u otra forma agregue valor como lo puede ser optimizar los recursos, conseguir la recuperación de la inversión en un menor plazo, mayor productividad, etc.

Una vez hecho lo anterior se elabora un mapa estratégico que no es más que dividir y ordenar el objetivo en diferentes perspectivas, haciéndose preguntas del ámbito financiero, del entorno, de los clientes, etc., y el mapa estratégico, alinea esas perspectivas para darle a la estrategia consistencia y forma.

A través de esta herramienta, permite gestionar o administrar el plan y cumplirlo, con lo cual se logra que una empresa pase de ser con visión operativa, pasa a tener una visión estratégico-operacional que actúa bajo cinco principios:

1. Transforma la teoría en acción.
2. Alinea a la empresa detrás de una estrategia.
3. Permite que cada empleado conozca qué debe hacer para agregar un valor estratégico.
4. Hace de la estrategia un proceso continuo.
5. Establece un proceso de cambio.

Entre los beneficios que se tienen de aplicar ésta estrategia es cubrir el vacío que existe entre las empresas al aplicar solo la visión operativa u operacional, no hay mejor empresa que aplique y decida sobre visiones estratégicas-operacionales.

Otro beneficio es motivar a la gente dentro de un contexto de mejora continua y poder comunicar la estrategia y no sólo informarla ya que al informarla parte por parte se hace más razonable y se logra que cada persona direcciones su comportamiento hacia ese objetivo.

Como alternativas de inversión cualquier persona puede recurrir a las siguientes que bien si no son todas, son las más comunes:

BIENES RAÍCES.- Los terrenos y/o inmuebles, son un medio de inversión buscados por todas partes, ya que el vivir en lugar cómodos y seguros, es una necesidad básica del ser humano. Las características de los bienes raíces son :

- Son únicos, puede ser que los haya parecidos pero nunca iguales ser parecidos si están juntos pero si hablamos de diferentes ubicaciones, conlleva a opinar de ellos de forma distinta y es ahí donde e aplican diferentes criterios de valuación, (ubicación, colindancias, orientación, etc.).
- Son ilíquidos, teniendo el dinero en la mano, son fáciles de comprar, genera plusvalía, la cual se manifiesta hasta que el inmueble se vende.

ORO.- El oro desde la antigüedad, ha sido el mineral más buscado por excelencia, dentro de sus características principales podemos encontrar que:

- Es durable, prácticamente es indestructible.

- Es divisible, puede fragmentarse y conservar proporcionalmente su valor de mercado.
- Es consistente a través del tiempo y del espacio con respecto a su valor comercial.
- No puede ser reproducido por el hombre.
- Tiene valor intrínseco.
- Es altamente portátil, poco volumen y peso pero con mucho valor.

El oro ha sido una arma eficaz contra las devaluaciones, sin embargo los expertos mencionan que para realmente valga la pena invertir en él, debe de ser de por lo menos de 5 a 10 años, lo cual en ocasiones es muy difícil llevarlo a cabo.

PLATA.- Tiene casi las mismas similitudes con respecto al oro, es divisible, consistente e igualmente no se puede reproducir por el hombre, tiene numerosas aplicaciones industriales lo cual es un motivo de demanda de este material, se usa también para joyería, y para atesoramiento.

DIVISAS.- Esta es la inversión en monedas extranjeras, las cuales a u vez dependen de la economía de su país ya que sirven de instrumentos de pago, lo cual afecta directamente sobre el comportamiento y valor de la misma, esto es que las combinaciones que se den de los aspectos económicos del país de origen de la moneda, será el comportamiento presente y futuro de la misma.

Para llevar un buen control de este tipo de inversiones se requiere de tiempo y documentación sobre el tema.

OBJETOS DE ARTE, ANTIGÜEDADES, JOYAS.

Este tipo de inversiones posee las algunas características en común, como todo bien o servicio, está altamente ligado a la oferta y a la demanda, y sobre todo ésta última, dependerá del comportamiento y estabilidad del país y por el gusto de comprar este tipo de objetos.

Sin embargo la compra de este tipo de objetos, es motivado en su mayoría como consecuencia de un excedente de dinero que por ganar plusvalía con la compra de ellos.

A diferencia del oro y la plata, estos objetos carecen de valor práctico, por ejemplo un jarrón antiguo no tiene un uso diario, en el caso de las joyas, éstas se compran a precios caro y cuando hay necesidad de venderlas, las compran a precio bajo. Por consiguiente invertir en este tipo de artículos, es bueno pero poseen mayor valor apreciativo por la persona poseedora inclusive que por su propio valor de mercado.

2.2 DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN DENTRO DE UNA ECONOMÍA DE MERCADO SEMIREGULDO.

Debemos entender como economía libre a aquella dentro de la cual existe la propiedad privada y el estado interviene como regulador y orientador de las personas físicas e instituciones. Nuestro País se desenvuelve dentro de

este marco el cual también es conocido como economía de mercado semiregulado.

La principal aportación de una bolsa de valores dentro de una economía es la gran capacidad de movilidad de capitales. La estructura formal que da legalidad a la bolsa de valores en nuestro País descansa sobre la Ley del Mercado de Valores que en su artículo 22 define a un agente de valores como la persona inscrita en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, sus facultades quedan soportadas en el artículo 22 de la misma Ley las cuales son:

- I. Actuar como intermediario en operaciones con valores.
- II. Recibir fondos por conceptos de operaciones con valores que se le encomiendan.
- III. Prestar asesoría en materia de valores.

Las funciones de la Bolsa Mexicana de Valores, quedan soportadas en el artículo 29 de la Ley del Mercado de Valores las cuales son:

- I. Establecer locales, instalaciones y mecanismos que faciliten la relaciones y operaciones entre la oferta y la demanda.
- II. Proporcionar y mantener a disposición del público información sobre los valores inscritos en bolsa.
- III. Hacer publicaciones sobre las materias señaladas.
- IV. Velar por el estricto apego de las actividades de sus socios a las disposiciones que les sean aplicables.
- V. Certificar las cotizaciones en bolsa.

VI. Realizar otras actividades análogas que autorice la Secretaría de Hacienda.

Comenzaremos por definir qué es invertir en la bolsa de valores, bien pues se trata de un mercado de intermediarios que representan los intereses de particulares, sociedades mercantiles y del mismo estado en el libre intercambio de valores dentro de una serie de reglas establecidas tanto por el Gobierno como por los intermediarios.

Los precios de las acciones y demás valores que aparecen publicados en las secciones financieras de los principales diarios, son las operaciones de un día anterior. En cualquier mercado de valores del mundo, en un día normal de actividades, se presentan los representantes de compradores y de vendedores (llamados corredores), se reúnen para que en base acuerdos, políticas, principios y procedimientos ya establecidos, desarrollen su mejor esfuerzo para comprar y vender a los mejores precios que sea posible las acciones y demás valores solicitados por los clientes que representan esos corredores.

Los precios que se manejan son el resultado de la oferta y la demanda mismos que pueden variar en cualquier momento dada esa naturaleza y por ende se provoca una fluctuación muy alta que puede ser en semanas, días o incluso en un solo día.

En la actualidad los valores que se manejan dentro de la Bolsa Mexicana de Valores, son las acciones, obligaciones, certificados de tesorería (CETES), papel comercial, aceptaciones bancarias y los pagarés de la tesorería de la federación (PAGAFES).

Para definir lo que es una acción comenzaremos por mencionar su origen, una empresa se forma con la voluntad de una o varias personas, con el compromiso de invertir recursos de una manera organizada dentro de un cierto tipo de actividad buscando un fin lucrativo (empresa privada).

En la mayoría de los casos, la inversión se refiere a una cierta cantidad de dinero, a la suma de las aportaciones de los socios a la sociedad, se denomina capital social. Y a la unidad monetaria del valor de una sociedad se le llama acción. Y es el resultado de dividir el valor en efectivo de las aportaciones de los socios sobre el número de acciones con las cuales los socios desean empezar.

A medida que una persona posea mayor número de acciones, determinará el grado en que sea dueña del negocio.

Hay que mencionar que algo característico de manejar el dinero dentro de la bolsa de valores es el monto de la inversión y la especulación en donde podemos definir que especular es “una parte inevitable del negocio de comprar valores, especular es una parte inevitable de la vida. Cuando usted confronta un riesgo inevitable, usted debe especular. Usted debe afrontar el riesgo, jugar con las probabilidades. Frecuentemente se le presentan a usted elección de riesgos; cuando usted se decida a tomar alguno, poniendo sobre la balanza las características buenas y malas de cada uno. Entonces e habrá llegado a una decisión especulativa”²

² Louis Engel y Peter Wyckoff, How to buy Stocks, pp169, 170 sexta edición, Bantam Books Inc, New York, USA.

Invertir en forma general, implica colocar dinero en algún negocio y/o destinar recursos a alguna operación con la idea de obtener una ganancia.

Especular en el sentido estricto significa una toma de riesgo, a una cierta dosis de incertidumbre.

En este tipo de inversión, el costo de adquisición de la acción, al ser comparado con su precio de venta, determinará la utilidad o pérdida de la operación

OBLIGACIÓN.- La obligación es un deuda pública contraída en forma colectiva por una empresa o dependencia gubernamental, en la que el comprador de la obligación obtiene pagos periódicos de interés, normalmente trimestrales y recibe en efectivo el valor nominal en la fecha de vencimiento de la misma.

Las obligaciones se originan debido a que a las empresas se les facilita más la posibilidad de financiarse a largo plazo en lugar de pedir un préstamo bancario.

Existen tres tipo de obligaciones:

- **OBLIGACIONES QUIROGRÁFICAS.** Su nombre proviene de las raíces griegas kheir que significa mano y grafos que significa escritura,

estos documentos están respaldados con la firma de la empresa que los emite. No existen garantías de pago en caso de que la empresa quiebre.

- OBLIGACIONES HIPOTECARIAS.- Tal y como lo dice su nombre están apoyados con algún bien y en caso de quiebra de la empresa, se dispone de ellos para el pago de los mismos.

El precio marcado de una obligación puede ser diferente del valor nominal debido a que el rendimiento de una obligación es el que el mercado fija a través del precio de la misma obligación en el mercado, sin embargo las variaciones tan radicales que han sostenido las tasas de interés en los últimos años, han obligado a que el inversionista tenga que estar revisando constantemente o por lo menos mensualmente sus estados financieros.

CERTIFICADOS DE LA TESORERIA (CETES).

Son títulos de crédito al portador por los cuales el gobierno federal se obliga a pagar una suma fija de dinero en fecha determinada. Los CETES son emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el agente financiero (intermediario) para su colocación y venta de los mismos es el Banco de México. Sus características son:

- Es una inversión de alta liquidez.
- Inversión completamente segura.
- Se emiten semanalmente los días jueves.
- La duración máxima no podrá exceder un año.
- El valor unitario de los CETES es de \$10,000.

- El rendimiento que produce es libre de impuestos para las personas físicas y para las personas morales es acumulable a su resultado fiscal.
- Los títulos permanecen siempre en depósito de Banco de México.

El rendimiento en inversiones en CETES, está completamente garantizado al vencimiento. Este tipo de inversiones cae dentro de la categoría de renta fija, es decir el capital invertido estará siempre sujeto a plusvalía (intereses ganados) y nunca decrecerá el monto invertido, la característica principal de los CETES es su liquidez, ya que para disponer de dinero invertido es necesario anticipar la orden de venta un día hábil antes de que se requiera el dinero.

Dadas estas características de liquidez y renta fija, son unas inversiones altamente recomendables, se pueden utilizar también para mantener una parte del patrimonio líquida para hacer frente a alguna contingencia o imprevisto de tipo económico.

PAPEL COMERCIAL.-

Son aquellas operaciones comerciales de crédito a corto plazo entre empresas, las cuales tienen como objeto comercializar excedentes corporativos de efectivo temporales a otras empresas que los aceptan y por el uso de los cuales la persona que los adquiere paga una prima sobre la tasa de interés del mercado.

Con frecuencia se presentan situaciones en que las empresas requieren de efectivo a corto plazo para utilizarlo como capital de trabajo (inventarios,

cuentas por cobrar, pago a proveedores). Para satisfacer esta necesidad, la banca cuenta con líneas de crédito las cuales pueden ser utilizadas por las empresas de acuerdo a la disponibilidad existente.

ACEPTACIONES BANCARIAS.-

Son instrumentos de operaciones de crédito a corto plazo, mediante la cual los bancos están en posición de financiar a las empresas, entre sus principales características tenemos:

- Se documentan como letras de cambio giradas por las empresas usuarias del crédito, a su propia orden, las cuales son aceptadas por instituciones de banca múltiple.
- Es un instrumento a un plazo no mayor a 360 días.
- Se manejan en múltiplos de \$100,000.00
- Los rendimientos acumulados tanto para las personas físicas y morales tiene tratamiento fiscal al 21% por los primeros 12 puntos porcentuales.
- Su riesgo es menor al de muchos instrumentos de los mercados crediticios (papel comercial, obligaciones, etc), ya que este instrumento, al haber sido aceptado por el banco emisor, equivale tanto como a estar avaladas por ellos.

PAGARÉS DE LA TESORERÍA DE LA FEDERACIÓN (PAGAFES).-

Son títulos de crédito denominados en moneda extranjera, en los cuales se consigna la obligación del gobierno federal de pagar una suma en moneda nacional equivalente al valor de dicha moneda extranjera en una fecha determinada. Entre sus características tenemos:

- Están financiados por el gobierno federal y administrados por el Banco de México.
- Están denominados en dólares de los Estados Unidos de América, su costo unitario es de mil dólares.
- La adquisición de éstos títulos por parte de los inversionistas, se efectúan contra entrega en moneda nacional por el equivalente de la moneda extranjera respectiva.
- Son títulos pagaderos en la República Mexicana en una sola exhibición a su vencimiento.
- La adquisición de PAGAFES, está abierta a cualquier persona física o moral residente en México.
- Su utilidad derivará del precio de compra contra el precio de venta.

Este instrumento es muy bueno como inversión, podríamos decir que es in equivalente de un CETE, se recomienda manejar los siguientes tres criterios para invertir en ellos, la diferencia entre el Dólar controlado y Libre, así como su tendencia en las semanas y meses más próximos; la probabilidad de devaluación del Dólar; tasa de rendimiento vigente en el mercado. a combinación de estas variables, en un buen análisis se puede dar como resultado una inversión fructífera.

CAPÍTULO 3. LA ADMINISTRACIÓN Y LA FRANQUICIA

3.1 QUÉ ES ADMINISTRACIÓN.

Orígenes.-

En los años de 1760 a 1830, se dieron una serie de hechos que marcan un cambio paulatino en la forma de realizar el trabajo, la utilización de la máquina por la fuerza física del hombre. El lugar donde se inició este tipo de actividades fue en Inglaterra y poco a poco se fue extendiendo a otros países.

Anteriormente a este movimiento, no existían las fabricas como las conocemos hoy en día, las primeras organizaciones manufactureras que se conocieron operaron bajo dos formas, las descentralizadas las cuales concentraban el trabajo de un gran número de obreros que vivían en el campo y que entregaban su trabajo en una unidad fabril para que les hicieran un último proceso de acabado y teñido; las centralizadas las cuales reunían bajo un mismo techo a grupos de obreros los cuales tenían que cumplir horarios de trabajo, de comida, y que prácticamente vivían en ellas.

Sin embargo la forma de producción que tenía mas auge en aquellas épocas era el gremio, las cuales fueron organizaciones en que se agrupaban los fabricantes de un tipo determinado de productos con la idea de apoyarse y protegerse entre sí. En los gremios ya podemos encontrar niveles y normas de producción, días y lugares de ventas, precios, etc., también encontramos una estructura jerárquica (maestro-oficial-aprendiz).

Con la innovación tecnológica con lo cual no solo queremos decir que se empezaron a desarrollar máquinas para la producción sino también procesos de producción, es el inicio de lo que se conoce como la Revolución Industrial, aunado a esto surgieron los conceptos de crédito, intereses moratorios y la mayoría de los conceptos mercantiles tradicionales.

Con el auge de la industrialización surgieron grandes organizaciones que abrió las puertas a la asociación de grandes capitales. Y como consecuencia se ha dado lugar a grandes pensadores quienes han aportado cada uno defendiendo la escuela que practica conceptos que han ayudado al desarrollo de la administración.

Dentro del cual no podemos dejar de mencionar la corriente “científica” de Taylor y Fayol a quienes se les conoce como “padres de la administración”. En el caso de Taylor quien en su libro Principios de la administración científica,³ cuyo merito es la aportación de los siguientes conceptos:

- Racionalización del trabajo y estudios de tiempos y movimientos.
- Selección y capacitación de trabajadores.
- Salarios e incentivos.
- Organización funcional

En el caso de Fayol, su trabajo se encaminó principalmente a una tecnificación y establecimiento de principios, sus aportaciones más importantes son:

³ Taylor y Fayol, Principios de la Administración Científica, Editorial Herrero, pag. 49

- Definición de áreas funcionales (operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, administrativas).
- Primer modelo de proceso administrativo (previsión, organización, dirección, coordinación y control).
- Definición de administración, la cual define como “administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”⁴
- Establece principios de administración (principio de la división del trabajo, autoridad-responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración de personal, de la jerarquía, del orden, de la equidad, de la estabilidad de personal, de la iniciativa).
- Perfil del administrador dentro del cual incluye cualidades físicas (salud, vigor, habilidad), cualidades intelectuales (aptitud de comprensión y aprendizaje, juicio, vigor y agilidad intelectual), cualidades morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

Surgen diferentes escuelas y teorías que analizan el concepto de administración y que nos llevaría un estudio específico de cada una de ellas por tal motivo a continuación solo daré una breve reseña de las más representativas:

- Escuela humano relacionista de Mayo.- la cual busca una integración de los individuos de su grupo a través de la identificación con el propio trabajo, asimismo trata de disminuir el antagonismo entre los niveles de

⁴ Henry Fayol, Administración industrial y general, Herrero Hnos, México, pág. 139.

supervisión y trabajadores. Enfatiza en que la mejor forma de desarrollar el trabajo es en grupo.

