

175
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

" GUIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA
FRANQUICIA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

P R E S E N T A :

AVRIL HARU YAMASAKI MATSUMOTO

DIRECTOR DE TESIS: M.I. EUGENIO LOPEZ ORTEGA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Nuestro Señor.

*A la Universidad Nacional
Autónoma de México, y muy
especialmente a la Facultad de
Ingeniería.*

"Por mi raza hablará espíritu"

A Eugenio:

*Por tu confianza, enseñanza y
dirección en este trabajo.*

A mi Madre:

*Por tu enorme capacidad de amar.
Porque eres un total ejemplo de
lucha e integridad.*

A mi Padre:

*Por tu apoyo para el logro de esta
meta.
Porque me has mostrado el camino
de la honestidad y la rectitud.*

A Néstor:

*Por tu cariño y apoyo sincero e
incondicional.*

Haru

ÍNDICE

OBJETIVO	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	4
Objetivos.....	6
1.1 Antecedentes de la franquicia.....	8
1.1.1 Entorno mundial.....	9
1.1.2 Entorno nacional.....	21
1.1.3 "Best Tune-up", una franquicia de Segunda Generación.....	26
1.2 El significado de franquicia.....	27
1.2.1 La franquicia como formato de negocio.....	29
1.2.2 Definición del término franquicia.....	31
1.2.3 El franquiciante.....	36
1.2.4 El franquiciario.....	40
1.3 El sistema de franquicias como estrategia de expansión.....	46
1.3.1 Principales Ventajas.....	47
1.3.2 Principales Desventajas.....	49
1.3.3 Una estrategia de expansión.....	50
1.3.4 ¿Porqué Franquician las Empresas?.....	52
1.3.5 El Sistema de Franquicias como una estrategia de dominio de mercados.....	53
CAPÍTULO II.....	60
Objetivos.....	62
2.1 El marco legal de las franquicias.....	64
2.1.1 Antecedentes legales de la franquicia en México.....	64
2.1.2 El contrato de franquicia.....	71
2.1.3 Contrato de compra.....	79
2.1.4 Contrato de licencia o franquicia.....	82
2.2 Factores para establecer una franquicia.....	90
2.2.1 Ventajas y desventajas para el franquiciante.....	92
2.2.2 ¿Quién puede otorgar franquicias?.....	97
2.2.3 Factores necesarios para alcanzar el éxito.....	101
2.2.4 Cómo establecer una franquicia.....	104

2.3	Cómo obtiene sus ingresos el franquiciante.....	112
2.3.1	Cuota inicial.....	112
2.3.2	Venta del paquete inicial de franquicia.....	114
2.3.3	Venta de equipos.....	115
2.3.4	Alquiler del local.....	116
2.3.5	Acuerdos financieros.....	116
2.3.6	Alquiler de equipos.....	116
2.3.7	Cuotas de continuidad.....	117
2.3.8	Fondos para publicidad.....	118
2.4	Servicios iniciales del franquiciante al franquiciatario.....	120
2.4.1	Formación.....	120
2.5	Los servicios continuados y las relaciones de franquicia.....	124
CAPÍTULO III.....		128
Objetivos.....		130
3.1	Marco económico.....	132
3.1.1	Una visión al futuro.....	132
3.1.2	Globalización y competencia.....	137
3.1.3	Información y conocimientos, nuevos recursos estratégicos.....	139
3.1.4	Nuevos gerentes para una nueva era.....	141
3.1.5	Competir, competitividad y competencia.....	142
3.1.6	Competitividad mundial.....	143
3.1.7	Estrategias para ganar.....	147
3.1.8	Una economía de servicio.....	147
3.1.9	Entorno económico de las franquicias.....	149
3.2	Mercado de las franquicias de servicio automotriz.....	155
3.2.1	Identificación del producto.....	157
3.2.2	Estructura de mercado de las Franquicias "Best Tune-up" y el TLC.....	157
3.2.3	Análisis de la demanda.....	159
3.2.4	Análisis de la oferta.....	186
3.3	Características de las franquicias existentes del ramo al que pertenece "Best Tune-up".....	237
3.3.1	Precision Tune.....	237
3.3.2	Speede Oil Change & Tune-up.....	240
3.3.3	Midas Mufflers.....	242
3.3.4	Desventajas de estas tres franquicias ante el mercado mexicano.....	244

CAPÍTULO IV.....	248
Objetivos.....	250
4.1 Marco general de la franquicia "Best Tune-up".....	254
4.1.1 Centro de diagnóstico "Best Tune-up".....	256
4.1.2 Prototipo de un Centro de Diagnóstico "Best Tune-up".....	258
4.1.3 ¿En que consiste un Diagnóstico Integral Automotriz?.....	259
4.1.4 ¿Que ofrece la franquicia de diagnóstico automotriz integral y afinación de precisión "Best Tune-up"?.....	262
4.1.5 Operación piloto.....	264
4.1.6 Paquete de franquicia.....	267
4.1.7 Servicios de la franquicia.....	279
4.2 Guía práctica para el manual de operaciones, la selección de los franquiciatarios y la organización del franquiciante.....	281
4.2.1 Desarrollo del manual de operaciones.....	281
4.2.2 Selección de los franquiciatarios.....	285
4.2.3 Organización del franquiciante.....	290
4.3 Mercadotecnia de la franquicia.....	299
4.3.1 ¿Qué es mercadotecnia?.....	300
4.3.2 El líder tiene fuerza.....	304
4.3.3 La superioridad de la defensa.....	306
4.3.4 La nueva era de la competencia.....	307
4.3.5 Dónde se lleva a cabo realmente la acción de la mercadotecnia.....	308
4.3.6 ¿Qué estrategia seguir?.....	310
4.3.7 ¿Qué cuadro estratégico utilizar si se es el líder?.....	312
4.3.8 Cuando se está en segundas o terceras posiciones lo mejor es ofender.....	316
4.3.9 Cuando no se está en posición de defender o atacar, ¿qué se puede hacer?.....	321
4.3.10 Cuando sólo se tiene la operación piloto, cómo empezar a prosperar.....	324
4.3.11 ¿Cómo desarrollar la estrategia y las tácticas?.....	328
4.3.12 Gente encargada del departamento de mercadotecnia.....	332
4.4 "Best Tune-up", una filosofía de servicio de calidad.....	336
4.4.1 Calidad y servicio.....	337
4.4.2 Factores estructurales para el servicio de calidad de "Best Tune-up".....	342
4.4.3 "Best Tune-up" una franquicia con visión y misión de servicio.....	350
4.4.4 Tecnología de información para un servicio de calidad.....	354
4.4.5 "Best Tune-up", una franquicia con una organización inteligente para dar un servicio de calidad.....	359
4.4.6 La comunicación, un factor vital dentro de "Best Tune-up".....	366
4.4.7 Innovación de los servicios de la franquicia.....	375
4.4.8 Monitoreo de la calidad del servicio.....	391
4.5 Propuesta de una Planeación Estratégica para la primera fase de la franquicia "Best Tune-up".....	399
4.5.1 Planeación estratégica y servicios.....	399
4.5.2 El proceso de la planeación de "Best Tune-up".....	408

4.5.3 El control de la planeación estratégica.....	425
4.5.4 Dimensión humana en la implantación.....	428
4.5.5 Evolución de la planeación estratégica.....	431
CONCLUSIONES.....	434
ANEXOS.....	438
BIBLIOGRAFÍA.....	446

ÍNDICE DE TABLAS.

CAPÍTULO I.

Tabla 1.1.1 Franquicias de la Comunidad Económica Europea	18
---	----

CAPÍTULO III.