- La escuela estructuralista.- apoyada en estudios previos e administración pero relacionados con el medio social, entre sus conceptos podemos mencionar, el análisis de los elementos formales e informales de la organización, extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, análisis a todos los niveles de la organización, el estudio de estímulos materiales, sociales, ambientales y su influencia.
- Escuela neohumano-relacionista.- su aportación es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de las empresas y la industria. Los principales conceptos que maneja esta escuela son : consideran que el trabajo es la principal actividad del hombre, el trabajo necesita del capital como el capital del trabajo, el trabajador moderno no solo encuentra la satisfacción en estímulos materiales sino también como un reconocimiento de su mismo trabajo productivo, de tal forma hay que crear los mecanismos necesarios para que el trabajador sienta que participa y se muestre en una actitud de satisfacción, estabilidad y menos conflictiva, la mejor forma de lograrlo en consecuencia es hacer sentir al trabajador que los objetivos de la organización son sus propios objetivos.

Una vez hecho un pequeño esbozo de los anterior nos da la facultad de poder entrar directamente a lo que es la definición de administración hoy en día, con lo cual citaré a los siguientes autores.

3.2 CÓMO SE RELACIONA EL PROCESO ADMINISTRATIVO CON LA FRANQUICIA.

La administración en nuestro país no es el resultado de cambio en los medios de producción , sino es un resultado de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de América. La mayoría de los autores más representativos de la administración en México, se han basado en estudiar los conceptos de la corriente científica. Entre los más representativos tenemos:

Francisco Laris Casillas.-

Quien en su obra más importante denominada Administración Integral, analiza y detalla el proceso administrativo dándole la definición de administración en marcha y lo divide en los siguientes pasos:⁵

1. Planeación.- Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo aspectos como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos y el establecimiento rutinas de trabajo.
2. Organización .- El agrupamiento de actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo la comunicación en sentidos vertical y horizontal.

⁵ Andrés Paniagua, Adalberto Ríos, Orígenes y perspectivas de la administración, Editorial Trillas, México, pág. 163

3. Integración.- Consiste en la obtención para uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar acabo los planes.
4. Dirección.- Es la expedición de instrucciones de los planes a los responsables de llevarlos acabo, el establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados.
5. Control.- Consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes o lo más cerca posible de ellos, incluye la comparación de estándares y la acción correctiva para adecuarla al plan.

Considera asimismo otros puntos importantes que menciona son los atributos generales de la administración: ⁶

- Autoridad.- que es el poder legal para mandar o actuar, es el poder sobre otros para que hagan o no determinadas actividades a juicio de quien da la orden.
- Responsabilidad.- la cual nace al aceptarse la autoridad, su esencia es la obligatoriedad aplicable siempre a las personas.
- División del trabajo.- en esta parte podemos hablar de tres elementos la productividad (relación entre la producción obtenida y los recursos), la división del trabajo es una de las formas más eficientes para aumentar la productividad.

⁶ Andrés Paniagua, Adalberto Rios, Orígenes y perspectivas de la administración, Editorial Trillas, México, pág. 165.

- Especialización.- al tener una división de trabajo por funciones y asignaciones se tiene como resultado una especialización que da una máxima eficiencia administrativa.
- Estandarización.- significa básicamente uniformar y mejorar la actividad desarrollada.
- Centralización y descentralización.- el término centralización se refiere a concentración, el grado de centralización debe procurar el mayor aprovechamiento posible de las facultades de todo el personal. La descentralización podemos mencionarla como la acción de desconcentrar las actividades del personal.
- Coordinación.- la define como armonización, como un todo que funciona sincronizadamente. Es la forma ordenada de esfuerzo para proporcionar adecuadamente tiempo, y dirección de ejecución para obtener resultados armoniosos.

Otro autor importante por su contribución es el licenciado Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas, define a la administración como: “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Señala como características de la administración las siguientes:⁷

- Su universalidad.- la administración se puede aplicar en donde exista un organismo social, ya que en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios.

⁷ Andrés Paniagua. Adalberto Ríos, Orígenes y perspectivas de la administración, Editorial Trillas, México, pág. 169.

- Su especificidad.- el fenómeno administrativo es específico y distinto de otros aspectos con que se relaciona.
- Su unidad temporal.- durante la vida de una empresa, siempre se estarán dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- Su unidad jerárquica.- todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma organización.

Dentro de obra Reyes Ponce analiza también el proceso administrativo, el cual desde su perspectiva señala:⁸

1. La previsión.
2. La planeación.
3. La organización.
4. La integración.
5. La dirección.
6. El control.

También publicó una obra denominada La administración por objetivos, la cual va más allá de los conceptos básicos de la administración científica y humano-relacionista. En su obra señala que existen objetivos individuales y colectivos, particulares y generales, subordinados y básicos, a corto y largo plazo.

⁸ Andrés Paniagua, Adalberto Ríos, Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas, México, pág. 172.

Señala también que es necesario para la fijación de objetivos que se apliquen los principios de precisión, de cuantificación, de fijación cualitativa, de flexibilidad, de participación, de realismo, de objetividad, considera que en realidad lo que se califica dentro de la administración es el resultado comparado con el objetivo fijado.

De tal forma define que la administración por objetivos es el proceso de administrar, en virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, de modo que el trabajo diario contribuya al logro de los objetivos generales de la empresa.

A continuación tomaremos como modelo los conceptos que Reyes Ponce propone en su modelo de Proceso Administrativo haciendo una correlación con la franquicia.

PREVISIÓN

Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en las que una empresa habrá de encontrarse, información obtenida por una investigación técnica y con los cuales se pueden establecer los cursos de acción para el cumplimiento de los objetivos. Se destacan tres subetapas: la fijación de objetivos, la investigación, y la fijación de cursos alternativos de acción.

Dentro del la adquisición de una franquicia, mencionábamos que no por ser un negocio probado con éxito, esto va a determinar nuestro éxito, debemos

de aplicar paso a paso el proceso administrativo, dentro de este paso lo más recomendable es elaborar nuestro business plan o el famoso plan de negocios.

Un plan de negocios es el mapa de cualquier empresa ya que establece el qué, cómo, cuándo y por qué de sus operaciones, su historia, los objetivos, inclusive es el documento que tendrá la guía para conseguir financiamiento.

Muchas de las ocasiones los empresarios se oponen a elaborar este documento ya que como consecuencia de los cambiantes mercados, una vez terminado el plan de negocios, resulta que ya no es aplicable, sin embargo como en la construcción de un edificio se necesitan buenos cimientos es decir objetivos claros y precisos así como procedimientos para lograrlos.

Podemos mencionar que un plan de negocios es necesario para cualquier persona que quiera iniciar su propio negocio, el cual se puede definir de la siguiente manera: “un plan de negocios es un documento escrito que resume la historia de la empresa, su origen, objetivos, recursos y estrategias para alcanzarlos, así como los resultados esperados en un periodo determinado”⁹

Podemos entender que es el documento que identifica sus metas y procedimientos específicos, tanto los objetivos a corto y mediano plazo, de gran ayuda para manejar los recursos propios con eficacia, tomar decisiones, y la forma de obtener financiamiento externo, es el mapa a seguir por todos los miembros de la organización y sobre el cual se pueden exigir responsabilidades a lo largo del tiempo.

⁹ Linda Prinson, Anatomy of business plan, Dearbon Trade Publishing, 2001.

Podemos dividir en tres categorías los propósitos básicos de un plan de negocios siguiendo la propuesta de Tim Terry, en su libro *Guide to Developing Effective Bussiness Plan*:

1.- Como herramienta de comunicación e información:

Muestra la viabilidad del negocio y su potencial, desde este punto de vista el plan de negocios sirve para respaldar una solicitud de crédito o préstamo, obtener fondos de inversionistas, atraer nuevos socios, fusionar la empresa, venderla.

2.- Como herramienta administrativa:

Sirve para establecer desde un principio los lineamientos de operación y administración de la empresa y sirve para fijar los objetivos, metas y prioridades, determina la misión del negocio, precisa las formas más adecuadas para alcanzar sus propósitos, permite vislumbrar posibles problemas y obstáculos, determina los recursos, tiempo y energía para su operación.

3.- Como herramienta de planeación:

Puesto que ayuda a monitorear, vigilar y evaluar la marcha del negocio, ayuda a tomar las mejores decisiones sobre el mismo, aumenta la productividad, determina el lanzamiento de nuevos productos, modifica políticas y en general, eleva las probabilidades de éxito de un negocio.

Para su elaboración, se tiene que pensar a quien se va a dirigir el documento, si su propósito es un inversionista o institución de crédito, los

aspectos financieros merecen enfatizarse de manera especial, pero si este está dirigido a socios y a otros miembros de la empresa como para iniciar un nuevo proyecto, se debe de concentrar en aspectos de tipo operacional.

Antes de empezar a elaborarlo es conveniente hacerse las siguientes preguntas:

- ¿qué producto o servicio voy a ofrecer?
- ¿qué necesidades voy a satisfacer?
- ¿quiénes son los clientes potenciales?
- ¿qué razones tienen para adquirir el producto o servicio?
- ¿qué estrategia seguiré para captar clientes?
- ¿de dónde obtendré los recursos para lograrlo?

Una vez visto los detalles preliminares, se detallarán los aspectos que deben de contener un buen plan de negocios.

1.- INTRODUCCIÓN.- La portada el resumen ejecutivo y el índice son determinantes para crear una buena impresión en el destinatario sobre todo si se busca financiamiento.

- Portada debe de incluir
 - Nombre o denominación de la compañía
 - El logotipo de la empresa.
 - Dirección.
 - Teléfono y Número de fax.
 - Dirección electrónica.
 - Otro modo de contacto.

- Resumen Ejecutivo

- Reúne los puntos esenciales del plan, se debe de escribir conciso y comprensible (no más de tres o cuatro cuartillas).

- Misión de la compañía, (idea central del negocio, necesidades que satisface y beneficios que ofrece).

- Objetivos del negocio, (mercado, ventas, utilidades en términos medibles).

- Factores de éxito del negocio.

- Necesidades de financiamiento, (recursos que se requieren para iniciar o continuar el negocio).

- Conclusiones generales.

- Índice

- El plan de negocios debe dividirse por secciones, con títulos y subtítulos claros y las páginas correctamente enumeradas.

2.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

- Visión general de la industria en la que se ubica el negocio

- Descripción de la compañía (nombre o razón social, forma legal y fecha de constitución).

- Localización de las oficinas.

- Breve recuento de la trayectoria y su posicionamiento en dicha industria (en el caso de empresas en marcha).

- Si fuera el caso se anota el negocio que se está emprendiendo.

- Enfoque del plan (como herramienta de comunicación, administrativa o planeación).

3.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE PRODUCTOS.

Lo más detallado posible abarcando cualidades y atributos concretos, hasta el costo de éstos y el cliente al que se dirigen. Algunos autores como Rhonda Abrams recomiendan que en esta parte se enfatice principalmente en las ventajas competitivas y el por qué los consumidores van a estar dispuestos a pagarlo más que en los costos de producción y distribución.

4.- ANÁLISIS DEL MERCADO.

Esta sección también depende de la naturaleza e intención del plan de negocios, es en esta parte donde se aplica la investigación de mercados, el cual debe de incluir al menos los siguientes aspectos: clientela (características, preferencias, etc.), tamaño del mercado, segmentación, tendencias, patrones de consumo y distribución, potencial de crecimiento, competencia (aciertos y deficiencias), fortalezas del negocio que lo distinguen de la competencia, que permiten vivir con ella o incluso aventajarla.

5.- DESARROLLO Y PRODUCCIÓN.

Describe la etapa del desarrollo del producto o servicio que se ofrecerá, se toman aspectos como los detalles del proceso de producción, programas de tiempo de producción, costo de desarrollo (equipo y maquinaria necesaria, insumos, personal), gastos de operación, proveedores, necesidades de capital.

6.- VENTAS Y MARKETING.

El plan debe dejar en claro las estrategias de marketing, distribución y venta del producto o servicio necesarias para alcanzar la finalidad del negocio, lo cuesta llevarlo acabo mediante análisis de costo-beneficio, en donde hay que incluir las vías de promoción, estrategias de precios, programas de ventas, almacenaje, esquema de distribución.

7.- ANÁLISIS FINANCIERO.

Es el respaldo en números de la viabilidad del negocio y principalmente las expectativas planteadas, se mencionan aquí los Estados Financieros, estimaciones de costos, estimaciones de ventas, Balance proyectado, análisis de flujo de efectivo, riesgos, tipo, monto y periodo de financiamiento, uso de los recursos externos, términos de pago.

Es recomendable presentar tres escenarios distintos, el pesimista o realista, el moderado y el optimista.

8.- ESTRATEGIA DE SALIDA.

No es necesario incluirla pero es bueno saber que hacer o hasta donde llegar antes de tomar la decisión de cerrar el negocio y contemplar los supuestos que motivarían a esta decisión.

9.- RESUMEN ADMINISTRATIVO.

Esta sección debe de contener las habilidades, experiencia, honorabilidad y prestigio de los miembros de cualquier empresa como una carta de presentación de la misma.

10.-DOCUMENTOS DE SOPORTE.

Son los anexos que respaldan la información ofrecida como pueden ser los dictámenes de auditoría, contratos, folletos, catálogos, anuncios, etc.

11.- CONCLUSIONES.

Síntesis de los puntos más importantes del plan y la oportunidad para remarcar los beneficios del negocio con la idea de convencer al destinatario de sus ventajas y potencial.

Un plan de negocios debe de presentarse en forma clara y concisa, debe de guardar un aspecto profesional y atractivo para su lectura, mensaje claro y concreto e incluir todos los aspectos necesarios para el fin al cual fue elaborado.

PLANEACIÓN.

Consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.

Los planes deben de elaborarse de tal forma que exista uno para cada función y todos los que se apliquen en la organización, deben de estar coordinados e integrados de tal forma que se pueda decir que solo existe uno.

En este rubro podemos encontrar la fijación de políticas, programas, procedimientos, presupuestos, mediante manuales, diagramas, técnicas de control presupuestal.

Si hemos dicho que la adquisición de una franquicia conlleva a que nos van a proporcionar los manuales de operación y administrativos, lo que estamos adquiriendo con el Franquiciante es precisamente la parte de planeación de nuestro negocio, el cual debemos de seguir al pie de la letra principalmente al arranque de la franquicia ya que esto nos puede ayudar a lograr el éxito esperado de nuestro negocio.

Como se planteó en el capítulo 1, una de las obligaciones del Franquiciante es dar el soporte necesario para poner en marcha el negocio. Sin embargo esto no quiere decir que estén cubiertas todas las actividades del negocio, por ejemplo algunos dejan al dueño de la nueva franquicia en decisiones sobre la limpieza, la publicidad local, las fuentes de reclutamiento, etc.

ORGANIZACIÓN.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dentro de la Franquicia podemos mencionar que las actividades que se desempeñan dentro de la organización, fueron previamente definidas, es decir, la persona que adquiere la Franquicia, tiene la obligación de contratar al

personal necesario sugerido por el Franquiciante para que desempeñe la actividad que le corresponda.

Mediante esta actividad podemos lograr la especialización ya que recordemos que mientras más se divide el trabajo dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se puede tener empleados con mayor precisión y destreza, como el caso de los restaurantes de comida rápida donde existe personal para cada función, uno de ellos se encarga de pelar papas y rebanarlas, otro de freírlas, existe otro que se encarga de elaborar las hamburguesas, otro de tomar el pedido y cobrar, etc.

Existe también un supervisor para cada función con lo que encontramos un solo jefe con el grado de responsabilidad de cada nivel jerárquico, tenemos también la definición de niveles de mando, de las responsabilidades, de la dirección y del control.

INTEGRACIÓN.

Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para un buen funcionamiento.

En este punto debemos de reclutar al personal adecuando a las funciones que se pretenden, si tenemos una Franquicia que se dedique al lavado de autos, nuestra obligación es tener personal que le guste lavar autos o que por lo menos esté acostumbrado al manejo de el agua, la limpieza de los autos, es decir, buscar las personas adecuadas para desempeñar las funciones del puesto y no adecuar el puesto a las personas contratadas.

Se debe de realizar la inducción necesaria para que el trabajador se adapte a su nueva compañía y para eso se le debe de proporcionar los materiales necesarios para que desempeñe su trabajo, una breve historia de la empresa para que le cause gusto y sepa donde está trabajando logrando así un sentido de pertenencia casi inmediato.

Una vez que el trabajador ha desempeñado su trabajo eficientemente, se le ha seguido brindando capacitación, entonces se le puede considerar mediante una evaluación para ver si cumple el perfil para un posible desarrollo dentro de la organización, ya sea en forma ascendente para niveles de supervisión ya que conoce la operación de la actividad o bien moverlo a otras funciones para que desarrolle otras habilidades.

DIRECCIÓN.

Es elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado mediante el ejercicio de la autoridad del jefe o supervisor, la cual se ve reflejada por la toma de decisiones directas o en la mayoría de las veces delegando dicha autoridad sin descuidar la parte de revisar el cumplimiento de las órdenes emitidas.

Existen principios básicos de la dirección los cuales son : el principio de la coordinación de intereses, es decir anteponer el bien común sobre el bien individual, y el principio de la impersonalidad de mano, aquí se aplica el principio de la vía jerárquica, una orden debe de seguirse según los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos y mucho menos en forma constante.

CONTROL.

La cual se define como la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea en forma parcial o total con la finalidad de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

Dentro del control podemos encontrar subfases que ayudan al dueño de una Franquicia a conocer los resultados de su operación y en su caso hacer modificaciones o recurrir los cursos alternativos de acción, de ahí radica la importancia mencionada en la sección de previsión de elaborar un buen plan de negocios, estas subfases son:

- El establecimiento de los medios de control.
- La operación y concentración de datos.
- La interpretación y valoración de los datos.
- La utilización de los resultados para hacer las correcciones necesarias.

CAPÍTULO 4.

CARACTERÍSTICAS DE UN ENTORNO PROPICIO PARA LA OPERACIÓN EXITOSA DE UNA FRANQUICIA

Antes que nada, es importante señalar que la operación de una Franquicia no garantiza un éxito al empresario, como todo negocio se debe de dedicar el tiempo, el esfuerzo, el conocimiento y las habilidades propias para dirigir un negocio.

Alguien que emprende su propio negocio debe profesionalizar sus propuestas, definir las en un plan de negocios y seguirlo estrictamente, hacer una investigación de mercado y aplicar la mercadotecnia.

Para comenzar mencionaré algunos aspectos que a mi parecer debe de tener una persona que requiera iniciar su negocio y que contribuyen al buen desarrollo de no solo una Franquicia sino de cualquier negocio.

- Liderazgo.
- Organización.
- Habilidades administrativas.
- Experiencia.
- Tiempo y dedicación.
- Capacidad de negociación y análisis.
- Visionario y optimista.

La lista anterior aunque se menciona bajo ningún orden, obviamente no son todas las características que debe tener una persona ni las únicas, pero son a mi punto de vista son importantes para llevarlo a cabo.

4.1 DE TIPO ECONÓMICO.

La falta de capital generalmente es una de las causas que conlleva al fracaso de los pequeños negocios, pero esto no quiere decir que sea el pretexto para que este no funcione o para no iniciarlo.

Es importante que antes de iniciar el negocio, si no se tiene el suficiente capital y realmente se tenga planeado echarlo a andar, entonces se necesita que se haga una excelente planeación, se dedique tiempo para la búsqueda del local, análisis de la competencia, identificar el tipo y giro de la franquicia que se quiere adquirir, las posibilidades de venta que el producto ofrece y finalmente determinar el costo que representa el proyecto, orientado a corto tiempo.

El estudio de el costo de la inversión lo podemos revisar desde cinco grandes aspectos:

- Gastos que involucran la constitución y establecimiento de la empresa.- en donde englobamos el costo que se necesitará para los permisos y licencias del negocio, la búsqueda de un local para rentar o comprarlo, si es propio revisar el acondicionamiento o remodelación del mismo, notarios, el mobiliario y equipo de trabajo, equipo de cómputo, etc.

- Gastos de operación.- en este rubro se debe tomar en cuenta el pago de una renta si se eligió iniciarlo en un local con esta característica, el pago de deudas si las hubiera, la contratación de seguros, la publicidad, el pago de impuestos, los salarios y honorarios, etc.
- La situación financiera del negocio.- aspectos como la disminución de las ventas, falta de liquidez, devaluaciones, etc.
- Previsión financiera.- formar un fondo de ahorro para la época de crisis, desarrollar estrategias para ir eliminando costos de operación, etc.
- Situación económica personal.- al iniciar un negocio sabemos que por muy reconocido que este sea o por muy novedoso, la recuperación al principio es muy lenta y se necesita hacer un muy buen análisis de los gastos para realizar un presupuesto de los primeros meses.

En la habilidad que se tenga para obtener y asegurar los recursos necesarios para sostener los gastos de por lo menos el primer año de operaciones, dependerá el buen inicio del negocio, si éste no es el suficiente, entonces se debe recurrir a fuentes de financiamiento.

Como fuente de financiamiento debemos entender como la oportunidad de obtener recursos (dinero) a través de un plan de ahorro o de un tercero; las fuentes de financiamiento más comunes que podemos mencionar son las siguientes:

El ahorro personal. Siempre y cuando la situación lo permita es una de las formas de comenzar a allegarse de los recursos financieros para la operación de los negocios.

Préstamos de amigos y parientes. Cuya única ventaja puede ser la posibilidad de pactar intereses bajos e inclusive libre de estos.

Préstamos de Bancos e instituciones de crédito.- cuyo problema principal es convencer a la institución de que el proyecto es viable y atractivo para recibir el crédito que se solicita. Dentro de estas instituciones podemos mencionar a Nacional Financiera (NAFIN), la cual aunque por Ley no garantiza un préstamo a los negocios sin analizar antes si éstos pueden conseguir los fondos en otras fuentes, recomendando que antes de ir a NAFIN, se hayan agotado instancias en el sector privado.

En 1998, se creó el centro llamado “Primer Contacto”, que es un organismo que depende la Secretaria de Economía, la cual brinda información y orientación básica a quienes desean iniciar o mejorar un negocio, el servicio que presta es gratuito y se puede acceder a él a través de un número 01 800, asesoría personal, buzón de correo electrónico, chat por medio de la web y su Director es Alberto Guadarrama quien además ofrece dentro del INTERNET portales con información detallada que sirven de guías a las pequeñas y medianas empresas (PyME), las cuales se elaboran en el D.F en conjunto con los gobiernos locales.

La publicación de estos materiales es en Febrero y Agosto, fechas en las cuales se modifican o actualizan. Primer Contacto no es un gestor de trámites

pero si brinda ventanillas de atención, formatos, costos y vigencias. Otro servicio que brinda la Secretaría de Economía es la negociación que se tiene con el Colegio de Corredores Públicos del DF que es el brindar asesoría sobre que tipo de sociedad se recomienda abrir, identificación de clientes, proveedores e insumos, capacitación gratuita, entre otros.

En 1996, se creó la red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (Cetro-Crece), misma que surgió como consecuencia del cierre de una gran cantidad de negocios por la crisis financiera de 1994; se fundó con recursos del Gobierno Federal a través de SECOFI y apoyo de instituciones privadas con la finalidad de resolver problemas de estructura de las compañías. Existen 400 consultores repartidos en 96 oficinas ubicadas en las principales ciudades y brindan asesoría sobre los siguientes servicios:

- Plan de negocios. Oportunidades de mercado y viabilidad del negocio.
- Incubadoras de negocios. La cual te prepara como empresario durante el primer año de operación, la cual consta de 3 etapas a) pre-incubación es decir inicio del negocio, b) incubación, realización del plan de negocios y herramientas básicas para la operación y c) post-incubación donde se hace el balance de los logros y últimas recomendaciones.
- Capacitación empresarial. Apoyo mediante cursos.
- Enlace financiero. Para solicitar créditos.
- Estudios sectoriales. Comportamiento del ramo al que pertenece el negocio.

Otros servicios que ofrece y que son de gran utilidad es la consultoría integral para identificar problemas reales ofreciendo soluciones adecuadas a la mejor decisión y consultoría grupal, en donde varios empresarios se reúnen con la misma problemática para llevar a cabo la misma estrategia.

Hablamos de una forma de financiarse son las incubadoras y que se obtiene de ellas asesoría legal, económica, técnica, marketing, y diseño industrial e inclusive el espacio físico para trabajar, para ingresar no se requiere de suficiente capital ya que algunas son gratuitas y otras cobran porcentajes mínimos.

Las incubadoras surgen en los Estados Unidos en la década de los 70s, cuando varias empresas se organizaron para desarrollarse fuera de los espacios urbanos dando lugar a los parques tecnológicos donde los jóvenes podían hacer investigaciones para grandes compañías. En nuestro país surge la primera incubadora de base tecnológica en 1990 en Ensenada con el apoyo del CONACYT.

Los tipos de incubadores existentes son dos:

- Incubadora de Parque Tecnológico.- en el cual se presenta el plan de negocios a la Asociación Mexicana de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (Amiepat) para solicitar un crédito y la aceptación dentro de este grupo.
- Incubadora de servicios.- en esta categoría encontramos a las universidades y aquí se reciben planes de negocio de todo tipo siempre y

cuando el producto, proceso o servicio sea innovador. Las empresas salen al mercado en dos años aproximadamente.

La incubadora de negocios de la UNAM que surgió en 1980, se ubica en la Facultad de Contaduría en Ciudad Universitaria y brinda asesoría e infraestructura para comunidad externa. Su teléfono es 56-22-83-87 y cuenta con un portal en Internet cuya dirección es <http://emprendedores.contad.unam.mx/>.

No olvidemos que la pregunta básica antes de comprar un franquicia es el tiempo en que se recuperará la inversión, según análisis realizado por la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), menciona que la recuperación en el 86% de los casos es menor a cinco años, en un 36% en dos años y en 24% en tres años. No olvidemos que existen casos cuya recuperación ocurre en seis meses.

No obstante que la franquicia ofrece la marca y el know how, ésta requiere de tiempo, trabajo, dedicación y responsabilidad y su éxito puede limitarse a errores de elección, por tal motivo es muy importante el dinero con que se cuenta para la adquisición de la misma, el tiempo que se le debe de invertir, y el giro del mismo, el cual debe ser del agrado del futuro empresario. Se debe estar al pendiente también de los cambios económicos y sociales ya que las Franquicias tienden a adaptarse a productos que la sociedad demanda en relación a bajos precios y servicios rápidos. De tal forma que las franquicias con mayor expansión se relacionan con la prestación de servicios como mantenimiento, educación, entretenimiento y limpieza.

4.2 POR LA DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.

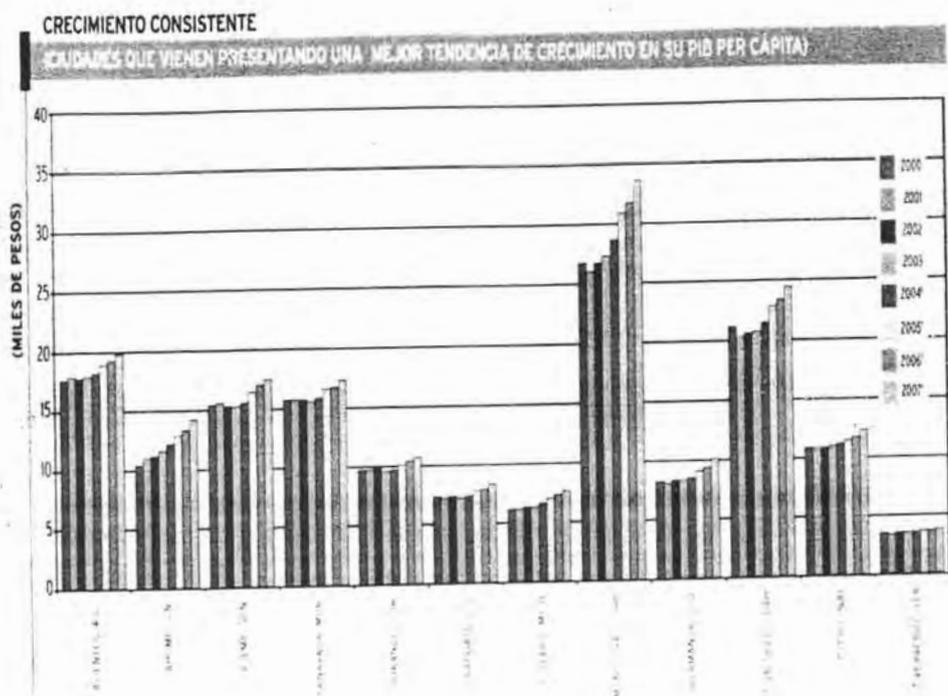
De acuerdo con el Consejo Nacional de la Población (CONAPO), nuestro País cuenta con ciudades con potencial de desarrollo en las cuales se puede generar un crecimiento urbano diversificado y equilibrado, ocasionando un movimiento de migración orientado por cuatro aspectos : falta de empleo, la aspiración a una mejor calidad de vida, la inseguridad, las inversiones que se generan en ciertas localidades en forma estratégica.

Durante el sexenio de los expresidentes Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo, se ha dado un impulso al movimiento migratorio mediante el impulso de la participación social en el desarrollo urbano, mejorar la condición de vida, inducir al ciudadano al ambiente urbano, mejorar la infraestructura, regularización del uso del suelo.

Con el actual Gobierno, existe un programa parecido denominado Hábitat, el cual comenzó a operar desde 2003 y entre sus objetivos están dirigidos a las ciudades y zonas metropolitanas cuyo tamaño, ubicación y desarrollo económico y social las convierte en puntos estratégicos para impulsar el desarrollo.

CONAPO estima que para el año 2030, el sistema urbano nacional estará formado por más de 430 ciudades dentro de las cuales destacarán obviamente la Ciudad de México con 22.6 millones de habitantes, Monterrey con 4.87 millones y Guadalajara con 4.77 millones, Tijuana en cuarto, Puebla en quinto y Ciudad Juárez en sexto.

Es importante conocer los datos anteriores para que con ellos se piense en la forma en que se estima el crecimiento del País y por ende seleccionar la mejor ubicación del negocio, asimismo una estimación realizada por el Sistema Regional de México (Sirem), da a conocer las principales ciudades que tendrán un crecimiento en base a su Producto Interno Bruto (PIB) en los siguientes tres años:



Fuente: Sistema Regional de México (SIREM)
 Elaboración: SIREM

Todas las ciudades elegidas cuentan con alto grado de Desarrollo Humano. Para la elección de estas ciudades también se tomó en cuenta el indicador de Nivel de Bienestar que el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática utiliza para evaluar el nivel de la calidad de la vivienda, el nivel educativo, y la seguridad social con que se cuenta.

El siguiente indicador es el de Grado de Marginación Urbana en el cual CONAPO utiliza para diferenciar las áreas geoestadísticas básicas urbanas, según el impacto global de las carencias de la población.

A estos indicadores hay sumar también indicadores que denoten ventajas competitivas como lo son el índice de competitividad que se puede dividir en cuatro componentes: el económico, el socio-demográfico, el urbano espacial y el institucional.

El índice de competitividad de aspecto económico considera aspectos como son el ingreso per-cápita, actividades financieras. El del aspecto socio-demográfico en base al ingreso promedio de las familias. El aspecto urbano califica la calidad en la educación, salud, comunicaciones, tiendas de autoservicios. El componente institucional se refiere a las características gubernamentales y marco legal característico de cada zona.

En base a los índices anteriores la CONAPO ha presentado información disponible para todo aquél que la quiera consultar con proyecciones muy interesantes para tomar decisiones en base al crecimiento que tendrá la población y con la cual sirve de guía para el establecimiento de negocios con muy buenas posibilidades de crecer junto con esas ciudades.

A continuación solo mencionaré las características de cinco ciudades que a mi consideración resulta atractivo para los fines que un empresario persigue en el establecimiento de su negocio y fueron seleccionadas tratando de ejemplificar las opciones de negocio que tendrían mayor aceptación dadas esas características.

En el sector servicios turísticos no podemos olvidar a la ciudad de Cancún, la cual tiene una gran demanda de este tipo de productos ocasionada por la afluencia de los más de tres millones de turistas que lo visitan.

En esta ciudad la demanda de infraestructura hotelera y centros de recreación es impresionante ya que es muy visitada por extranjeros y por turistas nacionales. Por tal motivo en este tipo de ciudades es muy recomendable establecer negocios orientados al turismo, como lo son los restaurantes, bares, discotecas, pero estamos hablando de negocios muy caros de establecer sin embargo los pequeños negocios tienen cabida ya que dada función de albergar turistas los cuales son de paso se les puede atender mediante franquicias mas económicas que pueden atenderse desde una barra o carrito que ofrezca bebidas, comida rápida, renta de juegos para entretenimiento de niños, máquinas tragamonedas con las cuales hay gran variedad de opciones.

Cuernavaca la cual cuenta con una población urbana de cinco municipios y una población de 873 mil habitantes, el ingreso per-cápita es de \$15 mil pesos y cuenta con grandes empresas establecidas y su desarrollo esta siendo a pasos agigantados.

Cuenta con un crecimiento muy parecido al de la Ciudad de México, por tal motivo, el establecimiento de negocios pueden ser similares ya que la distribución de esa ciudad demanda productos y servicios idénticos a los de esta gran urbe.

La ciudad de Querétaro, gracias a su cercanía con la Capital del País es otra de las ciudades donde se puede invertir sobre todo en el ramo manufacturero. Es importante señalar que el Estado ofrece incentivos a las empresas que desean establecerse en esa zona.

Actualmente el Estado de Querétaro cuenta con 897 mil habitantes y sus principales productos que industrializa son: textiles, aparatos eléctricos, vino, papel, autopartes y maquinaria.

La zona metropolitana de Toluca la conforman 10 municipios y dada su cercanía a la Ciudad de México ha influenciado en la calidad de vida de sus habitantes y ha propiciado que el desarrollo urbano se extienda hacia otros municipios colindantes.

Aquí la industria del calzado está dando gran participación a los comerciantes de esta zona, situación que en el pasado era algo exclusivo de la Ciudad de León y que ahora con precios competitivos y calidad de producto ha impulsado el crecimiento de sus habitantes.

La ciudad de Saltillo es una de las que cuenta con mayor índice de nivel educativo, su cercanía con la ciudad de Monterrey ha sido favorable y

benéfico, cuenta con grandes hospitales, empresas de giros textil, alimenticios, plásticos, química y eléctrica.

Como podemos ver no solo la Ciudad de México es el mejor lugar para iniciar un negocio debido a su alto índice poblacional y fuentes de trabajo, debemos de tomar en cuenta las proyecciones que hacen las instituciones privadas y gubernamentales en materia de desarrollo y distribución de la población para que con estas fuentes les dediquemos el tiempo y análisis suficiente para tomar la mejor decisión de dónde me conviene invertir y establecer mi negocio tomando aspectos como lo son las industrias que se encuentran establecidas, nivel de educación , entorno, edad de la población que la conforma, características territoriales, etc.

No tenemos excusa para decir, es que yo no sabía, yo pensé que tal lugar era el más idóneo, no, se tiene que hacer un estudio, acudir a la fuente de información, aplicarlas y orientarlas al giro del negocio para esperar los mejores resultados.

4.3 CON REFERENCIA A LA ESTRUCTURA SOCIAL.

De acuerdo con especialistas en Mercadotecnia, existen tres comportamientos esenciales en el consumidor:¹⁰

Afectivo: primero siento, luego compro, después razono.

Racional: primero pienso, entonces compro y al último siento.

Afectivo-Racional: primero siento, luego lo pienso y finalmente lo compro.

¹⁰ Esquivel Lourdes, Revista *Entrepreneur*, Vol. II No. 10 publicación mensual, pág. 59

Desde este punto de vista lo que se necesita es desarrollar estrategias para cada tipo de consumidor. Con la creciente competencia y es crecimiento de los medios informáticos, la creatividad de las empresas para vender sus productos, tienen grandes retos, actualmente el público con cierto poder adquisitivo prefiere televisión de paga, la cual tiene menos anuncios publicitarios, en las calles, el exceso de anuncios llamados espectaculares dada su saturación ha provocado que la visión de los consumidores éstos ya no les resulten tan impactantes (con sus debidas excepciones).