Tabla 3.1.1 Informe sobre la competitividad mundial por el año de 1990.....	144
Tabla 3.2.1. Composición del parque vehicular de la ZMCM.....	165
Tabla 3.2.2. Producción bruta (miles de pesos).....	167
Tabla 3.2.3. Consumo intermedio (miles de pesos).....	168
Tabla 3.2.4. Producción anual de vehículos (unidades)	168
Tabla 3.2.5. Automóviles por categoría.....	169
Tabla 3.2.6. Automóviles por marcas.....	169
Tabla 3.2.7. Camiones por categoría.....	170
Tabla 3.2.8. Camiones por marca.....	170
Tabla 3.2.9. Autobuses integrales por marca.....	171
Tabla 3.2.10. Tractocamiones por marca.....	171
Tabla 3.2.11. Automóviles por categoría (unidades).....	172
Tabla 3.2.12. Automóviles por marca (unidades).....	172
Tabla 3.2.13. Camiones por categoría (unidades).....	173
Tabla 3.2.14. Camiones por marca (unidades).....	173
Tabla 3.2.15. Autobuses integrales por marca (unidades)	174
Tabla 3.2.16. Porcentajes relativos al total de las emisiones vehiculares en la ZMCM.....	179
Tabla 3.2.17. Clasificación de las empresas según su tamaño.....	190
Tabla 3.2.18. Los servicios de reparación de vehículos automotores con tipo de local, y según posición en el trabajo del dueño.....	191
Tabla 3.2.19. Servicios de reparación de vehículos automotores y posición en el trabajo del dueño, según su tamaño.....	192
Tabla 3.2.20. Negocios de servicio de reparación de vehículos automotores por antigüedad y posición en el trabajo del dueño.....	194
Tabla 3.2.21. Servicios de reparación de vehículos automotores y tipo de registro con el que cuentan.....	195
Tabla 3.2.22. Servicios de reparación de vehículos automotores y disponibilidad del local, según número de registros.....	196
Tabla 3.2.23. Principales clientes del servicio automotriz.....	197
Tabla 3.2.24. Servicios de reparación de vehículos automotores y posición en el trabajo del dueño, según tengan o no activos físicos.....	198
Tabla 3.2.25. Negocios de servicios de reparación de vehículos automotores con activos físicos y posición en el trabajo del dueño, según tipo y valor de los activos reportados.....	199
Tabla 3.2.26. Servicios de reparación de vehículos automotores, según tengan o no inventarios.....	200
Tabla 3.2.27. Servicios de reparación de vehículos automotores y posición en el trabajo del dueño, según hayan reportado ganancias o pérdidas como resultado de su operación.....	202
Tabla 3.2.28. Servicios de reparación de vehículos automotores con pérdidas, según tipo y valor del gasto.....	203
Tabla 3.2.29. Servicios de reparación de vehículos automotores con pérdidas, según tengan o no activos físicos y tipo y valor de los activos reportados.....	204

Tabla 3.2.30. Negocios de servicios de reparación de vehículos automotores con pérdidas, según tengan o no existencias y valor de las existencias reportadas.....	204
Tabla 3.2.31. Servicios de reparación de vehículos automotores según monto de las pérdidas y horas trabajadas mensualmente.....	205
Tabla 3.2.32. Negocios de servicio de reparación de vehículos automotores con ganancias, según tipo y valor del gasto reportado.....	205
Tabla 3.2.33. Servicios de reparación de vehículos automotores con ganancias, según tengan o no activos físicos y tipo y valor de los activos reportados.....	206
Tabla 3.2.34. Servicios de reparación de vehículos automotores con ganancias, según tengan o no existencias y valor de las existencias reportadas.....	207
Tabla 3.2.35. Servicios de reparación de vehículos automotores con ganancias, según valor total de la ganancia reportada y horas trabajadas mensualmente.....	207
Tabla 3.2.36. Servicios de reparación de vehículos automotores con ganancias que depositaron parte de sus recursos obtenidos durante 1991, según fuente receptora.....	207
Tabla 3.2.37. Servicios de reparación de vehículos automotores con problemas para su funcionamiento y posición en el trabajo del dueño, según problema principal declarado.....	209
Tabla 3.2.38. Servicios de reparación de vehículos automotores, según expectativas del dueño.....	210
Tabla 3.2.39. Población ocupada en los servicios de reparación de vehículos automotores por posición en el trabajo, según el nivel de instrucción.....	211
Tabla 3.2.40. Trabajadores subordinados de los negocios de servicios de reparación de vehículos automotores, según medio de contratación.....	213
Tabla 3.2.41. Trabajadores asalariados de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores, según situación laboral.....	213
Tabla 3.2.42. Dueños de los negocios de servicio automotriz, según consideren o no necesaria su capacitación y la de sus trabajadores.....	214
Tabla 3.2.43. Salario medio mensual pagado en los negocios de servicio automotriz con asalariados, según tamaño.....	216
Tabla 3.2.44. Horas promedio trabajadas normalmente a la semana por la población ocupada en los negocios de servicio automotriz, según posición en el trabajo.....	216
Tabla 3.2.45. Dueños de los negocios con experiencia previa en los servicios automotrices, según rama de actividad anterior.....	217
Tabla 3.2.46. Características de los microtalleres y talleres independientes en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.....	226
Tabla 3.2.47. Número de agencias pertenecientes a cada marca de automóviles en la ZMCM.....	227
Tabla 3.2.48. Número de establecimientos pertenecientes a cada franquicia en la ZMCM.....	228
Tabla 3.2.49. Características comparativas de los diferentes negocios de servicio automotriz.....	229

CAPÍTULO IV.

Tabla 4.5.1 Calendarización del Plan de Negocios.....	422
---	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I.

Figura 1.3.1 Proceso estratégico para dominar el mercado por medio de franquicias	55
Figura 1.3.2 El paradigma de participación de mercado	56

CAPÍTULO II.

Figura 2.3.1 Gráfica del desarrollo de una franquicia	113
---	-----

CAPÍTULO III.

Figura 3.1.1 Presencia de las franquicias por sectores	149
Figura 3.1.2 Crecimiento del sistema de franquicias a partir de 1988	150
Figura 3.1.3 Comparativo mundial de las franquicias existentes	151
Figura 3.1.4 Número de establecimientos para fines de 1994	152
Figura 3.1.5 Empleos generados por el sistema de franquicias	153
Figura 3.2.1. Contribución por peso	161
Figura 3.2.2. Contribución de taxicidad	161
Figura 3.2.3. Composición del parque vehicular a nivel nacional	164
Figura 3.2.4. Composición del parque vehicular de la ZMCM	165
Figura 3.2.5. Ventas anuales de vehículos nuevos en la ZMCM y el resto de la República Mexicana	167
Figura 3.2.6. Evolución de la producción bruta total de la Industria Automotriz	174
Figura 3.2.7. Composición porcentual del volumen de la producción de vehículos automotores	175
Figura 3.2.8. Composición de la producción de automóviles por categoría	176
Figura 3.2.9. Composición de la producción de automóviles por empresa	176
Figura 3.2.10. Composición de la producción de camiones por categoría	177
Figura 3.2.11. Composición de la producción de camiones por empresa	177
Figura 3.2.12. Porcentaje del total de los servicios de reparación de vehículos automotores según posición en el trabajo del dueño	191
Figura 3.2.13. Porcentaje del total de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores, de acuerdo al tamaño del negocio	193
Figura 3.2.14. Porcentaje de los negocios de servicio automotriz, según estén o no registrados	196
Figura 3.2.15. Porcentaje de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores, según tengan o no activos físicos	198
Figura 3.2.16. Porcentaje de los negocios de servicio automotriz, según tengan o no inventarios	201
Figura 3.2.17. Porcentaje de los negocios que presentaron ganancias o pérdidas como resultado de su operación	202
Figura 3.2.18. Porcentaje del nivel de instrucción en la población ocupada por los servicios de reparación de vehículos automotrices	212
Figura 3.2.19. Porcentaje de los dueños de los negocios de servicios de reparación, según consideren o no necesaria su capacitación y la de sus trabajadores	215
Figura 3.2.20. Porcentajes relativos al total de negocios de servicio automotriz de acuerdo al número de empleados	230

Figura 3.2.21. Porcentajes relativos al total de negocios de servicio automotriz pertenecientes al tipo de maquinaria con la que cuentan	231
Figura 3.2.22. Porcentajes relativos al total de los problemas que afrontan los negocios de servicio automotriz para adquirir tecnología	232
Figura 3.2.23. Utilidades que presentaron los negocios de servicio automotriz en la ZMCM, durante 1993	233
Figura 3.2.24. Porcentajes relativos al total de la capacidad utilizada por los negocios de servicio automotriz de la ZMCM	234

CAPÍTULO IV.

Figura 4.4.1. Triángulo del Servicio	343
Figura 4.4.2. Hexágono de Servicios	345
Figura 4.4.3. Rejilla de la información	355
Figura 4.4.4. Servicio y comunicación	367
Figura 4.4.5. Ciclo del servicio	372
Figura 4.4.6. Proceso de innovación	377
Figura 4.4.7. Proceso del pensamiento creador	379

OBJETIVO GENERAL.

La presente tesis tiene como propósito presentar una guía que cubra las diferentes etapas necesarias para el establecimiento de una franquicia de servicio automotriz.

Para lograr este propósito, se cubrirán los siguientes objetivos:

- Establecer de manera general y amplia el concepto de franquicia.
- Presentar los principios básicos para el establecimiento de una franquicia.
- Analizar la demanda, así como la competencia de la franquicia en estudio, a través de un estudio de mercado, comprobando su factibilidad.
- Presentar una propuesta para los principales puntos de su estructura como empresa franquiciante.
- Proponer las filosofías en las que estará sostenida su cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN.

Durante el inicio de la presente década se ha sido testigo de acontecimientos económicos, políticos y sociales que han creado un mundo nuevo de empresas y negocios. Un escenario altamente competitivo que tiene como centro de las organizaciones al cliente.

Y dentro de este nuevo mundo de negocios, uno de los sistemas de comercialización más eficaces ha sido el Sistema de Franquicia. Ésta es una alternativa que se le presenta al empresario como una oportunidad dinámica de desarrollo.