Las empresas tienen que cambiar hacia nuevas estrategias, buscan patrocinadores, si hablamos de las megamarcas globales, eligen a estrellas de la música y el espectáculo, otras optan por interactuar con la sociedad y relacionan su marca con acciones de carácter noble o ambiental; otros buscan llegar al consumidor a través de medios impresos en manteles para mesas de restaurantes, tarjetas telefónicas, plumas, revistas, periódicos, playeras, etc.

Para poder elegir qué medio es el correcto a utilizar, se recomienda se ponga en práctica la herramienta en administración que ayuda a identificar al grupo de consumidores, lo que conocemos como la investigación de mercados.

Comenzaremos por definir qué es la investigación de mercados apoyándonos en las siguientes definiciones:

“la investigación de mercados es el análisis sistemático del problema, construcción de modelos y hallazgos que permitan mejorar la toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios”.¹¹

“la investigación de mercados es el arte de acumular, ordenar clasificar, analizar, interpretar y organizar los datos cuantitativos como cualitativos o descriptivos que se obtienen de fuentes directas o indirectas, ya sean internas o externas para ser utilizadas por la dirección de una negociación con objeto de aumentar las utilidades netas, bien sea aumentando el volumen de ventas, disminuyendo su costo y el de distribución, bien sea de ambas maneras”.¹²

Con estas dos definiciones podemos dar nuestra definición de la investigación de mercados como la herramienta en la administración que se utiliza para recabar información referente a un mercado la cual vamos a obtener directa o indirectamente en el campo, la cual vamos a concentrar y a analizar para poder tomar decisiones sobre lo que nos interesa comercializar o introducir en el lugar y consumidores más idóneo, resultado de nuestra investigación.

La utilización de este herramienta varía de un negocio a otro, siempre dependerá del fin que se persiga, varios autores proponen diferentes modelos, a continuación se presenta el siguiente modelo que a mi consideración desglosa muy bien el método científico aplicado para esta técnica:

¹¹ Kotler Philip, Fundamentos de Marketing, editorial Prentice Hall Hispanoamericana . México 1988. p. 122

¹² López Altamirano Alfredo, Introducción a la investigación de mercados, editorial Diana, México, página 27.

1. Modelo de la investigación de mercados propuesta por Laura Fisher.¹³

- Determinación del objetivo.
- Investigación preliminar
- Determinación de la hipótesis
- Método de investigación
- Determinación de la muestra
- Diseño del cuestionario
- Prueba piloto
- Trabajo de campo
- Tabulación
- Análisis e interpretación
- Conclusiones
- Presentación de la información final.

Con el uso de la investigación de mercados se espera que se coloquen productos que el consumidor pueda adquirir gustosamente.

Existen muchas áreas que todavía no han sido explotadas, las cuales representan un segmento para generar oportunidades, de acuerdo con la Secretaría de Economía, las principales oportunidades de negocios se dan en los siguientes sectores :

- Ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura
- Servicios de salud privada

¹³ Fisher Laura, Mercadotecnia, Editorial Interamericana, México 1986

- Servicios de educación (para los niños y jóvenes o capacitación para los adultos).
- Spas y Centros de Salud enfocados a mercados de hombres y mujeres con buenos ingresos económicos y para el tratamiento de algún tipo de adicción).
- Proyectos comerciales, telecomunicaciones, servicios financieros no bancarios, consultorías y servicios de construcción.

La investigación de mercados, nos permite que a través de ella, se puedan tomar buenas decisiones, el contratar una firma especializada suele resultar costoso, sin embargo es posible que se lleve a cabo por cuenta propia.

Asimismo, existen diferentes fuentes de información con respecto a los mercados para saber las preferencias del consumidor y sus hábitos, las cualidades de los productos y servicios, así como las perspectivas económicas del mercado y éstos son los periódicos, revistas, publicaciones y boletines de negocios, la consulta a familiares, amigos, socios y dueños de otras empresas y finalmente uno mismo, ya que nosotros formamos parte de un grupo de consumidores.

Para realizar una buena investigación e identificar a quiénes se va a dirigir nuestro producto o servicio, es indispensable se pongan sobre la mesa las necesidades de investigación, por eso se recomienda hacer una lista de la información que se considere importante con el fin de conocer nuestro público objetivo, los principales competidores, requerimientos del consumidor, crecimiento y tendencias del sector al cual se pretende entrar, innovaciones dentro de la industria, entre otras cosas.

Plantear los objetivos de la investigación los cuales deben ser claros, lógicos y alcanzables, se deben de redactar siempre con un verbo de acción. Pensar siempre en cuánta es la información que se puede obtener, así como quiénes son las personas o instituciones que las pueden proporcionar, por lo tanto se recomienda identificar las fuentes de información. Existen dos tipos de fuentes conocidas como primarias y secundarias.

Comenzaremos por explicar que las fuentes secundarias son los diferentes documentos de consulta que brindan empresas y dependencias oficiales como es el INEGI, Secretarías de Estado, bibliotecas, agencias de investigación de mercado, boletines de prensa, etc., estas fuentes también son conocidas como documentales y requieren de un mínimo esfuerzo.

Las fuentes primarias son aquéllas que requieren de una labor de campo o una investigación más formal, la mayoría de los proyectos de investigación de mercados requiere de la investigación primaria, el procedimiento consiste en entrevistar a varias personas individualmente o en grupos para tener una idea preliminar del sentir de la gente del servicio o producto que se ofrece; aquí podemos mencionar:

- Le encuesta.- es un método efectivo que consiste en la aplicación de forma personal, telefónica, o por correo de un cuestionario diseñado especialmente para tal efecto.
- La entrevista personal.- es un método más completo que una encuesta, ya que a través de ella se puede obtener información de tipo cualitativo dándonos información sobre gustos y preferencias de los consumidores.

suele resultar caro y lento, pero tiene la ventaja de la profundidad de la información.

- Las sesiones de grupo.- las cuales se llevan acabo mediante una entrevista a un grupo de personas que puede ser de ocho a doce integrantes, se aplica en una sala diseñada para tal efecto, suele ser muy efectivo cuando se desea obtener opiniones de grupo y establecer debates de puntos de vista con lo que se obtendrá mayor información.

En el caso de la entrevista o la encuesta, siempre será importante saber el número de personas a las cuales se va aplicar, para lo cual se tiene que recurrir a lo que en estadística se llama “muestra” que es una parte representativa del universo o grupo que se desea estudiar, la muestra debe de dar la tendencia generalizada con determinado margen de error. El tamaño de una muestra puede ser de cincuenta encuestas y de ahí para adelante.

Las encuestas para que sean efectivas se recomienda se utilicen los siguientes conceptos para el diseño de la misma:

- Iniciar la pregunta con el fin de identificar si la persona forma parte de tu grupo a investigar.
- Hacer preguntas cerradas o directas.
- Escoger el tipo de metodología a seguir, ya sea de lo general a lo particular o viceversa.
- Redactar preguntas claras y directas para obtener respuestas reales y concretas.
- No redactar preguntas que sugieran la respuesta.

- Elaborar un cuestionario que sea breve

Al concluir con la muestra viene la parte medular del proceso, el cual consiste en recolectar los datos de la investigación, posteriormente se debe de hacer una tabulación , análisis e interpretación de datos, se recomienda graficarlos para una mejor interpretación así como conteos simples aplicando porcentajes.

No hay que olvidar que se debe de ser imparcial, ser objetivo, interpretar cada pregunta de forma individual, comparar los datos entre preguntas para verificar que sean reales.

Al finalizar la actividad anterior, se debe de pasar a la delimitación del público objetivo, la cual se conoce como segmentación de mercado y que consiste en la división de un grupo universal en comunidades más pequeñas con características homogéneas, es decir buscar grupos de personas con características similares entre sí que van relacionadas al producto o servicio que se desea comercializar.

Se puede definir a los resultados conforme a dos aspectos: características demográficas y hábitos y costumbres, dentro del primero se toman en cuenta los siguientes tres elementos:

- Sexo .- el negocio puede ser dirigido a ambos sexos, tiene presencia más uno que de otro, si la ubicación del local está cerca de un kínder, entonces la mayoría de la población serán niños, o si está cerca de una fábrica, es probable entonces que la mayoría sean hombres.

- Edad .- cada grupo de edad tiene sus propios gustos y va de acuerdo a servicio o producto a ofrecer, vale la pena apoyarse en datos del INEGI,
- Nivel socioeconómico .- el cual se combina con el medio ambiente social que existe en las colonias y delegaciones donde se ubicará el negocio, esto determina en gran medida el producto o servicio a ofrecer. El INEGI ofrece un mapa de niveles socioeconómicos que en nuestro País está dividido bajo el siguiente cuadro:

Nivel AB / alto : 5%

Nivel C / medio : 29%

Nivel DE / bajo : 66%

Según sea el tipo de consumidor al que se dirija, según sea su medio ambiente y grado escolar, las costumbres culturales de la misma, los productos, servicio, decoración y atención del local no resultarán impropios sino al contrario. Es bueno hacerse preguntas como si la comunidad donde esté el local es tradicionalista, moderna, el nivel cultural de las personas es alto o bajo, esto ayudará a la presentación del establecimiento.

No obstante existen otras tres características básicas al momento de seleccionar al consumidor, las cuales son :

- Accesibilidad.- es decir, que tenga un real acercamiento y una comunicación fácil y viable con los clientes.
- Mesurabilidad.- el público y/o zona elegida, se tiene que poder medir, o sea saber el número aproximado de integrantes de una colonia, ciudad, grupo de edad, etc., y para ello se puede recurrir al INEGI (www.inegi.gob.mx) organismo que tiene este tipo de información. De

igual manera se puede tener información de las diferentes delegaciones y municipios de cada entidad.

- Rentabilidad.- tener siempre presente que es muy probable que los resultados que se obtengan no sean muy propicios para el establecimiento del negocio y por ende no será un negocio rentable, sin embargo esto no debe de desanimarnos, debemos de utilizar la información para conocer las oportunidades del negocio y si fuera necesario buscar invertir en otra zona diferente.

Y para concluir este punto, una vez localizado el local ideal e identificado nuestro segmento, debemos poner en práctica las novedades del sector y desarrollar una visión estratégica, las tácticas a seguir serán la promoción y el posicionamiento para mantener el negocio en la mente de los clientes.

No obstante a lo anterior, se requiere también de la innovación que es una acción que ayudará a un producto a alcanzar el éxito que se desee frente a la inmensidad de artículos que el consumidor puede elegir.

La empresa experta en simulaciones de mercados (Simulated Test Marketing ó STM), AC Nielsen, menciona que todo negocio o marca nueva a lanzarse al mercado, su éxito dependerá de cuatro acciones a seguir frente al consumidor:

- La calidad y cantidad de la publicidad
- Cantidad y calidad en la distribución

- El cumplimiento del producto de las expectativas generadas por el concepto bajo el cual se promueve.
- La innovación y la diferenciación con lo cual se ganan puntos clave frente a otros productos y/o servicios.

Sin embargo pese a haber seguido un buen proceso de investigación de mercados, haber seguido las recomendaciones necesarias para identificar correctamente nuestro segmento de mercado, se llegan a presentar situaciones que nos complican el buen desarrollo de nuestro negocio, debemos entonces de echar mano a nuestros conocimientos y herramientas que nos brinda la administración.

Cada vez más vivimos dentro de una economía cada vez más competitiva, una acción clave para los negocios nuevos o en operación es adaptarse a los cambios o realizar ajustes para continuar teniendo presencia dentro del mercado.

Una estrategia relevante es realizar un proceso de cambio que permita responder a las expectativas del mercado, de los clientes, al avance de los competidores y saber identificar para reaccionar oportunamente y con buenos resultados al reto que plantea la competencia. Estos cambios se deben de diseñar a través de un plan ordenado y sensato de acciones para que los recursos empleados sea aprovechados de la mejor manera.

La planeación estratégica se ha considera básicamente para las grandes empresas, sin embargo, este concepto también se puede utilizar en las pequeñas y medianas empresas.

En términos generales la planeación estratégica nos permite conocer y ajustar nuestro negocio a los cambios externos, en especial a los rubros de producción y comercialización de los productos o servicios.

El uso de esta herramienta permite el análisis de las oportunidades ofrecidas por el mercado en el contexto de las oportunidades y debilidades de nuestro negocio y permite definir los compromisos que debemos adoptar entre todos los involucrados en el proyecto.

Para poder realizar este cambio es necesario involucrar a la dirección del negocio y a los responsables de cada una de las áreas ya que son éstos los responsables de impulsar las acciones requeridas. Se requiere de nombrar un líder del proyecto y darle la autoridad necesaria para la toma de decisiones.

Para iniciar este proceso de cambio se debe de iniciar con un comunicado al personal, a los proveedores y distribuidores, a los clientes y a los accionistas, con el propósito de informar el objetivo del programa y las metas a cumplir, no existen recetas elaboradas para llevarlas acabo, pero se conocen los principales fundamentos:

Paso uno

Identificación de la misión actual de la empresa, objetivos y estrategia.-

La misión es la razón de ser de un negocio, la pregunta correcta es ¿cuál es la razón de ser de la organización? Y la respuesta correcta nos obliga a definir a detalle nuestros productos o servicios, además de ser la clave para la precisión del objetivo de la compañía así como todo el proceso de la

planeación la cual debe de abarcar el mercado, el producto, la tecnología, y de forma integral la empresa.

Paso dos

Análisis del entorno externo.-

Dentro de este proceso podemos tener como variables aspectos como la política, sociedad, economía, legislación, tecnología, competencia, etc., por ello se requiere que el líder del cambio conozca el comportamiento de estos aspectos.

Paso tres

Identificación de oportunidades.-

Se requiere de evaluar las situaciones que puedan llegar a representar oportunidades, es decir el lugar donde nuestro negocio busca espacios, para ello se debe de tener una mentalidad abierta para que con la identificación de las oportunidades y riesgos para que se preparen las condiciones suficientes para la toma de decisiones correctas.

Paso cuatro

Análisis de los recursos de la organización.-

En este punto se refiere a los recursos que la organización posee tanto materiales (económicos, financieros y tecnológicos), así como los humanos (habilidades, destrezas, motivación liderazgo y capacitación entre otros), por lo que habrá de evaluarse si la empresa cuenta con las herramientas necesarias para enfrentar las amenazas y oportunidades para aprovecharlas o superarlas.

Paso cinco

Identificación de las fortalezas y debilidades.-

Una fortaleza es cualquier actividad que la organización realiza eficientemente, así como la capacidad que una empresa posee para hacer frente a la competencia. Una debilidad es no ser eficiente en cierta actividad o no contar con los recursos necesarios.

Paso seis

Revalorización de la misión y objetivos de la organización.-

En este punto si del resultado que se obtuvo de la identificación de las debilidades y fortalezas se requiere de modificar los objetivos, entonces se debe de emprender un proceso de innovación, si la opción es continuar con las mismas metas entonces se debe de concretar una estrategia para concretar los planes.

Paso siete

Formulación de estrategias.-

En este paso se debe de ser muy cauteloso para poner en práctica las estrategias aprobadas, saber cual se pone primero en base los aspectos de los costos, la rentabilidad, eficiencia o de la competitividad. Siempre se tendrá que optar por aquellas que sean compatibles con la meta del negocio.

Paso ocho

Instrumentación de la estrategia.-

La ejecución es el paso más importante y delicado de este proceso, una estrategia es tan buena como su puesta en práctica ya que aunque la estrategia

haya sido muy bien planeada, si esta no se lleva acabo de una manera correcta desde la dirección y con un buen liderazgo, entonces la estrategia fallará.

Paso nueve

Evaluación de resultados.-

Todo proceso que no conlleve una evaluación, éste no servirá para nada, el control nace con la planeación, medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos, requiere necesariamente la existencia de indicadores de referencia.

Finalmente es importante concluir que toda planeación es un proceso permanente y cambiante tantas veces como las necesidades lo requieran.

4.4 TOMANDO EN CUENTA LOS CANALES DE DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los mercados hoy en día han sufrido una serie de cambios comparados con los que a raíz de la llamada Revolución Industrial se dieron, que era la de una sociedad de masas ya que esta se está fragmentando cada vez más y más para convertirse en una sociedad “desmasificada.”¹⁴

Inicialmente los negocios comercializaban sus productos a los consumidores mediante tres canales de distribución: detallistas, agentes de ventas o directamente por correo. “La creciente fragmentación de mercados ocasionada por la fragmentación de servicios y productos impulsados fuertemente en la década de los 80s dieron origen a una serie de minimercados

¹⁴ Alvin Toffler, La tercera ola., William Morrow and Company, New York, 1980.

que se multiplicaban y evolucionaban satisfaciendo los mercados en una gama de opciones, modelos, tipos, colores, tamaños, y adaptaciones personales.”¹⁵

Y conforme las sociedades han ido avanzando encontramos mas variedad de productos, por ejemplificar, la Compañía Revlon ofrece 157 tonalidades de lápiz labial de las cuales 41 son variaciones del rosa. Ejemplos parecidos lo podemos encontrar en la refresquera Coca-cola que tiene fragmentado sus productos entre la sociedad.

Los cambios que se están dando en nuestra sociedad en la cual podemos mencionar que cada vez encontramos familias con uno o dos miembros, mayor número de solteros que viven solos, mayor número de parejas en unión libre, familias de parejas divorciadas que comparten un nuevo hogar con sus primeros hijos, personas de edad avanzada con mayor poder adquisitivo, para poder comunicarnos y vender a estos hogares tan dinámicos, se deben desarrollar estrategias y modelos de mercadotecnia totalmente nuevos.

Hoy en día también podemos decir que la población cada vez pierde lealtad a las marcas como consecuencia a las ofertas que los centros comerciales principalmente ofrecen en productos enlatados y bajo sus propios nombres; la tentación de cambiar de una marca a otra es muy fuerte y en ocasiones el ser fiel a una sola marca puede resultar muy caro.

Tenemos también el surgimiento de la tarjeta de crédito, la cual se inició el la década de los 50s bajo unos cuantos titulares de Diner’s club, American Express y que en la actualidad concentran varios millones de clientes con

¹⁵ Alvin Toffler. *The third wave*, William Morrow and Company, New York. 1980, p. 248.

muchísimo mayor número de operaciones y ventas a través de ellas. Estos avances se han combinado con el avance de la computación con la cual se pueden llevar registros de gustos y preferencias de productos adaptándose a los cambios de estilo de vida. Surgen megatiendas, y supermercados que a los compradores les resulta muy interesante ir a ver la variedad de productos novedosos y tan diversificados que se ofrecen hoy en día, permitiendo el acceso inclusive a socios de ellos únicamente.

Con el surgimiento de la televisión, ésta ha sido la fuerza impulsora de la comercialización de productos, su capacidad de influir y llegar en los mercados es impresionante, sin embargo el costo de los comerciales cada vez es mas costoso y como consecuencia ha disminuido el tamaño de las audiencias de los comerciales.

Una de las causas de esto es por la saturación de mensajes comerciales durante la proyección de ciertos programas de alta audiencia, los canales de televisión privada permiten el cambio de un canal a otro mientras se proyectan los comerciales.

Cada uno de los cambios mencionados anteriormente, afecta las posibilidades de que un negocio triunfe o fracase en sus intentos de prevalecer en el mercado; con estos cambios obliga a las compañías a poner más cuidado en aspectos de mercadotecnia que van desde la investigación preliminar, el desarrollo del producto y fijación del precio, hasta la conformación de las estrategias de publicidad y promoción de ventas.

La llamada desmasificación de los mercados de los consumidores en fragmentos cada vez mayores y con el surgimiento de las computadoras, las tarjetas de crédito, están cambiando radicalmente el principio básico de las ventas, con la mercadotecnia con base a la información de datos, ofrece la posibilidad de un acercamiento con los clientes para obtener mas ganancias una vez cerrada la venta. Los negocios con ayuda de las computadoras pueden comunicarse con cada uno de sus clientes y darle respuesta a sus necesidades.

– Todo esto se puede desarrollar si el proceso de ventas se enfoca desde un nuevo punto de vista la cual denominaremos Maximarketing.

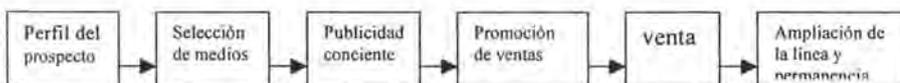
El concepto Maximarketing,¹⁶ se refiere a un modelo que puede servir de guía a la planeación estratégica de una empresa. Maximarketing es un concepto universal que se puede aplicar tanto a productos como a servicios, si es detallista o fabricante, si el producto se comercializa en tiendas, por correo directo o por medio de representantes de ventas.

Independientemente del giro o tamaño de la franquicia, de que sea de fabricación o de servicios o de distribución , se necesita una referencia que le permita revisar sus propias prácticas en cada paso del proceso de ventas. Mediante el uso de un modelo universal sería más fácil detectar las estrategias de publicidad y promoción que tomen en cuenta estas nuevas circunstancias.

Primero comenzaremos por hacer una revisión a las formas tradicionales de vender según las cuatro formas tradicionales :

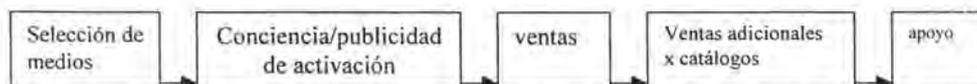
¹⁶ Stan Rapp, Tom Collins, Maximarketing el nuevo rumbo de las estrategias de promoción, publicidad y mercadotecnia, México 1989, p.18

A) comercialización de una marca.-



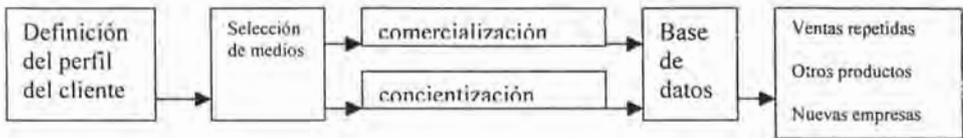
Dentro de este modelo se utiliza la investigación de mercados para conocer al prospecto, se aplican medidas cuantitativas y cualitativas a la selección de medios, se trata de concienciar el producto en la mente de los clientes, se realiza la promoción de ventas y se capta a los clientes logrando colocarlo en el cliente, se permanece en el mercado y ampliar la línea del producto.

B) Ventas al detalle por una tienda.-



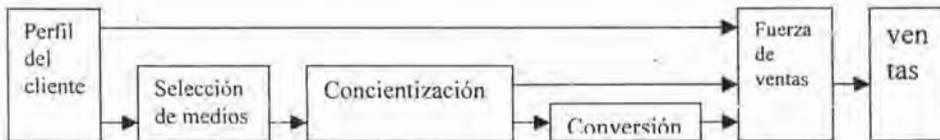
Cuando se venden productos de gusto general se anuncian en casi todo el público de área, mediante la publicidad el detallista crea una conciencia favorable de la tienda o del producto que anuncia, puede tener ofertas promocionales de sus productos discontinuados, saldos, y recibe apoyo de fabricantes para repetir fórmulas exitosas.

C) Comercialización por correo.-



La comercialización por correo equivale a vender al detalle pero sin tienda, este servicio lo utiliza una empresa fabricante de un producto o servicio y vende al usuario final, se inicia por definir al cliente ya sea por la investigación de mercados, pero siempre en el análisis de los resultados de promociones pasadas en los hábitos de compra en relación al mismo producto; sabemos que es mas barato el costo por millar, entablar un cierre de la venta creando una relación directa para futuras negociaciones.

D) Ventas personales.-

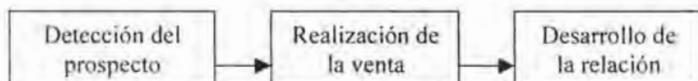


En este aspecto las ventas buscan el resultado a través de una prospección con los clientes por parte de agentes de ventas y que con un poco de publicidad de concientización, como el caso de empresas como AVON.

Sin embargo estos cuatro modelos utilizados en nuestros días resultan ineficientes dados los cambios tecnológicos y sociales, otro aspecto es como

consecuencia de la especialización a medida en que las empresas crecen , las habilidades y tareas se vuelven más especializadas. Por tal razón se presenta un plan maestro que inserte en uno solo las cuatro características descritas en esos cuatro modelos anteriores.

Para desarrollar ese plan maestro se redujeron todos los pasos en uno solo que se presenta en el siguiente cuadro:



Sin perder de vista el enfoque de la mercadotecnia que a saber son:

- Tratar de satisfacer las necesidades y deseos de los prospectos en forma consciente o inconsciente.
- Completar la venta: convertir el interés del prospecto en una intención de compra y en compra real.
- Buscar el desarrollo de una relación ininterrumpida con el cliente a partir de la primera venta, con acciones que motiven a compras adicionales buscando su fidelidad.

A partir de estos tres aspectos fundamentales de la mercadotecnia, es posible mostrar el modelo maximarketing que ayudará no solo a la franquicia sino a cualquier negocio a tener éxito dentro de este mercado tan diversificado. Los pasos que lo integran se dividen en los siguientes:¹⁷

¹⁷ Stan Rapp, Tom Collins, Maximarketing el nuevo rumbo de las estrategias de promoción, publicidad y mercadotecnia, México 1989

1. Maximización de la fijación de objetivos.
2. Maximización de los medios.
3. Maximización de la confidencialidad.
4. Maximización de la conciencia.
5. Maximización de la activación.
6. Maximización de la sinergia.
7. Maximización de la vinculación.
8. Maximización de las ventas.
9. Maximización de la distribución.

A continuación se dará una breve explicación de estos nueve pasos que integran el modelo de MaxiMarketing.

1.- Maximización de la fijación de objetivos.

Es el primer paso el cual, es esencial , maneja una mercadotecnia dirigida al objetivo que se puede reducir a cinco patrones básicos, en este primer nivel, se puede definir como la forma de identificar, describir, localizar, y ponerse en contacto con uno o más grupos de prospectos a los cuales se les quiere vender.

La captura de prospectos.- Ésta se puede hacer de varias formas, con dibujos haciendo alusión de situaciones agradables, lugares placenteros, o con palabras. Se tienen que tomar los aspectos y valores del estilo de vida. La utilización de la investigación de mercados. Se pueden seleccionar prospectos mediante ofertas específicas, armar la base de datos y después extraer a los mas viables en forma selectiva de una base de datos pública.

2.- Maximización de los medios.

Consecuencia de la diversificación de los medios, se ha dado también la diversificación de los medios, hoy en día los medios son herramientas que sirven más para la fijación de objetivos que para cubrir el mercado de masas. Aún cuando no es posible ocuparlos todos, si se tiene que hacer una elección inteligente sin descuidar el costo y realizar una evaluación entre este y el resultado.

Como nos estamos refiriendo a la opción de negocio de baja inversión, tendremos que mencionar aquellas que son muy efectivas como el caso del periódico, el cual es de fácil acceso y en el cual se pueden contratar inserciones sueltas (novedad desde 1986), con la cual se hace uso de una publicidad agresiva con presentaciones a color, mostrando catálogo de productos, etc., el uso del correo directo.

3.- Maximización de la confidencialidad.-

La publicidad que realizan quienes utilizan la mercadotecnia directa, les permite conocer inmediatamente si se tuvo éxito o no en el intento de crear conciencia sobre los consumidores de lo que querían vender. Toda mercadotecnia trata de crear esa conciencia, sin embargo a diferencia de la mercadotecnia indirecta, la directa su objetivo principal es crear y cimentar una conciencia duradera, la cual debe permanecer en la mente del consumidor hasta que se presenta la necesidad de adquirir el producto o servicio.

Si deseamos maximizar el poder de nuestras ventas, debemos de maximizar el nivel de nuestra publicidad, evaluando campaña actual contra campaña anterior, lo cual implica una medición más precisa de los resultados. El efecto de una publicidad de concientización y de creación de imagen, depende además de su contenido de su frecuencia y exposición.

Cualquier publicidad puede mejorarse de manera sistemática e incrementalmente, si se incorpora un elemento de respuesta directa, realizando una prueba en paralelo de varios enfoques e incorporando los resultados que se vayan obteniendo.

4.- Maximización de la concientización de la publicidad.-

En la actualidad la proliferación de nuevos y tan variados productos de alta tecnología y de tipos de servicios tan innovadores, se ha tenido la necesidad de una comunicación hábil la cual tiene que incluir una impresión significativa de la ventaja o el beneficio que ofrece el producto o el servicio.

Se tiene que plantear las preguntas de si el mensaje llama la atención, si se comunica eficientemente con el consumidor, el cuerpo del texto es entendible el mensaje gráfico es explícito, el encabezado, etc. Inclusive si está orientado hacia el hemisferio izquierdo o el derecho del cerebro o a ambos.

A continuación se explicará brevemente a qué se refiere la frase anterior de Hemisferio izquierdo y derecho en el cerebro. Las razones por las cuales la publicidad se debe de dirigir hacia uno de los hemisferios, es prácticamente de lo que se vende, a quién se vende y por qué medio.

El siguiente diagrama, muestra las correlaciones entre las diferencias entre el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho aunado a su realidad, el costo del producto.

HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
PRODUCTO ÚNICO	PRODUCTO IGUAL
PRODUCTO DE ALTA PARTICIPACIÓN	PRODUCTO DE BAJA PARTICIPACIÓN
PRODUCTO INTANGIBLE	PRODUCTO TANGIBLE
VENTA DE ALTO VALOR	VENTA DE BAJO VALOR

La tabla anterior, sirve solo como ejemplo de cómo se estimula al cerebro y no se debe de entender como una guía infalible

5.- Maximización de la activación (promociones de ventas y publicidad de investigación).-

“La publicidad, crea un ambiente propicio y nosotros empujamos los productos a través del ducto de la distribución”.¹⁸

Una promoción de ventas cuidadosamente planeada, puede convertir la conciencia del consumidor en una acción inmediata y las herramientas que la mercadotecnia directa y la publicidad de respuesta directa ponen en práctica

¹⁸ William A . Robinson, Maximarketing, el nuevo rumbo de las estrategias de promoción, publicidad y mercadotecnia. P.132. México 1989.

permite arrancar en la dirección correcta y sobretodo, comprobar que se sigue en la dirección correcta.

Una de las formas en que se aplica son los premios y regalos los cuales sirven para reforzar la imagen o personalidad única de la marca, fomentar el uso repetido de la marca, estimular la respuesta más amplia del público, pero en especial de los prospectos auténticos.

Además de ofrecer los productos mediante una promoción de ventas, también se pueden conseguir prospectos pasivos en clientes activos, invitándolos a que nos pidan información, brindar esa información que nos solicitan y después realizando una labor de seguimiento por medio de publicidad de refuerzo.

Pero aparentemente esto nos puede llevar a pensar en que probablemente este tipo de estrategias son solo para negocios grandes y la pregunta lógica es qué pasa con los negocios pequeños, bien, en ellos se aplica lo mismo solo se necesita una mente abierta y preparada para aplicar los conocimientos, por ejemplo, se puede recurrir a camisetas con el nombre de la compañía, si se tiene un producto dar una muestra gratis, si es el caso de un pequeño restaurante tener una leyenda vistosa y en algún punto estratégico la leyenda de Prueba gratis nuestra barra de ensaladas, etc.

6.- Maximización de la sinergia.-

Desde el punto de vista publicitario, se puede considerar que es un error colocar un anuncio con un solo propósito y además costoso, resulta mucho

mejor crear una publicidad multifuncional que sirva de dos o más maneras para reducir costos, aumentar las ventas y en consecuencia aumentar las utilidades. Lo más interesante de este tipo de publicidad es que el segundo efecto no cuesta nada. A continuación describiremos diez formas con las cuales se puede lograr el efecto mencionado.

a) Combinar publicidad de concientización y la promoción de ventas.

b) Promover dos canales de distribución. Nunca debemos de olvidar que existen dos tipos de compradores, los que gustan de tocar y ver las mercancías y los que compran directamente de las fábricas, una de las formas de hacer esto es reforzando en la venta de producto en la colocación del anuncio es dando los datos de compra directa pero agregando también un cupón de respuesta directa con la leyenda de “para mayor información, comuníquese al teléfono o búsquela en almacenes de prestigio”. Cuando se promueven dos canales de distribución al mismo tiempo, la publicidad llega y pone en actividad a un mayor número de personas.

c) Hacer el bien rinde sus frutos. Esta frase se refiere a que como parte de una publicidad estratégica, se puede asociar la marca a algún proyecto que sirva para sensibilizar a los compradores y logre con ello un segundo interés que es la ayuda o a participar con el proyecto.

d) Promover un evento mientras se vende un producto. Esta estrategia la podemos encontrar frecuentemente en el correo directo el cual se usa de la siguiente forma, en un sobre se anotan los datos de un asunto de interés

explicando el motivo, la dirección el día , la duración y cada sobre debe ser personalizado. Una vez en la sala de la convocatoria, se puede ofrecer la afiliación a un centro turístico, un club, membresías, también se puede asociar el correo a alguna leyenda de beneficencia como lo acostumbra hacer Reader's Digest.

e) Compartir la publicidad y su costo con otro anunciante. Con esta publicidad se pueden apoyar dos negocios y apoyarse entre sí como por ejemplo un café y un endulzante, de este manera se emprende en una publicidad conjunta cuyo costo lo comparten ambos productos y a través de ella se venden dos productos.

f) Respaldar un medio anunciándose en otro. En esta opción se pretende llegar a un auditorio para vender un determinado producto anunciándose en revistas especializadas e indicando posible eventos a llevarse acabo relacionados con el producto.

g) Promover una marca mientras se promueve otro centro de utilidades. Algunas empresas utilizan esta técnica asociando su marca con otros producto diferentes al producto como puede ser la marca de ropa asociada con otros articulo como pueden ser lentes.

h) Crear una base de datos al tiempo que se establece la marca. Con esto el beneficio que se logra es que con la captura e información de datos sobre la información que se solicite a los clientes y en base a sus respuestas seleccionar a los mejores prospectos para lograr dos aspectos muy

importantes, inducir la ventaja de la marca en el consumidor y formar la base de datos personal.

i) Emplear el nombre de la marca para promover la venta de un premio y un premio para promover el nombre de la marca. Cuando se utiliza la publicidad para promover la marca y el premio, lo que se está haciendo realmente es una reacción en cadena a más premios y más ventas.

j) Anunciar la marca junto con el canal de distribución. Este punto aplica directamente a los detallistas y personas que se dedican a la venta por catálogo, en dónde hay que enfatizar en los siguientes puntos como lo son menos requisitos, un pago rápido, un pago justo, comunicación sobre los planes publicitarios y entregar un buen material promocional.

7.- Maximización de los vínculos.

Hoy en día lo que la publicidad busca es no llegar a “todos” los que forman el auditorio del medio es más importante que su función se limite a atraer, interesar, identificar, reunir y comunicarse con esas pocas personas que son los prospectos inmediatos del producto que anuncia. La curiosidad de ésta minoría debe de convertirse en una fuerte intención de compra por medio de cierta publicidad y de promociones adicionales de igual calidad, enviadas a los domicilios los propios prospectos.

A este tipo de publicidad se le conoce como “vinculación” debido a que crea un vínculo entre la publicidad básica y la venta por medio de argumentos

y beneficios adicionales que ésta publicidad no alcanza a cubrir por falta de espacio.

Después de haber invitado a los clientes a que nos respondan y de haber registrado la información en una base de datos, la nueva mercadotecnia exige mantenerlos dentro de una publicidad adicional de seguimiento.

La estrategia de vinculación entre la publicidad básica de concientización y el cierre de la venta obliga a tener personal especializado que de seguimiento al prospecto y lo atienda paso a paso hasta logra el objetivo final que es la venta.

En la actualidad, la mejor publicidad de concientización se ha convertido en el primer paso de un proceso ininterrumpido de comunicación con la finalidad de convertir a los prospectos interesados en consumidores de primera vez y después en clientes permanentes.

8.- Maximización de las ventas.