El impacto económico que representa el sistema de franquicias es de sobremanera importante, pues reduce notablemente la tasa de mortalidad de micro y pequeñas empresas. Mientras que el 65% de los pequeños establecimientos independientes no sobreviven al quinto año de vida, sólo el 5% de los negocios franquiciados mueren antes de cumplir ese lapso.

En México, a partir de 1990 con la desregulación de la Ley de Transferencia de Tecnología, se establecieron un sinnúmero de franquicias extranjeras, que vieron en nuestro país un mercado potencial. Actualmente el panorama de las franquicia está cambiando de manera importante, el empresario mexicano se ha dado cuenta de las múltiples ventajas que tiene el operar un negocio mediante un sistema de franquicia. Por lo que en nuestro país ha empezado un fenómeno llamado la Segunda Generación de las Franquicias, que consiste en el desarrollo de nuestras franquicias, con un concepto más adecuado a las características del mercado mexicano.

Esta tesis pretende ofrecer una guía que comprenda todas las fases para el establecimiento de una franquicia de servicio automotriz. Esta franquicia estará dirigida a ofrecer servicios como: diagnóstico automotriz, afinaciones de precisión en motores de gasolina con inyección de combustible (fuel injection) y distribución de refacciones para este tipo de reparación.

Esta franquicia estará enfocada a ofrecer un nuevo concepto de servicio , el cual satisfaga de manera real nuevas necesidades. En México en el sector de servicio automotriz existe, por parte de los oferentes, una gran incapacidad de ofrecer servicios de calidad al cliente, por lo que este sector se convierte en un mercado potencial ansioso por recibir un servicio efectivo.

Ante las nuevas perspectivas que se tienen enfrente, particularmente con el Tratado del Libre Comercio y en general con la apertura comercial, las empresas se deben convertir en aportadoras de verdaderas ventajas competitivas. Por lo anterior en la tesis, se presentarán los principales criterios a seguir para que la franquicia se convierta en una empresa altamente competitiva.

El mercado mexicano tiene poca experiencia en el desarrollo de franquicias, o en todo caso, mucho menos de la que tiene países que no padecieron reglamentaciones tan estrictas. Por este motivo muchos empresarios mexicanos decidieron invertir en franquicias extranjeras, cuando la posibilidad de desarrollar la suya estuvo y está siempre latente. Con este fin se desarrolla la siguiente guía para la planificación del desarrollo de una franquicia.



CAPÍTULO I

- 1.1 Antecedentes de la franquicia.
- 1.2 El significado de franquicia.
- 1.3 El sistema de franquicia como estrategia de expansión.

CAPÍTULO I.

OBJETIVOS.

Este capítulo tiene como objetivos:

- Presentar una panorama de los antecedentes de las franquicias.
- Establecer la evolución que éstas han tenido a lo largo del tiempo, hasta llegar a lo que son ahora.
- Definir y analizar el concepto de franquicia.
- Presentar a los protagonistas de la franquicia, y explicar el papel que juegan en ella.
- Explicar las principales ventajas y desventajas del sistema de franquicia.
- Analizar al sistema de franquicia como estrategia de dominio de mercados.

1.1 Antecedentes de la franquicia.

Quizá lo primero que se deba reconocer acerca de la franquicia es el gran impacto que ha tenido en la economía de muchos países, en las vidas de cientos de miles de nuevos empresarios, en el comportamiento de los consumidores de bienes y servicios en todo el mundo y, en general, en la comercialización de bienes y servicios.

De acuerdo con cifras divulgadas por la Asociación Internacional de Franquicias, cuya sede está en Washington, D.C., y el Departamento de Comercio de los Estados Unidos a finales de 1989, existían en ese país únicamente más de 509000 franquicias, las cuales registraron en 1988 ventas mayores a los 640 billones de dólares. Para asociar la magnitud de esa cantidad, habría que recordar que la deuda total contraída por todos los países latinoamericanos ascendió en ese mismo año a los 441.2 billones de dólares.

Referirnos a 509000 franquicias es hablar de 509000 empresarios, 509000 hombres y mujeres que se hicieron dueños de su propio negocio, en más de 60 distintas líneas de productos y servicios, de hoteles, peluquerías, restaurantes, gasolineras, ventas de bienes raíces, limpieza de residencias, tiendas de fotocopiado e impresión, servicios de cambio de aceite para vehículos y renta de autos, entre muchos otros giros.

La franquicia es una forma o método de hacer negocios que involucran la comercialización de productos o servicios. El éxito logrado en la utilización de la franquicia en una amplísima variedad de industrias es algo universalmente aceptado y reconocido en nuestros días.

En la franquicia existe una relación en donde quien otorga la franquicia y quien goza de ella aportan valores y talentos que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio; el primero aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de un negocio, mientras que el segundo aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio.

La influencia que la franquicia ha tenido en el comportamiento de los consumidores es increíble. De acuerdo con la Asociación Internacional de Franquicias, en la actualidad, 1 de cada 3 dólares pagados por los consumidores norteamericanos en la compra o contratación de bienes y servicios se hace a través de negocios que operan mediante franquicias. Al hablar de "negocios franquiciados" o de "franquicias" se refiere a las unidades o establecimientos que, en sus muy variados giros y modalidades, operan bajo algún sistema de franquicia.

Para el consumidor ya es, desde hace muchos años, un hábito acudir a estos tipos de negocios por el simple hecho de que ofrecen un nombre conocido y una calidad óptima en los productos y servicios que ofrecen. Se le atribuye, con justicia por cierto, al comportamiento de los consumidores a nivel mundial el éxito que goza la franquicia en nuestros días.

1.1.1 Entorno mundial.

Hoy en día las franquicias no pueden concebirse sino como un fenómeno mundial. Pocos, muy pocos, son los países en donde no se ha dado el fenómeno de las franquicias, y también es universal el deseo de hombres y mujeres de ser dueños de un propio negocio.

Es la franquicia, sin duda, la revolución de los noventa. Sin embargo, pocos conocen sus antecedentes en México y América Latina.

Tanto para aquellos que deseen otorgar franquicias de su negocio, como para aquellos que deseen adquirir una franquicia, se considera importante conocer los antecedentes de las primeras franquicias y de la forma en que se desarrollaron. Sólo así puede reconocerse el potencial de un concepto y los alcances que puede tener cuando se materializa.

Origen histórico de la franquicia.

La franquicia como un formato de negocio (*business format franchise*) se encuentra, aún, en una fase de "juventud" que se inició apenas 50 años.

En todo caso, como franquicia, el antecedente es mucho más reciente. El caso de las franquicias de producto y marca se remontan a mediados del siglo pasado cuando I.M. Singer and Co., se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1981, uno de sus representantes de ventas en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

El hombre de Ohio mandó pedir más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan sólo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, la compañía cambió su estructura básica de

funcionamiento. A partir de ese momento, comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy se puede denominar como el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos.

Por medio de este sistema, los "concesionarios" acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Éstos compraban las máquinas a 60 dólares y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y distribución de Singer, así como el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía.

Podría citarse a éste como uno de los esquemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicia de la actualidad.

Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adaptó un esquema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que, como sabemos, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta los días actuales.

Curiosamente, en la historia del desarrollo de las concesionarias automotrices, en los primeros casos se encuentra que las armadoras incluyeron a dueños de tiendas de bicicletas y de ferreterías como a sus concesionarios que empezaron a vender autos como negocio adicional. Posteriormente General Motors intentó otras opciones de mercadotecnia, como por ejemplo el correo directo y las tiendas departamentales, pero la franquicia probó ser el medio más exitoso para la venta de sus productos.

Además, General Motors no estaba en posición de comprar los bienes raíces que requerían para establecer los puntos de venta de sus autos, ni de contratarlos tan eficientemente como lo hacían en forma independiente los concesionarios. De esta forma, General Motors pudo utilizar sus recursos para la investigación y cuidadosa producción de sus vehículos, con lo cual consolidó su posición como líder de la industria.

Años más tarde, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios, explotando así el interés generalizado del pueblo norteamericano por emprender un negocio propio en una industria tan popular en ese momento como la automotriz.

El caso de las gasolineras es interesante, ya que, hasta 1930, las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Las gasolineras independientes que operaban con autorización de las compañías petroleras empezaron a caer en una agresiva

guerra de precios. Por el miedo a perder ganancias en dicha guerra, Standar Oil Co., de Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas. Los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus propios precios y generaron así sus propios ingresos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

La Standard Oil dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban costosísimos, y comenzó a cobrar rentas de estaciones (gasolineras) que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo. Como ya sabemos, este esquema fue copiado por las demás compañías petroleras y se usa hasta el día de hoy en casi todo el mundo.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola. En 1886, primero creció lentamente gracias a su sistema de fuente de sodas. Más tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía de que les otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas en casi todo el país, con el limitante de que estos nuevos productos no interferirían con su negocio de las fuente de soda. Es así como estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios "franquiciaron" o, para el caso, utilizando una terminología de finales de la década del 90, "subfranquiciaron" los derechos del producto para distintas zonas geográficas dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciarios. En 1919, ya existían 1000 embotelladoras que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi-Cola y Dr. Pepper.