Dentro de toda mercadotecnia se espera que la venta se repita, en la antigüedad se creía que la relación se terminaba con la venta en sí, se consideró que se podía lograr mayor número de ventas mediante una repetición de publicidad.

En la actualidad está manejando la base de datos de cada comprador la cual, ha provocado una evolución para las compañías encargadas de publicidad directa ya que la mercadotecnia ha cerrado el círculo y gracias a la

computadora se puede agrupar la información de la manera más eficiente y de lo que se pretenda alcanzar.

En el siguiente cuadro podemos encontrar la forma en que la computadora se ha ido introduciendo en el ámbito de la publicidad.¹⁹

	1870s	1970s	1980s	1990s
Interés de los prospectos	Productos tangibles	Servicios tangibles	Beneficios en valor agregado	Reabastecimiento periódico de los artículos básicos
Ejemplo	Ofertas de catálogos y mercancías	Fondos del mercado de dinero	Frecuentes programas de ofertas	Entrega a domicilio de alimentos
Empleo de la base de datos de los clientes	Repetición de los envíos por correo-ofertas adicionales	Estados de cuenta mensuales-ventas cruzadas de otros fondos	Registro de la actividad-planes y tarifas	Estados de cuenta mensuales-ventas cruzadas. Varias ofertas entregadas a domicilio

La base de datos de los clientes son nuestro mercado privado en el que podemos ofrecer ventas adicionales, explorar nuevos canales de distribución, poner a prueba nuevos productos, todo ello sin que nuestros competidores

¹⁹ William A. Robinson, *Maximarketing, el nuevo rumbo de las estrategias de promoción, publicidad y mercadotecnia*. Pág. 175, México 1989.

sepan con exactitud lo que planeamos hacer hasta que lo tenemos en el mercado.

Crear y mantener una base de datos ayuda a vender a quienes compran más, una base de datos ayudará para conservar la lealtad de los clientes, ayudará a iniciar nuevas líneas y negocios totalmente nuevos.

9.- Maximización de la distribución.

Las bases de datos representan ventas, las bases de datos en manos de especialistas en ventas por catálogo pueden ayudar a encontrar las mejores ubicaciones para abrir tiendas al menudeo. Desde el punto de vista de mercadotecnia directa, la menciona que por cada venta que genera la publicidad de respuesta directa, también genera una demanda equivalente en las ventas al detalle, si se conjuga este principio con el poder de la base de datos, es posible lograr una nueva fuera de distribución que no se clasifica ni como directa ni indirecta, ya que es una conjunción de ambas.

4.5 ASPECTOS LEGALES Y FISCALES.

Existen personas que desean comprar franquicias ya sea por la independencia en el ámbito laboral, como una inversión y tiene el dinero suficiente, por una amplia experiencia, pero esto no quiere decir que la persona sea un excelente administrador, por tal motivo se debe recurrir a los siguientes profesionales para recibir asesoría en cuestión del negocio.

- Contador, quien nos podrá ayudar a establecer un buen sistema de contabilidad, el sistema de contabilidad que se haya elegido, se debe de entender muy bien.
- Abogado, ya que sus servicios no solo son recomendables para la compra de la franquicia al principio, sino también durante toda la vida del negocio, durante su operación ayuda en la elaboración y supervisión de contratos y acuerdos brindando información sobre los derechos y obligaciones legales.
- Agentes de seguros, quien es la persona que aconseja sobre el tipo y cantidad de cobertura la cual es la mejor para el negocio.
- Consultores, puesto que no se puede ser un experto en todo, se puede recurrir a consultores de diversos sectores que pueden apoyar a los Franquiciarios en áreas que no domina, puede ser en el área de administración, mercadotecnia, promoción, etc.

Es bien importante qué tipo de negocio se tendrá y bajo que régimen fiscal va a funcionar, es necesario conocer las ventajas y obligaciones que se tiene de cada una de ellas, de ser necesario hay que solicitar la ayuda de un contador para tomar esta decisión y explique los requerimientos legales de cada tipo de estructura, a continuación damos una explicación de las formas más conocidas en nuestra legislación.

PROPIETARIO ÚNICO.

Es la organización legal más simple, menos regulada y que requiere mínimos costos legales de iniciación, aquí una sola persona es dueña, operadora y responsable del funcionamiento del negocio. El dueño es quien

tiene el control total, recibe las ganancias y los ingresos son considerados por la Secretaría de Hacienda como personales.

Entre las desventajas de éste tipo de registro, es la responsabilidad personal limitada para el dueño del negocio y la probable disolución del negocio si éste llegara a morir.

SOCIEDAD ANÓNIMA.

Ésta actúa como entidad legal que existe separadamente de sus dueño. Su estructura ofrece ciertas ventajas ya que facilita la obtención del capital a través de la venta de bonos o acciones y continúa funcionando aún sin sus miembros principales, los empleados pueden acceder a distintos tipos de seguros y formar parte de las utilidades del negocio.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Esta sociedad es la más buscada entre las compañías en la actualidad, para las nuevas operaciones y empresas en conjunto ya que libere a los socios de responsabilidad personal, los dueños se denominan miembros, cuyas obligaciones son similares a los accionistas en una corporación, pues deben ejecutar un acuerdo de operación que defina la relación existente entre la compañía y ellos.

Es importante conocer todos los trámites que se requieren para iniciar un negocio o los requisitos que debe de cumplir si un negocio está regularizado, a continuación daremos a conocer todos aquellos que sirven para

poner en marcha un negocio como café internet, panadería, restaurante , tortillerías, misceláneas; ésta información se puede consultar en Primer contacto dependencia de la Secretaría de Economía, actualizada al mes de Febrero del 2004.

1.- Constitución de Sociedades ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Es un trámite federal que sirve para la autorización del nombre de la sociedad, es decir su razón social ante la S.R.E, se gestiona en la Dirección de Permisos con base al art. 27 Constitucional. Su costo es de \$555.00 por recepción, examen y expedición del permiso. El tiempo aproximado de respuesta es de cinco días hábiles, la vigencia es indefinida y se presenta bajo el formato SA1.

2.- Aviso de uso de los permisos para la constitución de Sociedades o cambio de denominación o razón social.

Este trámite también se lleva acabo en la Dirección de Permisos de la misma S.R.E, la respuesta es inmediata y el costo es de \$205.00, no requiere de formatos pero hay que tener cuidado de llevarlo acabo dentro de los primeros noventa días ya que si se excede de este plazo la notificación, hay que pagar entonces \$ 1,105.00

3.- Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

Es un trámite local en el que se registra el acta constitutiva, se registra en la Dirección General de la Propiedad y el Comercio del DF, el tiempo de respuesta es de veinte días hábiles, requiere de un formato universal y su vigencia es indefinida, su costo oscila entre \$813.00 y \$8,149.00

4.- Inscripción en el R.F.C / Cédula Fiscal.

Mediante este trámite se inscribe la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para cumplir con las obligaciones fiscales. Se requiere el formato R1 y la solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP al tramitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

El registro se hace ante la Administración local de recaudación en los módulos de Atención Fiscal, en la ventanilla de Recepción de trámites Fiscales, la respuesta al trámite puede ser inmediata o máximo de tres días hábiles con vigencia indefinida, el trámite es gratuito.

5.- Certificado de zonificación para uso específico.

El cual hace constar si está permitido o prohibido el uso del suelo específico para determinado inmueble, conforme a los programas de desarrollo urbano. Se tramite en la Secretaria de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI), en las ventanillas únicas delegacionales y en la ventanilla Única de Gestión, la respuesta es entre dos y siete días hábiles, el costo es de \$598.70 y se tiene dos años para hacer uso del derecho que se confiere.

6.- Licencia de uso de suelo.

Es un permiso expedido por el Gobierno local, el cual autoriza el uso que se pretenda dar a los predios. El trámite se realiza en la SEDUVI con sede en el Colegio de Arquitectos o en el Colegio de Ingenieros Civiles de México, el tiempo de respuesta de veintiún días hábiles, la forma que se requiere es la AU07, su costo es de \$1,988.20 y tiene una vigencia de dos años.

7.- Visto bueno de seguridad y operación.

Es un trámite estatal que hace constar que el inmueble reúne las condiciones de seguridad necesarias para su operación y funcionamiento, en cuanto a su edificación e instalaciones. Se tramita en la Delegación correspondiente. El formato a utilizar es el AU19 y no tiene ningún costo, el tiempo de respuesta es de tres días hábiles y su vigencia es de tres años , se debe hacer la renovación.

8.- Aviso de funcionamiento ante el Instituto de Servicios de Salud Pública para el Distrito Federal.

Es expedido por el propio instituto y autoriza a operar y funcionar a establecimientos de menor riesgo, el trámite se lleva acabo en la Dirección General de Salud Pública y en la Dirección de Regulación Sanitaria, el trámite no tiene costo, es de respuesta inmediata, es de vigencia indefinida y está sujeta a las inspecciones correspondientes.

9.- Licencia de funcionamiento.

Se expide en las ventanillas únicas delegacionales para que las personas físicas o morales desarrollen en locales mercantiles algunos de los giros cuyo funcionamiento así lo requiera. El formato que se utiliza es el VI19 y se revalida anualmente. Las licencias pueden costar hasta \$10,539.00.

10.- Licencia de anuncio.

Trámite local que permite colocar un anuncio o bien señalar, mostrar, o difundir al público cualquier mensaje, se presenta en la misma ventanilla que

la anterior solo que con el formato AU08. es de respuesta inmediata, su vigencia es anual y los costos varían de acuerdo a la modalidad de la licencia.

11.- Registro empresarial ante el IMSS y el INFONAVIT.

Como dueño del negocio es obligación inscribirse en estas dependencias para cumplir con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al realizarlo los empleados quedan automáticamente registrados ante el INFONAVIT que les dará derecho a adquirir vivienda y el fondo para el retiro.

El trámite se lleva a cabo en el IMSS solo se requiere presentar el aviso de inscripción patronal AFIL01, el formato de inscripción de las empresas en el seguro de riesgo del trabajo SSRT01003 y el aviso de inscripción de cada uno de los trabajadores (mínimo uno) en la forma AFIL02; su vigencia es indefinida y no tiene costo.

12.- Constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

Trámite federal que se lleva a cabo ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la gestión se realiza ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, el formato es el DC1, con vigencia indefinida no tiene costo y tiempo de respuesta es indefinido.

13.- Registro de fuentes fijas y descargas de aguas residuales.

Es un trámite de carácter estatal, el cual es para que se autorice la descarga de aguas residuales en el sistema de alcantarillado urbano del DF, el trámite se lleva a cabo en la Dirección General de Gestión Ambiental del DF, Dirección de Regulación y Gestión Ambiental de Aguas, Suelos y Residuos, la respuesta es de veinticinco días hábiles, no tiene costo y la forma es PC33.

14.- Programa interno de protección civil.

Trámite estatal que define las acciones para salvaguardar la integridad física de los empleados y de las personas que concurran al establecimiento. El trámite se realiza en la SEDUVI, el tiempo de respuesta es de un mes y se utiliza el formato CP02, no tiene costo y su vigencia es indefinida.

15.- Acto de integración a la Comisión de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.

Es un trámite federal mediante el cual se integra dicha comisión ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la Dirección General de Capacitación y Productividad. El trámite no tiene costo, no requiere formato específico y no tiene tiempo de respuesta.

16.- Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Trámite federal con el que se aprueban dichos planes y programas, se realiza en la Dirección General de Capacitación y productividad, la respuesta es inmediata y su vigencia está determinada en el programa propuesto y no debe de exceder de cuatro años, el formato es el DC2 y no tiene costo.

17.- Inscripción al Padrón de Impuestos sobre Nóminas.

Es un trámite local y con él se integra al padrón de contribuyentes del DF, se hace en la Dirección de Registro de la Subtesorería de Administración Tributaria (tesorería del DF), el tiempo de respuesta es inmediato, no aplica vigencia y el formato a utilizar es el ISIN00996 sin costo alguno.

18.- Alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

Trámite federal que llevan acabo las empresas industriales comerciales y de servicios, el trámite se lleva acabo en la cámara correspondiente en base a las actividades que realiza, la respuesta es inmediata, la vigencia es anual y se puede renovar entre los meses de Enero y Febrero , el formato a utilizar es el SIEM y su costo oscila de \$100.00 para el comercio en pequeño (dos empleados) hasta \$670.00 para la industria de seis o más empleados.

Estos son los trámites generales que requieren los giros mencionados al principio, pero pueden haber otros requisitos de acuerdo con la particularidad de cada negocio.

A continuación se presenta una tabla de referencia para localizar y solicitar información a las dependencias mencionadas para la consecución de los trámites necesarios para un negocio:

- Dirección de Permisos art. 27 Constitucional, Ricardo Flores Magón 1, anexo II, col, Nonoalco Tlatelolco, tel. 5782-41-44 ext 4068, de 9 a 15:00 hrs.
- Dirección General de la Propiedad y el Comercio DF, Villalongín 15, Col. Cuahtémoc, tel. 5140-1700, de 8 a 14:00 hrs.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (información al contribuyente), tels. 5227-0297 y 01800-904-5000.
- Dirección General de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI), Victoria 7, esq. Eje central Lázaro Cárdenas, col centro, tels. 5510-9396 y 5512-3110.
- Ventanilla única de Gestión, San Antonio 256, col Ampliación Nápoles, tels. 5611-1105 y 5563-3400, de 9 a 14:00 hrs.
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda:
Colegio de Arquitectos: Constituyentes 800, col. Lomas Altas, tel. 5570-00007 de 9 a 16:00 hrs.
Colegio de Ingenieros Civiles de México: Camino a Santa Teresa 187, Parques del Pedregal, tels. 5606-8415, 5606-8915 de 9 a 16:00 hrs.
- Dirección General de Salud Pública, tels. 5740-0633 y 5740-5374.
- Dirección de Regulación Sanitaria, José Antonio Torres 661, col Asturias, tel. 5741-4862 ext. 423 o 424 de 8:30 a 13:30.
- Dirección de Regulación y Gestión Ambiental de Aguas, Suelos y Residuos, av Azcapotzalco-La Villa 209, Edificio E, Barrio de Santo Tomás , tel. 5382-3453 de 9:30 a 14:30 hrs.
- Secretaría de Economía, www.economía.gob.mx
- Red CETRO-CRECE, tel. 01800-111-2000 www.crece.org.mx
- Primer Contacto tel. 5229-6100 www.siem.gob.mx

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1 Antecedentes.-

Durante el desarrollo de esta tesis, en varios capítulos se ha estado mencionando la importancia y el impacto que tiene la selección de un buen producto, una excelente ubicación y una publicidad efectiva que sirva para darnos a conocer y para tratar de mantener nuestra marca o nombre del negocio en la mente de nuestros clientes, por supuesto sin olvidar las estrategias de mercadeo que se mencionaron en el capítulo 4.

El número de establecimientos donde podemos ofrecer estos artículos únicamente dentro de Distrito Federal son los siguientes por mencionar solo algunos:

GIRO DEL NEGOCIO	No. DE ESTABLECIMIENTOS
Agencias de viaje	1,742
Agencias de automóviles	802
Hoteles	1,265
Restaurantes	3,222
Ferreteras	302
Iglesias	877
Escuelas	6,475
Papelerías	1,465
Tiendas comerciales diversas	2,307

Fuente: sección amarilla.

El mercado de los artículos promocionales es tan grande y tan variable y diverso que según datos emitidos por la AMPRO, que menciona que las ventas de artículos promocionales en la República Mexicana durante 2004 representaron \$ 7,875,000,000.00 (billones).

El Distrito Federal comprende el 8.8% del total del mercado de la República Mexicana de acuerdo a cifras emitidas por el propio Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, donde tenemos:

$$8.8\% \text{ de } \$7,875,000,000.00 = \$ 693,000.000.00 \text{ M.N.}$$

Lo cual es un consumo muy considerable y solamente estamos hablando de la participación del mercado dentro del Distrito Federal.

Las empresas buscan continuamente la mejor forma de promocionarse y una de las formas que eligen es hacerlo a través de artículos promocionales ya que éstos son útiles para los clientes ya que imprimiendo un mensaje en una taza de cerámica, en una pluma para un determinado evento, en moños, en lo que la imaginación lo permita, las compañías obtienen un valor agregado durante el desarrollo de las mismas.

Existen diferentes negocios que se dedican a este giro, sin embargo hay una franquicia llamada PRESS-A-PRINT MÉXICO, la cual hablaremos a continuación.

Press a print México, s.a de c.v. es una Franquicia de origen estadounidense, fundada en 1986 e inicia como una Franquicia en nuestro país

en el año de 1992, cuya actividad está registrada como venta de artículos impresos y especialidades de impresión, además forma parte de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), lo cual hace de este negocio confiable y serio.

5.2 INVESTIGACIÓN.

PRESS-A-PRINT

Dirección: Homero nO. 1425-1101, Col Polanco, México, D.F. C.P. 11560

Inversión total: \$100,000.00

Canon de entrada: \$ 0.00

Regalías: \$ 0.00

Duración de contrato: indefinido

Financiamiento: No

Dimensión local : desde 2 mts.

Servicio al cliente:

Formal entrenamiento	Si
Departamento de servicio a clientes	Si
Soporte técnico	Si
Departamento interno de ventas	Si
Fabricante	Si
Venta de productos a precios de mayoreo sin mínimos de compra	Si
Búsqueda de productos	Si
Garantía del equipo <ul style="list-style-type: none"> • 5 años en la máquina QM-5 Y 	Si

precisión <ul style="list-style-type: none"> • 1 año en el sistema eléctrico • 30 días en lámparas fluorescentes, tampones y mallas 	
---	--

¿Qué es Press a print?

Es líder de la industria de impresión en tampografía, ofrece a sus dueños, operar un sistema en el cual se puede imprimir lo que quiera en lo que uno quiera, llaveros, tazas, pelotas de golf, bolas de boliche, plumas, vasos, copas, ceniceros, cascarones de huevo, esferas navideñas, de una forma fácil y rápidamente.

¿Considera que esta franquicia es una oportunidad de negocio?