En 1925, Howard Johnson inició un negocio de refrescos y helados con 500 dólares que obtuvo como préstamo. Años más tarde, el negocio había evolucionado hasta un par de restaurantes bastante exitosos con la característica singular de tener un techo naranja brillante. Los planes de expansión contemplaban el desarrollo de los negocios con capital propio. Sin embargo, la depresión en 1929 lo obligó a cambiar sus planes, decisión que afectaría para siempre el negocio de la hotelería, así como el paisaje de las carreteras en Estados Unidos. El señor Johnson requería de lo que él llamó un "socio" franquiciatario, por lo que convenció al dueño de un restaurante en Cape Cod, en el nordeste de Estados Unidos, de usar su nombre y de comprarle sus productos. Ambos prosperaron de forma tal que, para 1940, existían ya 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos. El resto es historia, Howard Johnson se convirtió en una de las franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos.

El gran boom.

El gran *boom* y la explosión de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para la expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, conocido como *haby-boom*, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También, la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios aceleró la demanda de servicios de apoyo.

El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la de automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; ello impulsó la creación de centros comerciales *shopping centers* con amplio espacio para estacionamiento y con una nueva apariencia y funcionalidad. Estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisficieran las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. Este sistema, además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores:

- I. el gobierno federal norteamericano, por medio de la Small Business Administration, que brindaba asesoría, así como estímulos financieros,
- II. una adecuada estructura fiscal, y

III. la disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios.

Franquicias con la más diversa gama de funciones abrieron sus puertas al público, como las de limpieza de drenaje, de empleados temporales, de hotelería, de helados y comidas rápidas, etcétera.

El *boom* fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios. Grupos de vendedores de franquicias visitaban las más remotas ciudades y organizaban exposiciones en los hoteles más céntricos. Lo que empezó como un negocio pequeño y único, de pronto se convirtió, en más de un caso, en una cadena de tiendas para la comercialización de productos o servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros y actualmente es fácil evaluar cuáles de ellas son por su clara dominación, como por ejemplo las franquicias de comida rápida. Pero para efectos de agrupación es importantísimo especificar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio. Franquicias que no produjeron dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

La introducción de las franquicias con formato de negocio fue el acontecimiento más importante en el mundo de la comercialización de productos y servicios en la segunda mitad de este siglo. En esta década de los noventa se consolidará, sin duda, como la revolución en el mundo de los negocios.

Otro aspecto importante en el crecimiento de este concepto fue el éxito con el que los franquiciantes lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios por medio de un paquete o fórmula de fácil asimilación y puesta en práctica por personas que, en la mayoría de los casos, no tenían un grado parecido de conocimientos o educación en la materia.

Es por ello que en la actualidad las franquicias que más conocemos fueron las que "abrieron brecha". Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias de formato de negocio figuran Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn y McDonald's.

De acuerdo con la fuente de información y apoyo que es la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), se espera que dentro de los siguientes 20 años en Estados Unidos exista una clara tendencia de crecimiento, lo que confirma que el negocio de las franquicias se

podrá seguir considerando como una industria joven. No es sino en el mediano plazo, cuando los mercados estén aún más saturados, que se espera que las franquicias pasen a ocupar un papel secundario en la modernización del comercio en ese país. De hecho, el Departamento de Comercio Americano estima que, para el año 2000, la mitad de las ventas de menudeo se llevarán a cabo por medio de franquicias, lo cual equivaldría más de 20% del producto nacional bruto norteamericano.

Se pronostica un crecimiento del número de negocios e industrias que otorguen franquicias. Este crecimiento será más marcado en el sector de los servicios, de acuerdo con las tendencias sociológicas y demográficas del mercado mundial. Específicamente los servicios de conveniencia, así como de recreación (entretenimiento y viajes) tendrán un especial auge basado en su rápido crecimiento de los últimos años.

También se pronostica una tendencia hacia la especialización de las franquicias. El consumidor es cada día más exigente, y demanda servicios y productos de más alta calidad. La teoría es que, al manejar un menor número de productos en las franquicias, la capacitación por franquiciatario o empleado es más específica y está más de acuerdo con las necesidades del consumidor, lo cual garantiza la satisfacción total del mismo.

La internacionalización de las franquicias.

La expansión que se ha experimentado en el terreno de las franquicias en otros países no ha sido menos impresionante que en Estados Unidos, aunque, como es lógico, cualquier comparación es necia; en ningún país del mundo se han desarrollado con tanta fuerza las franquicias como en Estados Unidos. pero aun así, resulta de gran interés analizar lo que ha pasado en otros países.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. Para 1971, había ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3365 unidades fuera de Estados Unidos. Actualmente hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, el Reino Unido, Francia, Italia y Australia.

Afortunadamente, existen negocios exitosos en todo el mundo, que además de convertirse en las grandes cadenas locales, se han transformado en franquicias multinacionales y que, en algunos casos, ya exportan su concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional.

Esta tendencia a la internacionalización y la exportación de franquicias será cada vez más clara y lógica. Se facilitan las condiciones para exportar una franquicia principalmente por la globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de

libre comercio. De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad, agilizando el "aterrizaje" y la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera. De hecho, en muchos casos, los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se publiciten en sus localidades.

Además, y como consecuencia de la globalización de los mercados, se han ido uniformando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial. Por otra parte, la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas investigaciones de mercado, que además identifican la necesidad de modificar o "tropicalizar" el concepto original, lo cual asegura su mejor introducción al mercado o "aterrizaje".

Tal vez los pasos más palpables de la internacionalización y el rompimiento de las barreras tradicionales y los patrones del pasado es la entrada del McDonald's a la Unión Soviética y la de Kentucky Fried Chicken a China. Estos dos pequeños casos ejemplifican el alcance de las franquicias y hablan del avance cotidiano del proceso de internacionalización. Otros ejemplos ya existen en Yugoslavia y Hungría, y próximamente en Checoslovaquia y Polonia, países en los que, hace unos años, jamás se soñó con ver franquicias occidentales o, para el caso, negocios no estatales.

Canadá.

Canadá ha representado un importante mercado para las franquicias estadounidenses. De hecho es el país con mayor número de franquicias de tercera generación originales de Estados Unidos. Esto se debe a que, a pesar de su propia identidad como país independiente, Canadá se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma.

De estas franquicias estadounidenses en Canadá, las de mayor importancia son las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general. De la misma forma, franquicias europeas y japonesas han sido bien acogidas en el mercado canadiense.

Canadá también ha tenido lo suyo en cuanto a desarrollo de franquicias locales que además de han desenvuelto a una buena velocidad. De hecho, algunos franquiciantes canadienses como Uniglobe Travel ya exportan sus conceptos al exterior y tal parece que la tendencia a la exportación ya es inmodificable, especialmente hacia Estados Unidos, Inglaterra, Nueva Zelanda y el Caribe.

De acuerdo con la Asociación de Franquiciantes Canadienses (ACF), el volumen de ventas alcanzado por los negocios que operan mediante el sistema de franquicias, ha crecido 13%

anual en la década de los ochenta. El gobierno canadiense apoya al sistema de franquicias, pero sobre todo a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, para así balancear el déficit de pagos originado por el alto número de franquicias extranjeras que allí funcionan. Además provee paquetes informativos, seminarios y asesoría a franquiciantes y franquiciatarios por medio del Ministerio de Industria y Comercio.

Por otro lado, los bancos canadienses son muestra clara de la madurez de este mercado ya que los cinco más grandes, así como la mayoría de los medianos y chicos, tienen programas de franquicias. Esta confianza del medio financiero es el mejor termómetro del nivel de riesgo de una industria y es el resultado de un bajo porcentaje de fracasos de los negocios de franquicias en los que han participado.

Japón.

Éste ha sido siempre un país dispuesto a asimilar conceptos occidentales y a implantarlos exitosamente. Ello se repitió en el caso de las franquicias de tercera generación y las franquicias de tercera generación y las franquicias norteamericanas en general.

Las grandes diferencias culturales y de idioma que representa en mercado japonés fueron de menos peso para las compañías extranjeras comparadas con sus características de densidad demográfica, así como de poder adquisitivo *per cápita*, condiciones que lo hacen un mercado ideal para la venta al menudeo. De tal forma fue que en 1965 Japón contaba apenas con siete franquicias y, para 1982, tenía ya 408, de las cuales 15% (62 franquicias) eran estadounidenses y vendían través de 4990 tiendas.