Sí, ya que ofrece todas las ventajas y beneficios de operación de una franquicia cara, pero a un costo mucho más bajo que el de una oportunidad de negocio, es fácil de aprender y puede ser operada por cualquier persona, esta franquicia brinda soporte para guiar a los Franquiciatarios desde el principio.

Se cuenta con años de planes de mercadeo, fuerza colectiva de compra, y miles de productos a inmejorables precios y el equipo que se ofrece, está diseñada para durar años de trabajo con la mejor calidad, la inversión es muy baja, los costos de operación son mínimos y no se requiere de un gran inventario.

¿Quiénes son los clientes potenciales?

Cualquier negocio que quiera anunciarse, las farmacias, restaurantes, doctores, fabricantes, vendedores de productos o servicios, organizaciones de beneficios, escuelas, etc.

¿Es un negocio ya saturado?

Para nada, los negocios de publicidad especializada han estado activos durante los últimos cincuenta años, y se espera un crecimiento mejor cada año.

¿En qué me puede ayudar esta Franquicia?

En obtener la oportunidad de triunfar en un negocio propio, la independencia económica que se ha deseado y la facilidad de operar un negocio desde la casa sin descuidar el empleo actual al principio.

¿Qué incluye el adquirir su Franquicia?

El paquete incluye todo lo necesario para comenzar a trabajar, la máquina, los químicos, el Know How.

¿Se requiere de otros gastos adicionales?

El paquete está diseñado para que se encuentre al 100% y para que no exista ningún costo adicional para hacerlo trabajar, el sistema incluye suficiente tinta para realizar hasta 300,000 impresiones.

¿En cuánto tiempo se puede recuperar la inversión?

Todo depende de la rapidez con la que puedas iniciar a producir, la cantidad de diferentes productos a ofrecer, los grandes márgenes de utilidad, la variedad de clientes y mercados a los que se pueda atender.

¿Qué hay de los costos de operación?

Este es un negocio creado para ser operado desde la casa del dueño, no hay necesidad de pagar costos como renta y prestaciones de empleados, que en ocasiones lleva a la quiebra del negocio.

¿Cuánto tiempo le tengo que dedicar?

Muchos dueños han empezado su negocio compaginándolo con su empleo actual, por lo menos hasta que los ingresos de este negocio sean iguales o mayores, un tiempo después se convierten en sus propios jefes y le dedican toda su atención para hacerlo crecer aún más.

¿Qué requiero para comenzar?

Llenar una orden de compra y enviarla acompañada con el pago correspondiente.

¿En relación a los ingresos, cuánto puedo ganar?

Eso siempre depende cada quien, por el ilimitado número de clientes potenciales, así como la por la cantidad de diferentes mercados disponibles, la única limitante en la cantidad a ganar, es la que decide uno mismo.

¿Una vez iniciado el negocio, qué tan rápido empiezo a tener ingresos?

Mira, este negocio es muy versátil, por lo que el empezar a generar ingresos puede ser de inmediato, hemos tenido la experiencia de operadores que empezaron a tomar órdenes y a recibir ingresos, aún sin haber recibido el equipo.

¿Qué pasa si no tengo experiencia en ventas?

Estos productos se venden prácticamente solos, los clientes tendrán la opción de elegir entre de más de 350,000 artículos de los cuales alguno aplica al rango de gente de ese mercado y se ajusta a su nivel de precio deseado. Además este negocio ofrece un programa de publicidad permanente.

¿Hay mucha competencia?

Hay otros negocios que se dedican a este giro, pero el mercado está muy lejos de saturarse, muchos de los negocios parecidos, para ser rentables, requieren de un volumen muy amplio para surtir pedidos, y los tiempos de entrega son muy lentos. Sin embargo esta Franquicia ofrece precios razonables y entregas rápidas aún en pequeñas cantidades.

¿Si se presentará alguna recesión económica cómo me afectaría?

Cuando la economía está lenta, las empresa buscan la forma de anunciarse con una mayor efectividad y a un menor costo, la gente siempre está comprando regalos y recuerdos y por tanto las recesiones no afectan a este negocio.

¿En dónde consigo los artículos a imprimir?

Esta Franquicia ofrece una línea de servicios al cliente y proporciona un número telefónico que es el 53 –95 –39-44 en el cuál se toman las claves de los artículos que se requieren que viene en el catálogo que se te incluye con tu equipo, teniendo la ventaja de escoger entre miles de productos a precio de mayoreo como consecuencia de nuestro alto volumen de compra nuestros precios por lo general serán bajos que si los compraras directamente al fabricante, sin mencionar la facilidad y rapidez para hacerlo.

¿Cómo sé en cuánto voy a vender mis productos?

Con la compra de ésta Franquicia, se te entrega un catálogo que muestra la mayoría de los artículos que te podemos ofrecer, este catálogo proporciona el costo del producto, así como el precio sugerido de venta, úsalo solo como una guía de información, el precio final lo marcarás tú.

¿En qué momento me pueden dar soporte si fuera necesario?

Ésta Franquicia brinda en todo momento el soporte y ayuda a sus clientes de la cual se generará una relación exitosa con nuestros dueños / operadores. Además cada dueño / operador tiene el soporte de nuestra oficina, en la cual se tiene un equipo de profesionales altamente capacitados en todas las áreas como: administración, producción, procesamiento de órdenes, embarques, mercadotecnia, así como la asistencia a clientes.

¿El equipo es fácil de usar?

Claro que sí, este sistema es en base a una operación manual sobre una mesa, diseñado para ser versátil, eficiente y rápido.

¿Dónde está fabricado el equipo?

Este equipo está fabricado en las oficinas corporativas en los Estados Unidos de Norte América.

¿Qué capacidad de impresión tiene el equipo?

Por lo general se puede imprimir un artículo de cada cinco a seis segundos, inclusive con la practica se puede reducir el tiempo a la mitad con lo que se podrían imprimir entre 300 hasta 500 artículos en promedio por hora.

¿Cuánto dura el accesorio que transfiere las imágenes?

Puede durar indefinidamente siempre y cuando se tenga cuidado con él.

¿La cantidad de tinta debe ser un factor muy importante, cuál es la cantidad a utilizar?

Por supuesto que lo es, nosotros empacamos la tinta en frascos de cuatro onzas, cada uno de estos frascos tiene suficiente tinta para 10,000 a 30,000 impresiones.

¿Para concluir, tengo ventajas sobre los impuestos?

Sí, si se tiene ventajas y beneficios de impuestos, algunas ventajas que podemos mencionar son en relación al transporte, donde se puede deducir gastos como la gasolina, aceite y mantenimiento del vehículo, también la depreciación del equipo y los gastos relacionados con el inicio de operaciones, si se instala el negocio en una casa, se pueden deducir gastos como luz, teléfono, equipo de oficina, papelería y otros que sean utilizados para el funcionamiento del negocio.

5.3 DIAGNÓSTICO.-

- Bajo costo. El costo para iniciar cualquier otro negocio es mucho más elevado.
- Recuperación de la inversión. En otros negocios la recuperación de la inversión inicial es lenta, el dueño / operador de una Franquicia de este tipo, podría ver recuperada su inversión en unos cuantos meses.

- Bajos costos de operación. Otros negocios tienen gastos de operación muy elevados como renta, nóminas, etc. Así como contar con un capital de trabajo muy elevado para poder sobrevivir. Con esta Franquicia, los gastos de operación y los capitales de trabajo elevados son casi eliminados en su totalidad.
- Altos ingresos y elevados márgenes de utilidad. Según lo informado este negocio ofrece utilidades entre 65% y 95% y la mayoría de venta fácil y con la ventaja de ser ordenados sin necesidad de comprar a mayoreo.
- Cero pago de regalías o derechos de Franquicia.
- Mercados múltiples. En otro tipo de negocios, se está limitado a un solo mercado, con esta franquicia las opciones son muy variadas, se puede vender a por lo menos a cinco mercados diferentes, a especialistas en publicidad, tiendas de regalos, sociedades de beneficencia, eventos especiales, recuerdos para toda ocasión.
- Bajo factor de riesgo.
- Ventajas de impuestos.
- Servicio por parte de la oficina. Se cuenta con el respaldo del Franquiciante con personal altamente calificado (según mencionan) y con el asesoramiento tanto al inicio de la operaciones para transmitir el conocimiento como el soporte de mercadotecnia durante el desarrollo de la misma.

5.4 PROPUESTA.-

Dadas las condiciones anteriores y una vez expuestas las razones para iniciar un negocio propio con esta franquicia, desde mi punto de vista, lo veo como una gran oportunidad para iniciarse en el mundo de los negocios, ya que ofrece flexibilidad para poder iniciar desde la propia casa, sin la necesidad de tener que dejar el empleo actual, con lo cual podemos garantizar nuestro ingreso mensual con la oportunidad de obtener un ingreso extra, mismo que en la medida que nos involucremos y nos esforcemos por ganar más clientes, deberá de ir aumentando.

Por otra parte, se puede manejar como un negocio familiar dada la simplicidad de su operación y podrá participar la familia dentro de un negocio que promete una mejor calidad de vida y la oportunidad de iniciar un negocio propio.

CONCLUSIONES

El deseo de implantar un negocio busca como finalidad la de satisfacer las necesidades de los clientes en potencia, y no es suficiente el pensar que la idea que se tiene en mente sea la mejor, ya que para eso, sea un negocio propio o desarrollado a través de una franquicia, éste debe de cumplir con una serie de requisitos, los cuales son : debe de ser viable, atractivo, funcional y principalmente debe de cubrir oportunidades en el mercado, es por eso que se debe de utilizar y realizar una buena investigación de mercado para evitar que el negocio fracase.

Siempre es importante considerar el capital que se necesitará para echar andar el negocio o franquicia, decidirse a trabajar con el capital mínimo suficiente, sería un grave error, ya que hay que tomar en cuenta el costo de operación una vez puesto en marcha el mismo. Y si a esto le sumamos una mala administración, pone en riesgo a cualquier franquicia o negocio por muy buenos antecedentes que tenga o por muy innovador que este se haya pensado para cubrir la demanda de los consumidores, de cualquier modo es nuestro capital el que está en riesgo por muy baja inversión que hayamos realizado.

Si no se cuenta con un plan de negocios claro y a detalle, la empresa no sabrá qué rumbo tomar, inclusive podemos mencionar que si el plan de negocios muestra que la idea no es buena es una señal de ahorrarnos la inversión y el tiempo en una empresa que está destinada al fracaso. por eso cualquier persona que tenga la iniciativa de emprender un negocio, debe de formular su plan de negocios.

Hoy en día el consumidor está buscando dónde obtener mas beneficios por menos dinero, es por eso que no se debe de pensar que tenemos la fidelidad de los clientes y debemos de trabajar con innovaciones, obsequios que nos ayuden a captar nuevos clientes y a mantener a los que ya contamos con su preferencia.

El éxito de un negocio puede ser por haber seguido una fórmula que dió resultado al principio, sin embargo debe de ser flexible y adaptarse a los cambios para que pueda ser modificada y adaptarse a los nuevos requerimientos que la sociedad demanda, tanto en el ámbito interno como en el externo.

Debemos de estar atentos a las necesidades del cliente y a sus preferencias, ya que pese a que nuestro producto o servicio esté presentando algo útil y atractivo y se esté vendiendo muy bien, es necesario conservar al consumidor, para lograrlo, no debemos de quedarnos en la simple venta del mismo, se tiene que ir más allá, se tiene que ofrecer ventajas adicionales, como lo pueden ser el servicio de post-venta, conocer su opinión, sus hábitos, es decir, escucharlos.

El empresario que dirige un negocio, es el responsable del éxito o fracaso del mismo, sin embargo, el puede ser un excelente director, vendedor, conocer a fondo su producto o servicio, pero si está, rodeado de empleados que carecen de todo lo anterior, entonces se debe de llevar acabo una capacitación con dicho personal, se requiere formar también un excelente equipo de trabajo, de ahí la importancia de motivar, crear, guiar y capacitar.

Sin embargo el inversionista tendrá siempre la discrepancia de invertir en un negocio propio o en una franquicia, ante esto podemos mencionar que según estadísticas, las franquicias poseen mejores elementos para prevalecer y crecer en el mercado. Un negocio independiente frente a una Franquicia, tiene ciertas desventajas, la Franquicia ofrece una marca conocida, desde este punto de vista se le debe de dar cierto peso si es que no está en juego una tecnología muy sofisticada para manejar.

No obstante a lo anterior, resulta muy conveniente tener una marca, pero hay que considerar también el local del establecimiento con lo cual la marca pasa a ser segundo plano y en consecuencia un negocio independiente, resulta ser una mejor opción de inversión, misma que en un futuro podría llegar a ser Franquiciada a otras personas interesadas en su producto o servicio y por el éxito alcanzado.

Otro punto a favor de la Franquicia es que ésta ofrece experiencia y sistemas ya probados en cuestión de tecnología, manuales, procesos y capacitación que se proporcionan inmediatamente y se ponen en práctica sin embargo no por ello quiere decir que el inversionista ya garantizó el éxito del negocio, la Franquicia exige la misma atención y dedicación así como el esfuerzo necesario para alcanzar la cima deseada, sin embargo se debe de analizar bien el punto si se cuenta con las habilidades necesarias para manejar cierta tecnología o procedimientos de elaboración de productos bajo los estándares que marca la Franquicia.

Si se adquiere una Franquicia que forme parte de una red , la Franquicia ofrece publicidad común, la cual es pagada por todos los Franquiciatarios y puede gozar de descuentos en insumos, aspecto muy importante para darse a conocer a gran escala y para ofrecer precios competitivos

Dentro de los inconvenientes de las franquicias tenemos la rigidez de precios y productos, comparado con un negocio propio, éste otorga todas las posibilidades para reaccionar a las oportunidades y necesidades de los clientes, dejando paso a las posibilidades y capacidad de negociación con aquellos que considere más viables para su negocio.

Algunas Franquicias cobran regalías, tanto en del costo inicial como las que se cobran mensualmente por las ventas, esto puede resultar a la larga en una situación que no deje utilidad en ciertos momentos, principalmente por los primeros años de operación.

Si no se tiene certeza de la Franquicia, es conveniente ponerse en contacto con otros dueños y preguntarles sobre su propia experiencia el resultado que ellos han tenido con su franquicia y los problemas que han tenido que enfrentar.

Pero principalmente se tiene uno que hacer la pregunta si el giro de la franquicia o del negocio propio que pensamos iniciar, nos satisface al 100% ya que cuando una persona se involucra en un proyecto que no le satisface, aún cuando éste sea muy rentable, conforme pase el tiempo lo único que vamos a lograr serán la frustración y en consecuencia el fracaso de nuestro negocio y con ello la pérdida de nuestro capital.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1.- ¿Qué es el know how?

Es una palabra en inglés que literalmente significa “saber cómo”. Término muy utilizado en los Estados Unidos y recientemente introducido en América Latina y que se refiere a los conocimientos técnicos que el Franquiciante transmite al Franquiciatario para operar un unidad Franquiciada. Considerada por algunos como un sinónimo de asistencia técnica, es decir, el qué y cómo del negocio.

2.- ¿Qué es el Franquiciante?

Es la persona que tiene el derecho del nombre o de la marca y lo puede vender.

3.- ¿Qué es el Franquiciatario?

Es la persona que al comprar una franquicia adquiere los derechos para utilizar esa marca o nombre comercial.

4.- ¿Qué es el indicador de Grado de Desarrollo Humano?

El CONAPO la define como la “medida del logro del desarrollo que indica que los individuos disponen de una serie de capacidades y oportunidades básicas como gozar de una vida larga y comfortable, adquirir conocimientos, y participar en la vida de la comunidad y disponer de recursos suficientes”.

5.- ¿Qué es Sinergia?

Concepto utilizado en administración cuya interpretación es la suma de todos los elementos para alcanzar un fin común algunos autores la describen simplemente como $1 + 1 = 3$.

6.- ¿Qué es Maximarketing?

Es un concepto utilizado hacia una orientación de la mercadotecnia, tendiente a identificar, localizar, persuadir, motivar, convertir y cultivar los prospectos que tengan el potencial para volverse los mejores clientes, con el fin de maximizar las ventas y las utilidades.

ANEXO I
(Contrato fiel de Fotopodium S.L.)

ACUERDO DE LICENCIA DE KNOW-HOW

En Madrid, a

I N T E R V I E N E N

De una parte, don JOSÉ MARIA NEIRA, mayor de edad, en su calidad de administrador único de la compañía mercantil FOTOPODIUM S.L. con C.I.F. número B-82259300, (en adelante el Licenciante) con domicilio social en Paseo Castellana 210 Oficina 12-09 de Madrid, (Tel.: 91-3592727, e-mail: client@trimage3d.com) que acredita con la escritura de nombramiento otorgada ante el Notario de Madrid D José María Cabrera Hernández el día 22 de Marzo de 1999 con el número 1320 de su protocolo; inscrita en el Registro Mercantil de Madrid en el Tomo 14.125, Folio 18, Hoja M-232143, inscripción 1ª.

Y _____, don
de _____, en
adelante el Licenciatario, con domicilio en

Ambas partes se reconocen mutuamente la capacidad y representación necesarias para formalizar el presente documento, y a tal efecto

EXPOSICIÓN

I.- EL LICENCIANTE ha adquirido, como resultado de su experiencia y esfuerzo empresarial, un *saber hacer* propio, secreto, substancial e identificado, que reúne un conjunto de conocimientos, organización y metodología, relativos a la confección y realización de montajes sobre materiales rígidos. El LICENCIATARIO reconoce que beneficiarse de este *saber hacer*, implica una ventaja competitiva en la explotación del negocio objeto de la licencia.

II.- El LICENCIANTE ha realizado estudios de previsión de mercado y rentabilidad que han sido calculados sobre la base de estimaciones económicas prudentes, sin que puedan ser considerados como promesa o compromiso de rentabilidad. Igualmente, el LICENCIATARIO reconoce que la firma de este acuerdo ha sido precedida de estudios de explotación de previsiones realizados por su parte o que, en su defecto, el LICENCIATARIO ha renunciado a la realización de los mismos.