En 1987 existían no menos de 600 redes comerciales de clara dominación norteamericana. La mayoría de estas compañías entraron por medio de franquicias maestras. Como en otros países las franquicias estadounidenses de más rápida aceptación han sido las de comida rápida y restaurantes, seguidos de tiendas de menudeo en general, venta de vehículos, etcétera.

Dadas las diferencias culturales mencionadas, los "aterrizajes" o establecimientos de franquicias extranjeras en Japón han requerido de intensos esfuerzos de modificación.

La Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972, centraliza la información referente a la industria, establece los estándares éticos a seguir y maneja la relación con el ministerio de Comercio Internacional y con la administración de negocios pequeños, organismos del gobierno japonés que muestran un creciente interés en la industria.

Australia.

Australia ha atraído un gran número de franquiciantes norteamericanos que, como en otros países, fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida. Como en México, la entrada de estos grandes grupos, que incluyen a McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Computerland, Midas Muffler y 7-Eleven, motivó a los empresarios locales e inversionistas a otorgar franquicias de sus negocios y a buscar franquicias donde invertir.

El australiano es un mercado del cual no se tiene información precisa, lo cual dificulta la medición exacta de la importancia y/o crecimiento del mismo. De cualquier forma, se estima que este mercado es porcentualmente uno de los más grandes del mundo y que seguirá experimentando un claro crecimiento.

Una información al alcance, aunque de carácter poco específico, fue la generada por los Estudios Económicos para la Industria, que en 1978 calculó que el 19% de las compañías no manufactureras estaban involucradas en las franquicias. Otro estudio llevado a cabo en 1982 estimó que 16500 tiendas operaban mediante este sistema en esa fecha, con volúmenes tales que hubieran equivalido al 20% de las ventas al menudeo del país.

La entrada masiva de franquicias extranjeras, aunada al crecimiento de franquicias locales, generó un *boom* noticioso, que abarcó tanto a los casos de éxito como a los fracasos. Este *boom* fue seguido por un interés generalizado en contar con legislación y controles más específicos que protejan los proyectos de franquicias. El proyecto de la ley lleva ya muchos meses en planeación y debate y, al parecer, no ha sido aprobado. Australia cuenta también con una Asociación de Franquiciantes, fundada en 1983, que participa activamente en este mercado.

Por último, es importante comentar el gran empuje que le dio el medio bancario y financiero en general a la industria de las franquicias. La Westpac Banking Corp. (banco líder australiano) creó un paquete de financiamiento y atención específica para franquiciatarios que fue producto de cuidadosos estudios que confirmaban el menor nivel de riesgo involucrado en estos esquemas. Este tipo de paquetes fueron posteriormente utilizados por el resto de la industria, lo cual facilitó el desarrollo de las franquicias.

Comunidad Económica Europea.

Los países miembros de este grupo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Irlanda del Norte, Italia Luxemburgo, Portugal y Reino Unido) muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias. Sin embargo, como en

algunos otros países, existe una notable falta de información confiable y específica sobre el tema, además de la poca que hay es incoherente respecto de lo que informan las asociaciones nacionales de los países de la Comunidad.

Una de las pocas fuentes confiables fue la recopilada por el consultor en franquicias de Brasil, Marcelo Cherto, en su libro *Franchising: Relucao No Marketing*. En la siguiente tabla se transcriben algunos datos de interés sobre los países en cuestión.

Otra manifestación clara del crecimiento en Europa de las franquicias como método de distribución es el nacimiento y expansión de franquicias en estas regiones, como por ejemplo el caso de Bennetton que opera en un esquema de casi tercera generación, o sea de formato de negocio, con más de 200 negocios en Estados Unidos y muchos otros en el resto del mundo.

Tabla 1.1.1 Franquicias de la Comunidad Económica Europea.

Franquicias de la Comunidad Económica Europea.

País	Número de franquiciantes	Número de franquicias
Alemania Occidental	259	18000
Bélgica	72	3035
España	90	8200
Francia	456	19687
Holanda	216	6747
Italia	79	8024
Noruega	65	*
Reino Unido	348	20000
Suecia	36	*

Fuente: Asociación Internacional de Franquicias.

Datos referentes al año 1985.

* No se dispone del número de franquicias.

Parte de los mencionados problemas de medición y estadística de este mercado son producto de la falta de organización y legislación de estos países como grupo en materia de franquicias. De hecho no existen provisiones especiales en el tratado de Roma, con la excepción de los artículos 85 y 86, que tengan alguna relación con las franquicias. Al parecer, las mismas asociaciones locales prefieren operar mediante un esquema de autorregulación.

Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF) que agrupa a las asociaciones nacionales de los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Su principal objetivo es proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea, entidad responsable de regular los asuntos comerciales de la Comunidad Económica Europea. Asimismo, la EFF ha establecido un código de ética y tiene acceso al Comité de Comercio y Distribución de la Comunidad Económica Europea, así como al Comité de Liasón de la Distribución (organismo no oficial, pero de gran importancia en cuanto a distribución de productos en Europa).

Es necesario destacar en el contexto de la Comunidad Económica Europea, la importancia del Reino Unido en cuanto a su desarrollo en franquicias. Su primera franquicia de formato de negocio fue implantada en 1955. En el Reino Unido las franquicias de comidas rápidas son las que han tenido mayor acogida, mientras que las de tercera generación o de formato de negocio son menos importantes.

La Asociación Británica de Franquicias se fundó en 1977 con ocho empresas y al día de hoy ha registrado a más de 50 industrias con notorio crecimiento en el área de restaurantes y servicios varios.

Por último, es importante mencionar que en esta década se espera un tremendo crecimiento en algunos otros países europeos, que se presentan como increíbles mercados potenciales por su poca explotación en materia de franquicias y que además cuentan con alto poder adquisitivo. Además, estos países están casi perfectamente intercomunicados, lo cual facilita la entrada y la salida de las franquicias más exitosas, como por ejemplo los casos de Francia, Italia y España.

Brasil.

El caso brasileño es, sin duda, uno de los más interesantes y del cual más se puede aprender en México y América Latina. Las franquicias en Brasil surgieron de una forma muy distinta a la de los demás países que importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos. Las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar en este voluminoso mercado por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos. Por ello se produjo un fenómeno parecido al del mercado norteamericano de la posguerra, en el que, ante la falta de tecnología del exterior, los brasileños desarrollaron la propia.

A mediados de los cincuenta, Brasil ya contaba con tres franquiciantes que operaban de acuerdo con esquemas de primera generación, o sea de formato de marca y producto.

Actualmente, Brasil cuenta ya con 430 franquicias de alta complejidad, de las cuales sólo 10% son de origen extranjero.

Pero el gran *boom* de las franquicias en este país se produjo a mediados de la década pasada después de un crecimiento muy paulatino. La economía brasileña es, a la fecha, a pesar de los reveses sufridos, una economía importante, en gran parte debido al espectacular crecimiento que experimentó en los setenta.

Este *boom* no se produjo sólo en términos de volumen, sino también en cuanto a la calidad y tecnología de las franquicias locales, lo cual habla de la madurez de este mercado. haciendo referencia a la transformación vertiginosa de las franquicias brasileñas, que pasaron de operar con tecnología de primera generación a operar con formatos de segunda y tercera generación, o sea con formato de negocio. Según el Instituto Brasileño de Franchising, en 1988, el 72% de las franquicias brasileñas eran de primera generación, el 21% de segunda, y el 9% de tercera. En su última investigación, realizada a finales de 1990, se detectó que la composición era de 21% de primera generación, 63% de segunda, y 16% de tercera.

Por otro lado, ya existen franquicias brasileñas fuera de su territorio. Algunas en Estados Unidos, otras en Portugal, Japón, Unión Soviética y, no sorprendentemente en México. La mayoría de estas franquicias son del ramo alimentario, representadas por las llamadas "churrascarias", además de algunas en el ramo del vestido y de una en específico en el negocio del agua colonia natural, O'Boticario, la franquicia más reconocida en Brasil.

Con relación a la entrada de franquicias brasileñas a México, es interesante mencionar que, para los brasileños, nuestro país tiene más afinidad con ellos que muchos de sus países vecinos, por cuestiones culturales e ideológicas, o simplemente por el mayor grado de identificación que existe entre los brasileños y los mexicanos. Durante el reciente Congreso Intencional de la Asociación Brasileña de Franchising, llevado a cabo en Sao Paulo, se examinó un punto con gran interés por los franquiciantes que asistieron al programa: México no sólo le debe interesar a los franquiciantes brasileños por ser un mercado interesante, sino por tratarse de un "trampolín" de las franquicias brasileñas hacia el mercado norteamericano.

Es por ello que los brasileños ven a nuestro mercado como el punto natural de expansión para sus franquicias, mercado que, además de requerir un bajo grado de modificación para la introducción de sus productos y servicios, sirve como el puente ideal para acceder al jugoso mercado norteamericano.

Las dos franquicias 100% brasileñas que ya ingresaron al mercado mexicano son Ellus, en ropa de moda, y Porção, una de las churrascarias líderes de Brasil, la cual fue traída a

México por empresarios en Gastronomía, una de las empresas más importantes en el ramo restaurantero y de las que más conocen de franquicias en nuestro país.

La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF) fue fundada a mediados de 1987 en Sao Paulo. Su principal objetivo es educativo, ya que intenta divulgar en Brasil las ventajas del sistema de franquicias para los franquiciantes, franquiciatarios y los consumidores en general. La Asociación representa los intereses de sus miembros y mantiene un intercambio constante de información. Además ha establecido un código de ética que intenta garantizar la mayor seriedad y profesionalismo en este tipo de operaciones.

El Ministerio de Industria y Comercio empieza a dar signos de interés y apoyo a la industria por medio del Centro Brasileño de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, que junto con ABF ha organizado seminarios, y ha lanzado libros y material educativo sobre el tema distribuyéndose en universidades, asociaciones comerciales y a cualquier interesado en general.

Finalmente, cabe mencionar la importante participación del Instituto Brasileño de Franchising en la producción de material educativo sobre el tema. Este organismo imparte la gran mayoría de los seminarios y congresos reconocidos a nivel avanzado que se imparte en materia de franquicias en Brasil.

1.1.2 Entorno nacional.

México se mantuvo por años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante las últimas dos décadas a nivel mundial y, sin embargo, se puede afirmar que la franquicia es hoy, en nuestro país, uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

Pasado y presente de las franquicias en México.

En primer lugar es importante aclarar que el término "pasado", no va más allá de 1980, toda vez que los primeros pasos de franquicia en México se conocieron en los inicios de esa década. También, en virtud de que fue precisamente en 1982 cuando se promulgó la Ley de Transferencia y Tecnología.

En realidad, los antecedentes de la franquicia son, en el caso de México, sumamente recientes. Al referirse a la historia de la franquicia en México, resulta imposible no hacer alusión aunque sea breve, al caso de McDonald's. Sin temor a equivocarnos podríamos

decir que, de una o de otra forma, McDonald's le "abrió el paso" a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. También podríamos decir que, a pesar de no ser, ni con mucho, la única franquicia que opera bajo un formato de negocio en el mundo, su éxito en México les ha dado mucho que pensar a hombres de negocios y empresarios que no tenían idea acerca de las franquicias y de lo que podría esperarse de su futuro desarrollo en México.

Vale la pena comentar que McDonald's tomó la decisión de entrar a nuestro país en los primeros años de los ochenta, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro de nuestro país.

En 1982 asumió la Presidencia de la República el Lic. Miguel de la Madrid. Antes de que ello ocurriera, precisamente el primero de septiembre de ese año, se produjo una serie de acontecimientos que pusieron a México y a su economía al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias: se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en nuestro país y se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el banco central uno de los índices de reserva internacional más bajos de su historia reciente.

Precisamente, en esa época caracterizada por una incertidumbre económica aguda, McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano. Antes de la apertura de los restaurantes, McDonald's hubo de obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado, pues se trataba del registro de los primeros contratos de franquicia en la historia de nuestro país.

Para la aprobación y registro de los contratos fuera posible, las autoridades le impusieron a McDonald's una serie interminable de compromisos. Lo más importante es que, para que las autoridades pudieran aprobar y ordenar el registro de los contratos, fue necesario que éstas entendieran lo que es una franquicia y las diferencias básicas que existen entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían sometido para su aprobación y registro en el pasado. Ello, permitió que en proyectos posteriores se partiera de una base más firme para la aprobación y registro de este tipo de contratos.

Así fue como, con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas se marcó a finales de 1987 el inicio de lo que, en los años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

Transcurrió el año de 1988 con la llegada al mercado mexicano de un número limitado de franquicias, si se compara con el que se registró en los años 1989 y 1990. Cabe comentar que, en su gran mayoría, dichas franquicias eran extranjeras, provenientes de Estados

Unidos. Se define que la "primera edad" en el desarrollo de la franquicia en México se caracterizó por la "importación" de franquicias; que la segunda y tercera edades se caracterizarán, respectivamente, por el "desarrollo" de franquicias mexicanas y su "exportación".

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 e, inclusive, en los dos años posteriores, fueron aislados. Entre ellos figuraban Videocentro, Tridónica y Dominando, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada bajo los auspicios de Televisa. También se llevó a cabo por parte de José Luis González y González la compra de Helados Bing y la consolidación de Helados Holanda en Grupo Chum, S.A., que se convertiría en una de las empresas más dinámicas en el ramo de los helados. También se produjo el desarrollo de la franquicia Vips, la cual, se presenta como uno de los proyectos de franquicia más serio y de mayor potencial que se han desarrollado en nuestro país.

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., y está quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1989. Se acordó que la Asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

En enero de 1990, se produjeron cambios regulatorios o legislativos importantes con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología; ya que en 1989 las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, concretamente la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, tenían la consigna de resolver en forma rápida y expedita el registro de los contratos de franquicia.

Es importante hacer énfasis en el caso brasileño, pues tienen un número increíble de franquicias desarrolladas y operadas por brasileños, en gran medida debido a que, a diferencia de México, en donde la introducción de franquicias extranjeras se ha facilitado en forma importante, para los empresarios de ese país ha sido necesario desarrollar sus propias franquicias, ya que la "importación" de conceptos extranjeros ha sido poco menos que imposible en virtud de un control de cambios pernicioso que ha (Asustado) el pago de regalías a compañías cuyas sedes centrales se encuentran fuera de Brasil.

Se espera que para México, el futuro de la franquicia sea similar al de Brasil, mediante el desarrollo de franquicias a nivel local (nacional) y no exclusivamente a través de la importación de conceptos extranjeros.

Como se había dicho anteriormente en 1990, se dieron a conocer los nuevos reglamentos en el área de franquicias, y de la transferencia de tecnología es general. Las autoridades de

Unidos. Se define que la "primera edad" en el desarrollo de la franquicia en México se caracterizó por la "importación" de franquicias; que la segunda y tercera edades se caracterizarán, respectivamente, por el "desarrollo" de franquicias mexicanas y su "exportación".

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 e, inclusive, en los dos años posteriores, fueron aislados. Entre ellos figuraban Videocentro, Triónica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., compañía creada bajo los auspicios de Televisa. También se llevó a cabo por parte de José Luis González y González la compra de Helados Bing y la consolidación de Helados Holanda en Grupo Quan, S.A., que se convertiría en una de las empresas más dinámicas en el ramo de los helados. También se produjo el desarrollo de la franquicia Vip's, la cual, se presenta como uno de los proyectos de franquicia más serio y de mayor potencial que se han desarrollado en nuestro país.

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., y está quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1989. Se acordó que la Asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

En enero de 1990, se produjeron cambios regulatorios o legislativos importantes con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología; ya que en 1989 las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, concretamente la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, tenían la consigna de resolver en forma rápida y expedita el registro de los contratos de franquicia.

Es importante hacer énfasis en el caso brasileño, pues tienen un número increíble de franquicias desarrolladas y operadas por brasileños, en gran medida debido a que, a diferencia de México, en donde la introducción de franquicias extranjeras se ha facilitado en forma importante, para los empresarios de ese país ha sido necesario desarrollar sus propias franquicias, ya que la "importación" de conceptos extranjeros ha sido poco menos que imposible en virtud de un control de cambios pernicioso que ha obstaculizado el pago de regalías a compañías cuyas sedes centrales se encuentran fuera de Brasil.

Se espera que para México, el futuro de la franquicia sea similar al de Brasil, mediante el desarrollo de franquicias a nivel local (nacional) y no exclusivamente a través de la importación de conceptos extranjeros.

Como se había dicho anteriormente en 1990, se dieron a conocer las nuevas reglas del juego en el área de franquicias, y de la transferencia de tecnología en general. Las autoridades de

la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaboraron un reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología que resolvería, casi en forma total y definitiva, la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos en México.

De acuerdo con la Dirección de Transferencia de Tecnología de la SECOFI, el número de compañías que solicitaron el registro de sus contratos de franquicia en 1990 sobrepasaron las 40. El crecimiento que experimentaron las franquicias en 1990 fue casi único en el mundo.

En 1991 llegó una noticia que causó gran sorpresa: el envió por parte del Ejecutivo de un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que proponía la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología. Para 1993, ya se contaba con una ley, la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.

La "Teoría de las tres edades".

Se ha comentado anteriormente cómo han evolucionado algunos de los conceptos de franquicias en nuestro país, y cómo, en la mayor parte de los casos, las franquicias que se han desarrollado aquí fueron traídas del extranjero, principalmente de Estados Unidos. Es innegable, pues, que en lo que se refiere a las franquicias, su "primera edad" en México estuvo caracterizada por la "importación" de las mismas.