IV.- Que las partes desean formalizar un acuerdo de licencia de Know-How conforme a las siguientes

ESTIPULACIONES

PRIMERA.- OBJETO DEL ACUERDO

EL LICENCIANTE concede *intuitu personae* al LICENCIATARIO, que

adquiere, una licencia consistente en el derecho de explotación del saber hacer propio de la firma, en el territorio previsto en la estipulación cuarta de este acuerdo, conforme a las directrices, metodología y procedimientos establecidos por el LICENCIANTE en los Manuales contemplados en el **anexo I**.

SEGUNDA-. CARÁCTER INTUITU PERSONAE

2.1. Las partes reconocen que el presente acuerdo, es otorgado atendiendo a las cualidades personales, profesionales y económicas del LICENCIATARIO, de modo que los derechos y obligaciones derivados del mismo no podrán cederse ni directa ni indirectamente, sin previa autorización escrita del LICENCIANTE.

TERCERA-. INDEPENDENCIA DE LAS PARTES

LICENCIANTE y LICENCIATARIO son partes patrimonial y jurídicamente independientes, entendiéndose expresamente que no existe entre ellas relación de ningún orden, con excepción de la relación mercantil que se otorga por el presente acuerdo.

El LICENCIATARIO, como empresario independiente, dirigirá y explotará el saber hacer objeto de la licencia por su propia cuenta y riesgo, y será el único responsable de la contratación, remuneración, despido y demás obligaciones laborales que surjan respecto a sus colaboradores, agentes o empleados, así como del cumplimiento de las obligaciones fiscales, administrativas y mercantiles que pudieran

resultar exigibles por la normativa vigente o futura.

CUARTA.- AMBITO TERRITORIAL DE LA LICENCIA

La licencia del saber hacer se concede exclusivamente para el territorio de

QUINTA.- DURACIÓN Y RENOVACIÓN DEL ACUERDO. INICIO DE LA ACTIVIDAD.

El presente acuerdo entra en vigor en la fecha que figura en su encabezamiento y tendrá una duración de cinco (5) años.

Expirada la vigencia del período inicial, el acuerdo se prorrogará automáticamente por períodos anuales salvo denuncia expresa de cualquiera de las partes con una antelación mínima de treinta días naturales a la finalización del período inicial o de cualquiera de sus prórrogas.

SEXTA.- OBLIGACIONES FINANCIERAS DEL LICENCIATARIO

6.1.- Canon de entrada

El LICENCIATARIO abona al LICENCIANTE, en el momento de la firma del presente acuerdo, a fondo perdido y en concepto de Canon de Entrada la cantidad de _____ - ____ USD.

El citado Canon de entrada retribuye al LICENCIANTE por los siguientes conceptos:

a.- El curso de formación inicial que el LICENCIANTE proporcionará al

LICENCIATARIO.

b.- La licencia de uso del saber hacer del LICENCIANTE, durante la vigencia de este acuerdo.

c.- Los manuales y materiales que inicialmente se le entregan y que se reflejan en el **anexo I**.

6.2.- Regalía de Explotación.

El LICENCIATARIO pagará mensualmente al LICENCIANTE, a partir del sexto mes de la firma del presente acuerdo, una Regalía de explotación mensual de USD.

El Regalía de Explotación descrito retribuye al LICENCIANTE por:

a.- su compromiso de no competencia, directa o indirecta, con la actividad desarrollada por el LICENCIATARIO dentro del territorio concedido

b.- la asistencia técnica que se le ofrece durante toda la duración del acuerdo

El pago de la cantidad correspondiente a la Regalía de Explotación deberá efectuarse mediante TARJETA DE CRÉDITO.

_____ Exp_____ (Datos de tarjeta de crédito)

SÉPTIMA.- OBLIGACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD DEL LICENCIATARIO

El LICENCIATARIO se compromete a no revelar, total o parcialmente, el saber hacer del LICENCIANTE a persona alguna ajena a la relación contractual que por este documento se otorga. Quedando obligado a

incorporar en los acuerdos que suscriba con su personal laboral una cláusula equivalente a la presente.

Este compromiso de confidencialidad tendrá duración ilimitada por lo que se mantendrá plenamente vigente incluso después de la expiración del presente documento, cualquiera que sea su causa.

OCTAVA.- OBLIGACIÓN DE NO COMPETENCIA DEL LICENCIATARIO

El LICENCIATARIO no podrá desarrollar actividad alguna que suponga competencia directa ni indirecta con la actividad del LICENCIANTE, o cualquiera de sus licenciarios, en otras zonas territoriales exclusivas distintas a las que se otorgan en este acuerdo.

Esta obligación se prolongará durante toda la vigencia del acuerdo y, a su terminación por cualquier causa, durante otros dos años.

NOVENA.- OBLIGACIONES DEL LICENCIADOR

El LICENCIADOR queda obligado en virtud de este acuerdo a

- a) Dar un curso de formación inicial o un video explicativo.
- b) Transmitir los manuales formativos y materiales iniciales contemplado en el **anexo I**.
- c) Prestar asistencia técnica continuada durante la vigencia del acuerdo
- d) Actualizar el saber hacer transmitido
- e) No conceder otra licencia en territorio exclusivo que se reconoce al

LICENCIATARIO.

DÉCIMA.- RESOLUCIÓN DEL ACUERDO

El presente acuerdo es susceptible de resolución por incumplimiento grave de cualquiera de las partes. En cualquier caso se consideran causas graves y suficientes para la resolución: el incumplimiento de las obligaciones relativas a los compromisos de no competencia, confidencialidad, o el impago de dos o más royalties por parte del LICENCIATARIO.

Se fija como cláusula penal para el supuesto de incumplimiento por parte del LICENCIATARIO la cantidad prevista en concepto de canon inicial.

UNDÉCIMA.- NOTIFICACIONES

A los efectos de cualquier notificación que hubieran de realizarse por causa de este acuerdo, las partes designan la direcciones indicadas en el encabezamiento, bastando un preaviso fehaciente por escrito de diez días a la otra parte para modificar cualquiera de los mismos.

DUODÉCIMA.- FUERO

Las partes someten cualquier litigio, controversia o reclamación que pudiera surgir con relación al cumplimiento, validez o interpretación de este acuerdo a los Juzgados y Tribunales de Madrid Capital, con expresa renuncia a cualquier

otro fuero que pudiera corresponderles.

Y, en prueba de conformidad, se otorga el presente documento, por duplicado ejemplar, en el lugar y fecha señalados en el encabezamiento.

MATERIAL INICIAL QUE RECIBIRÁ

- Curso de formación en nuestras oficinas o en formato video.
- Manual operativo de 5 páginas, manual de marketing I de 6 páginas y manual de marketing II de 19 páginas
- Todo el equipo necesario para la realización de foto-esculturas de hasta 70 cm
- Metacrilato y bases suficientes para hacer 500 esculturas
- 2.000 folletos a todo color
- 25 displays tamaño A4
- 20 portafolletos
- 20 tarjeteros
- 20 llaveros
- 20 pins
- 10 imanes
- 5 relojes

ANEXO II

(C.O.F. DE TRIMAGE, COPIA-ORIGINAL)

Circular de oferta de franquicia

Estimado EMPRENDEDOR/A:

Le damos la enhorabuena por haber solicitado información sobre *Trimage*. Su interés demuestra que desea mejorar sus ingresos.

La concesión *Trimage* le propone un plan de negocio que puede ofrecerle seguridad económica. Empezando a tiempo parcial desde su casa es fácil desarrollar el negocio hasta convertirlo en un negocio a dedicación plena. Mas que hacerse rico en poco tiempo, es una oportunidad, con un legítimo esfuerzo, de poder obtener sus objetivos deseados, desarrollando un negocio exitoso siendo su propio jefe. **Esto es lo que ya les está ocurriendo a personas como usted sin tener que sacrificar la seguridad de sus actuales puestos de trabajo.** Usted determina los ingresos que desea conseguir al final de mes. Es así de fácil hacer más dinero, todo desde la comodidad y flexibilidad de su casa.

Nuestro producto pertenece al sector de más auge de la última década: **la fotografía**. No tiene más que comprobar como en su ciudad se ha multiplicado increíblemente el número de establecimientos fotográficos en los últimos años.

Desde el nacimiento de un niño, pasando por la adolescencia, paternidad... el círculo continúa... con el interés de las personas por recordar los buenos momentos. Para ello, ¿qué mejor que nuestras **esculturas personalizadas en 3D**.

Estamos convencidos que éste es el momento ideal para este producto y que usted está preparado para iniciar su propio negocio. Nosotros tomamos la misma decisión hace 7 años, iniciando nuestro propio negocio y nunca nos hemos arrepentido.

¿QUIÉNES SOMOS?

Somos Trimage la empresa pionera en Europa en la realización de esculturas personalizadas a partir de una fotografía. **Trimage** nació después de años de investigación, y desarrollo de las técnicas más avanzadas cuyos resultados han sido el ser capaces de realizar las mejores esculturas personalizadas en 3 dimensiones de una gran calidad y a un coste mínimo. Además, realizamos numerosos estudios de mercado consiguiendo así un producto rápido de realizar y muy fácil de vender.

Uniéndose a nosotros formará parte de la empresa pionera en el sector, con 8 años de experiencia en la franquicia. Por ello, queremos que comparta nuestro éxito, incorporándose a un negocio muy sencillo, con una mínima inversión y grandes beneficios: concedemos licencias para la realización y comercialización de esculturas personalizadas a partir de una fotografía en todo el territorio nacional.

¿QUÉ ES UNA ESCULTURA PERSONALIZADA?

Es un producto innovador y revolucionario, entre la fotografía y la escultura que permite guardar para siempre esos momentos o acontecimientos que uno no quiere olvidar. Este proceso se puede realizar para cualquier tamaño y material impreso. Por tanto, no será necesaria la utilización de los métodos convencionales de enmarcado de fotografías para su presentación.

Con nuestro probado y revolucionario sistema de realización de una escultura personalizada, de muy fácil manejo y en un tiempo muy reducido (5-10 minutos), se pasa de tener una fotografía a tener una escultura personalizada en 3 dimensiones que realza aun más el impacto que puede tener una fotografía. Esto hace que su demanda sea brutal y creciente como así lo demuestra el mercado fotográfico y nuestra experiencia.

¿Quién no quiere tener o regalar una escultura de su ser más querido?

Nosotros, además si lo desea, le proporcionamos el material necesario para la elaboración de las mismas. Además, con diferentes modificaciones en el acabado, se pueden realizar foto-llaveros, foto-pins, foto-imanes para frigoríficos, adornos de Navidad, soportes para libros, posavasos, trofeos, tarjeteros, relojes de pared, servilleteros,...

Ventajas de este producto:

La escultura personalizada, pertenece al sector de más auge de la última década: la fotografía. No tiene más que comprobar

como en su ciudad se ha multiplicado increíblemente el número de establecimientos fotográficos (revelado fotográfico, venta de cámaras, accesorios,...) en los últimos años.

Estamos en un mercado consumidor de imágenes que demanda nuevas formas para recordar los mejores momentos. El mercado de la fotografía está en constante crecimiento. Desde el nacimiento de un niño, pasando por la adolescencia, paternidad... el círculo continúa con el interés de las personas por recordar los buenos momentos. Para ello, qué mejor que nuestras esculturas personalizadas:

1. **producto** impactante y original
2. **su** bajo coste **nos permite llegar a** todos los públicos
3. **la** demanda es ilimitada
4. **su venta se produce durante** todo el año.

Es un regalo ideal para niños y **adultos**, por ser curioso y divertido. El mercado potencial es todo el universo: no existe limitación de edad, sexo ni clase social, pues su bajo coste no es impedimento de compra.

Un negocio para toda la vida. ¿Por qué?

El negocio que le ofrecemos tiene la ventaja que puede desarrollarlo desde su propia casa, **garaje, taller o nave**; NO es necesario el alquiler **de un caro local comercial**; **sólo necesita 6 metros cuadrados en su casa.**

La demanda de esculturas personalizadas es enorme y para toda la vida: es una nueva forma muy impactante de recordar para toda la vida los mejores momentos: los padres no pueden resistir no comprar una foto escultura de su niño recién nacido. Estos niños crecerán, irán al colegio, harán la primera comunión, practicarán todo tipo de deportes,... se harán mayores, se casarán y querrán tener una foto escultura de su hijo de todos esos momentos inolvidables. (Y otra vez vuelta a empezar: es un ciclo que se repite y repite...)

Todos los años realizamos nuevas fotos porque son recuerdos que llenan nuestros corazones y nos hacen recordar esos momentos de felicidad para toda la vida. El mercado de la fotografía siempre estará en crecimiento y renovándose constantemente.

Ahora puede ganar dinero y ser su propio jefe de este gran negocio de las esculturas personalizadas a partir de una fotografía. Es un negocio muy sencillo, puede programar su horario y establecer los precios que más le convengan.

¡Nunca un negocio le había ofrecido tantas ventajas y tantos beneficios!

Recuerde: **no** es necesario un local, sólo con un poco de espacio es suficiente, este espacio puede tenerlo en casa o directamente en los lugares de venta masiva: ferias, festivales, centros comerciales,...

¡Nos necesitamos! ¡Nuestro éxito depende de su éxito!

¿POR QUE ES INTERESANTE ESTE NEGOCIO?

- Usted es su propio Jefe.
- Se puede iniciar desde **casa. Sin costes fijos.**
- Es un negocio muy asequible: mínima inversión: desde 15.000 USD (hasta 300.000 habitantes)
- Un proceso de realización muy sencillo y rápido.
- Es un producto nuevo, atractivo y de alta calidad.
- **El mercado está sin explotar.**
- Exclusividad de zona.
- Cientos de eventos y lugares donde exponer.
- Se puede hacer en cualquier evento que se celebre indoor o al aire libre. Todos los años se celebran convenciones, festivales, exposiciones, congresos... Ahora puede beneficiarse de ellos, creándoles este producto memorable.
- **Todos los componentes con los que se elabora la escultura personalizada son fáciles de manejar y transportar.**
- BENEFICIOS MUY ALTOS (más de un 500% de margen bruto).
- Necesidad de stock mínimo.
- Infinidad de puntos de venta masiva: tiendas de fotografía, centros comerciales, tiendas infantiles, librerías, ferias, atracciones turísticas, kioscos, aeropuertos, colegios, actos benéficos, promociones, hospitales, venta por correo, venta por catálogo...
- Respaldo comercial continuo para que usted venda más.

¿QUE RECIBIRE AL SER CONCESIONARIO?

1. ACUERDO DE CONCESION

Durante 5 AÑOS, con EXCLUSIVIDAD DE ZONA para la comercialización y realización de las esculturas personalizadas a partir de una fotografía. Canon de entrada: desde 15,000 USD. Royalties mínimo: 50 usd/mes a partir del sexto mes.

Trimage le proporcionará un video formativo que explica paso a paso todo el proceso o si lo prefiere un curso inicial de aprendizaje dónde se le explicará personalmente todo el proceso de elaboración y las mejores formas de venta. Le ofrecemos además un servicio de asistencia permanente.

2. EQUIPO COMPLETO para la realización de esculturas personalizadas a partir de una fotografía. Con nuestro revolucionario método, (¡el más avanzado del mercado!) la realización de una escultura personalizada puede ser desde 5 **minutos**.

También permite la introducción de los datos del Licenciario que aparecerán impresos en todas las bases de las esculturas personalizadas, los cuales le aportarán ventas pasivas por teléfono y repetitivas.

3. MANUAL OPERATIVO

En él encontrará las instrucciones del manejo del sistema (para el cual no necesitará conocimiento previo de informática, fotografía o escultura) y le enseñaremos la forma más rápida de realización de las esculturas personalizadas.

4. MANUAL DE MARKETING

Práctico y sencillo manual de marketing donde se especifica el ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y el ¿Por Qué? de las ventas... para su éxito. Se le ofrecen instrucciones, sobre como iniciar el negocio y su posterior desarrollo. Fuerte apoyo comercial con displays, folletos,... para incrementar sus ventas.

INVERSIÓN INICIAL

- Licencia con exclusividad territorial
desde 15.000 USD
- Stock inicial
GRATIS
- equipo completo para la realización de esculturas
GRATIS
- Material Publicitario
GRATIS
- Manual Operativo y manual de Marketing.

GRATIS

- Curso por video o en nuestra sede en Madrid o en León GRATIS
- **TOTAL desde 15.000 USD**
- (hasta 300.000 habitantes)

COMO UNIRSE A NOSOTROS

Póngase en contacto con nosotros (TEL. :+(34)-91-3592727; E-mail: client@trimage3d.com) y le enviaremos el acuerdo de concesión.

Podrá realizar el curso de formación en nuestras oficinas o si lo prefiere le enviaremos un video formativo que explica paso a paso todo el proceso, junto con todo lo que incluye la inversión inicial.

Trimage es una marca registrada de FOTO PODIUM S.L

FOTO PODIUM, S.L es miembro de la Asociación Española de Franquiciadores

Paseo Castellana TRIMAGE recibió el prestigioso premio *Estrella de Oro a la Calidad* →
210, Of.:12-9. 28046-Madrid. TEL.:(34)-91-3592727

E-mail: client@trimage3d.com Web: www.trimage3d.com

BIBLIOGRAFÍA.

Arias Galicia, Fernando

Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.

Editorial Trillas

México 1984.

Dirksen, Charles

Principios y problemas de la publicidad

Editorial C.E.C.S.A

México, 1989.

Domínguez Mota, Enrique

Derecho Mercantil

Dofiscal editores

México, 2003

González Calvillo, Enrique

Franquicias: La revolución de los 90.

Editorial Mc Graw Hill

México, 1994.

Marmolejo González, Martín.

Inversión, práctica, metodología, estrategia y filosofía.

Publicaciones I.M.E.F

México, 1991.

Raab styeven S.: Matusky Gregory

Franquicias como multiplicar su negocio.

Editorial Limusa Grupo Noriega editores

México, 1994.

Rapp Stan, Collins Tom

Maximarketing, el Nuevo rumbo de las estrategias de promoción, Publicidad y Mercadotecnia.

Editorial Mc Graw Hill

México, 1989.

Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas

Editorial Limusa

México, 1973.

Varios

Revista Entrepreneur.

Impresiones aérea.

México, publicación mensual.