¿Porqué se produjo este fenómeno y cuáles fueron las razones para que, en su mayoría, las franquicias que operan en nuestro país sean extranjeras? Se supone, que fueron varios los factores que contribuyeron para que se produjera la importación masiva de franquicias. Entre estos factores, en primera instancia, desafortunadamente, la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que, en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron "comprarlos ya hechos" en un país que, como Estados Unidos, está tan cerca del nuestro.

Cabe hacer notar que no se quiere criticar que los empresarios mexicanos hayan decidido llevar a cabo la importación de una franquicia, pero sí que la falta de un desarrollo de creatividad por parte de éstos. La importación de las franquicias se realizaba a través de contratos directos (single unit franchise) o de contratos maestros (master franchises), los cuales no deben confundirse con los contratos de desarrollo (development), que, como su nombre lo dice, conceden el derecho exclusivo para desarrollar o construir un número preestablecido de franquicias dentro de un territorio.

Gracias a que se produjo la importación de dichos conceptos, un número impresionante de empresarios mexicanos se han dado cuenta que tienen en las manos negocios que son franquiciables, lo cual ha llevado a la teoría de que se está iniciando en México una

"segunda edad" de las franquicias que está siendo caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas.

En todo caso, retomando el análisis de esa "primera edad", es importante señalar que fue ampliamente reconocido el dinamismo que le inyectaron al mercado mexicano los conceptos extranjeros introducidos en nuestro país, en un periodo tan breve. En los años 1989 y 1990 podría decirse que entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto y rápida penetración, transformaron los hábitos de consumo de millones de personas en nuestro país.

El explosivo crecimiento de las franquicias extranjeras hacia finales de 1990 y comienzos de 1991, puso en evidencia el inicio de la "segunda edad" de las franquicias en México, es decir, el desarrollo de franquicias mexicanas.

¿Porqué anticipar que en esta era se verá el desarrollo y generación de un sinnúmero de franquicias mexicanas? Las siguientes son algunas de las razones más importantes.

En primer lugar, es muy claro para todos los entendidos en la materia que México, y América Latina en general, no podían sustraerse al fenómeno de las franquicias por mucho tiempo. Cuando las estadísticas más conservadoras establecen que uno de cada tres dólares gastados por los consumidores norteamericanos en la compra de bienes y servicios fueron gastados en negocios franquiciados, Es prácticamente imposible concebir que en América Latina exista lo contrario, menos en el caso de México, que se encuentra tan cerca y tan ligado a Estados Unidos; por lo que resultaba increíble que no se hubiera desarrollado la franquicia en forma similar. A finales de los ochenta, el proceso finalmente se puso en marcha.

En los inicios de la década de los noventa se conocían más y más empresarios mexicanos interesados en franquiciar su negocio. Actualmente se está entrando irremediamente en esa "segunda edad" en donde se empezará a ver el surgimiento de franquicias mexicanas.

La teoría afirma que todo negocio es franquiciable. Pero en realidad, no es así. En todo caso lo que es interesantísimo es la inquietud con que los empresarios están optando por crecer a través del desarrollo de una franquicia, y es que, de lo que no hay duda, es que solamente van a sobrevivir y, en el mejor de los casos, lograr su expansión, aquellos que sepan tomar ventaja de las tecnologías y los métodos de hacer negocios vigentes en la actualidad.

No hay duda, que hay más de un empresario que está interesado en "traer" de Estados Unidos una franquicia, cuando en su propia empresa ya tienen lo necesario para iniciar el desarrollo de una propia. Se requiere de mucho entusiasmo, creatividad, una marca o nombre comercial sólido, anticipación, una estructura operativa adecuada y la intención de

convivir y compartir la tecnología propia con desconocidos para dar el paso decisivo del desarrollo de sus propios conceptos.

1.1.3 “Best Tune-up”, una franquicia de Segunda Generación.

Como corolario de lo anterior, se muestra que la franquicia de servicio automotriz Best Tune-up, es una muestra clara que en México, efectivamente se está llevando al cabo el desarrollo de franquicias 100% mexicanas.

Actualmente la empresa Mex-Fey, S.A. de C.V. desarrolla una franquicia de servicio automotriz. Esta franquicia, en principio estará dirigida a talleres que ofrezcan los siguientes servicios: diagnóstico automotriz, afinaciones de precisión en motores de gasolina con inyección de combustible (fuel injection) y distribución de refacciones para este tipo de afinación.

Para el diagnóstico y la afinación, la empresa Mex-Fey cuenta con la distribución exclusiva en México de los equipos que representan la tecnología más avanzada en su campo a nivel mundial. Así mismo cuenta con personal con gran experiencia en la interpretación y análisis de mediciones que permiten realizar un diagnóstico rápido y certero en cuanto a las condiciones de falla de vehículos automotrices.

El concepto de este centro o clínica de diagnóstico automotriz integral, se ideó comercializarlo en la modalidad de franquicia, ya que la idea es única y diferente dentro del área de servicio automotriz, además la franquicia será muy flexible en cuanto a los requisitos solicitados a los adquirientes, y por otro lado, será sumamente económica en equipamiento e instalación y asimismo, contempla un servicio integral altamente profesional al franquiciatario. La franquicia permitirá obtener ventajas mutuas para el franquiciante y para el franquiciador, y todo lo anterior se traducirá en una mayor rentabilidad en el negocio.

La franquicia Best Tune-up está siendo desarrollada de acuerdo a las necesidades de un mercado mexicano por gente mexicana, lo que la distinguirá por muchos factores de otras similares a ésta de origen extranjero.

A pesar de la severa desaceleración económica y la inestabilidad política que existe en el país, las franquicias manifiestan una postura de total confianza al proyecto económico del país y de su comunidad.

convivir y compartir la tecnología propia con desconocidos para dar el paso decisivo del desarrollo de sus propios conceptos.

1.1.3 “Best Tune-up”, una franquicia de Segunda Generación.

Como corolario de lo anterior, se muestra que la franquicia de servicio automotriz Best Tune-up, es una muestra clara que en México, efectivamente se está llevando al cabo el desarrollo de franquicias 100% mexicanas.

Actualmente la empresa Mex-Fey, S.A. de C.V. desarrolla una franquicia de servicio automotriz. Esta franquicia, en principio estará dirigida a talleres que ofrezcan los siguientes servicios: diagnóstico automotriz, afinaciones de precisión en motores de gasolina con inyección de combustible (fuel injection) y distribución de refacciones para este tipo de afinación.

Para el diagnóstico y la afinación, la empresa Mex-Fey cuenta con la distribución exclusiva en México de los equipos que representan la tecnología más avanzada en su campo a nivel mundial. Así mismo cuenta con personal con gran experiencia en la interpretación y análisis de mediciones que permiten realizar un diagnóstico rápido y certero en cuanto a las condiciones de falla de vehículos automotrices.

El concepto de este centro o clínica de diagnóstico automotriz integral, se ideó comercializarlo en la modalidad de franquicia, ya que la idea es única y diferente dentro del área de servicio automotriz, además la franquicia será muy flexible en cuanto a los requisitos solicitados a los adquirentes, y por otro lado, será sumamente económica en equipamiento e instalación y asimismo, contempla un servicio integral altamente profesional al franquiciatario. La franquicia permitirá obtener ventajas mutuas para el franquiciante y para el franquiciador, y todo lo anterior se traducirá en una mayor rentabilidad en el negocio.

La franquicia Best Tune-up está siendo desarrollada de acuerdo a las necesidades de un mercado mexicano por gente mexicana, lo que la distinguirá por muchos factores de otras similares a ésta de origen extranjero.

A pesar de la severa desaceleración económica y la inestabilidad política que existe en el país, las franquicias manifiestan una postura de total confianza al proyecto económico del país y de su comunidad.

1.2 El significado de franquicia.

La franquicia es un método de colaboración entre una marca (franquiciante) y un conjunto de empresarios individuales (franquiciarios), que se constituye en su cadena de distribución. Esta colaboración supone la solidaridad comercial entre ambas partes.

Pero, como todo lo nuevo, no hay duda que en sus inicios la franquicia haya tenido los problemas de aceptación de cualquier otro concepto novedoso. Seguramente existió escepticismo en cuanto a los buenos resultados que otorgar o adquirir una franquicia podrían traer y, como es lógico, hubo quienes dudaron del éxito que la franquicia podría tener en México.

La franquicia se ha convertido en uno de los métodos más confiables para hacer negocios. Su aceptación y popularidad ya no hay nadie que las cuestione, inclusive en nuestro país o en otros, en donde el fenómeno de las franquicias es reciente.

En la actualidad hay un buen número de empresarios que contemplan otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión; para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocio incierto.

El reciente y acelerado desarrollo de las franquicias ha tomado por sorpresa a propios y extraños, no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial. Los investigadores en las universidades, los mercadólogos, los abogados e, inclusive, los funcionarios públicos han caído más de una vez en confusiones con respecto al objeto y definición de la franquicia. Hemos visto como se ha confundido a la franquicia con contratos y formas de hacer negocios semejantes. Así pues, resulta importante entender a la franquicia como lo que es y no confundirla con otras formas de hacer negocio parecidas.

En la adecuada y efectiva definición y comprensión de la franquicia está implicado un valor importante. Tanto el empresario que otorga una franquicia como el sujeto que la adquiere deben saber que el objeto del acuerdo que celebran es, precisamente, el otorgamiento de una franquicia. Lamentablemente, en nuestros días hay ocasiones en que se confunde fácilmente a la franquicia con otras figuras o contratos: tal es el caso de la licencia o concesión de marcas y de la distribución. Es por ello que es importante definir a la franquicia y establecer las diferencias que existen con otras figuras semejantes.

Primeramente, hay que entender a la franquicia como un método para distribuir bienes o servicios. No podemos concebir a la franquicia sin entender el propósito con el que fue ideada por sus precursores. Es obvio que, en sus orígenes, el problema que pretendió resolverse con la franquicia fue el de la eficaz distribución de productos y servicios. Son muy interesantes los casos de las compañías armadoras de autos y de las compañías petroleras, en donde, como se había nombrado anteriormente, encontramos algunos de los primeros antecedentes de la franquicia. En la actualidad, la franquicia sigue siendo una alternativa eficaz para resolver el problema que ha representado para todo negocio la ineficaz distribución de sus productos o servicios.

Sin embargo, hay que establecer que la distribución, como contrato, y la franquicia son dos cosas distintas. La distribución y el simple contrato de distribución no son, ni con mucho, lo mismo que una franquicia. La franquicia fue concebida para resolver los problemas de distribución y, con el paso del tiempo y la complejidad del comercio en Estados Unidos y otros países desarrollados, evolucionó como una forma de hacer negocios independiente.

Aquellas compañías que buscaron en la franquicia simplemente resolver su problema de distribución, observaron que la misma podría ser, en sí misma, una fuente de generación de negocios y utilidades interesante. Entonces fue cuando la distribución pasó a ser un simple antecedente, una causa y no el fin último de la franquicia.

Por lo que hace a su similitud y diferencias con la simple licencia de marcas o nombres comerciales, se puede asegurar que es alarmante la confusión que se observa en mucha gente con relación a las dos figuras y, desafortunadamente, puede que dicha confusión se haya disipado en México. Los hombres de negocios mexicanos han vivido por años con licencia de marcas; ha sido entonces bastante común encontrar que, al referirse a una franquicia están hablando de una "franquicia de marcas".

La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada *franquiciante*, le otorga a otra, denominada *franquiciatario*, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (*know-how*), para la efectiva y consistente operación de un negocio. Por ello, es éste el momento de elaborar una definición preliminar, cuando surge la primera y gran diferencia entre franquicia y concesión o licencia de marcas.

En la franquicia, se encuentra que la licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y/o marca no es más que uno de los objetos del acuerdo. En efecto, en la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de

conocimientos y experiencias que le permiten a éste último llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciatario.

Así pues, se observa que la licencia de la marca no es más que uno de los elementos de la propiedad intelectual que comprende el contrato de franquicia.

Durante los últimos años, en países como México se ha pretendido erróneamente adaptar sistemas y contratos de franquicia a partir de esquemas tradicionales de licencia de marcas. Por ser la licencia o concesión de marcas o nombres comerciales un método utilizado con frecuencia, principalmente en las áreas de servicios y, especialmente, en el ámbito de los restaurantes, ha sido común observar que el desarrollo de nuevas "franquicias" se ha llevado a cabo alrededor de la marca y no, conjuntamente, de la marca y la tecnología.

Nuevamente, se está ante una práctica equivocada y que desvirtúa la filosofía y elementos objetivos de la figura y propósitos de la franquicia. En ella, el otorgante concede el uso de su marca o nombre comercial como elemento distintivo de todo un sistema que puede comprender, pero no limitarse, a las experiencias, conocimientos, fórmulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas y lineamientos operativos del franquiciante. La marca es, pues, tan sólo uno de los elementos que harán, o no, exitoso el negocio otorgado. La tecnología en su conjunto y la forma en que el franquiciante es capaz de transmitírsela a sus franquiciatarios constituye, el elemento más importante para el éxito del negocio.

1.2.1 La franquicia como formato de negocio.

De lo anterior se desprende la siguiente conclusión:

La franquicia fue ideada con el propósito de solucionar algunos de los retos y problemas que representaban la ineficaz distribución de productos y servicios, como anteriormente se había explicado. Conforme pasó el tiempo, se hizo evidente que la franquicia tendría resultados igualmente exitosos como una forma de comercialización, aunque fue, precisamente, ideada por sus precursores en el ámbito de la distribución. Asimismo, se desprende que la licencia o concesión de la marca o nombre comercial no es sino uno de los elementos que comprenden a la franquicia. Confundir a la licencia de marcas con la franquicia sería tanto como sustraer a esta última los conocimientos y el *know how* que son indispensables para la operación del negocio.

Se desprende de lo comentado que se está ante una franquicia cuando el otorgante, denominado franquiciante le transmite a un tercero, denominado franquiciatario, toda la información y conocimientos que esta última requiere para operar exitosamente un negocio

bajo la marca o nombre comercial del franquiciante. Sin embargo, encontramos que se han reconocido dentro de las franquicias distintos grados de funcionamiento y complejidad que, a su vez, han permitido hacer la siguiente clasificación:

I. Franquicia de producto y marca registrada.

II. Franquicia de formato de negocio.

La franquicia de producto y marca registrada no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario.

La Asociación Internacional de Franquicias, se ha referido a este tipo de franquicias como de primera generación en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario, que distan de constituirse, como el caso de la franquicia de formato de negocio, en un "sistema" integral para la operación de una franquicia.

Esta clasificación de la Asociación Internacional de Franquicias, fue aportada por el Instituto Brasileño de Franchising, pues se consideró como una contribución importante en la materia, toda vez que, al referirse a "generaciones" deja abierta la posibilidad de que haya cambios dentro de una franquicia que le permitan pasar de un estrato o generación a otro. Esto es, que debe existir en la definición la posibilidad de que una franquicia de "producto y marca o nombre registrado" pueda llegar a ser de "formato de negocio" o, para los efectos de la definición, de segunda generación".

Por ello, si en México y otros países latinoamericanos existe un número de negocios que pueden conceder franquicias, en algunos casos su conversión no sería tan radical, toda vez que como se comentó, quizá ya operan dentro del contexto de una "franquicia de primera generación". Ésa es la aportación más importante de los brasileños: todo negocio es, en distinta medida, franquiciable. Algunos ejemplos de franquicias de producto y marca registrada o de primera generación pueden ser fácilmente identificados en la industria embotelladora, agencias o concesionarias de automóviles, gasolineras y en tiendas de ropa. Un número cada vez mayor de este tipo de franquicias, cuando ello ha sido posible por la naturaleza del propio negocio, se han convertido para operar como franquicias de formato de negocio o de segunda generación. De acuerdo con las cifras divulgadas por la Asociación Internacional de Franquicias y The Naisbitt Group en 1986, el crecimiento anual de este tipo de franquicias en Estados Unidos, que fue del 12% anual durante el

periodo comprendido entre los años de 1972 y 1978, disminuyó a 8.5% durante el periodo comprendido entre 1979 y 1985.

La franquicia de formato de negocio, conocida en Estados Unidos y los países de habla inglesa bajo el término *business format franchise*, ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un "sistema" completo de negocios. La palabra "sistema" tiene una connotación sumamente amplia dentro del contexto de la franquicia de formato de negocio y, desde luego, de gran importancia.

El "sistema" que el franquiciante pone en manos del franquiciatario en este tipo de acuerdo incluye, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberán cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá conducir las riendas del negocio.

1.2.2 Definición del término franquicia.

Adoptar una definición de franquicia en el ámbito de nuestro país y América Latina, es importante en razón de que, debido a lo novedoso y reciente de la institución, no se contaba con una definición universalmente aceptada del vocablo. Se espera que la definición que aquí se propone permita esclarecer las dudas y las disparidades que ha habido en nuestro país respecto de la definición de la franquicia.

Es justo señalar que, tanto las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología como las de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., llevaron a cabo durante los últimos años una tarea ejemplar de definir la franquicia y difundir sus características en nuestro país. Así, que el reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el diario oficial del 9 de enero de 1990 aporta, por primera vez en nuestra historia reciente, una definición de franquicia, que dice:

Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica.

Pero, en México ha habido un cambio importante en lo que se refiere a la regulación de las franquicias. La Ley de Transferencia de Tecnología y su Reglamento fueron abrogados el 27 de junio de 1991. En su lugar quedó la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, en cuyo artículo 142 se define la franquicia como sigue:

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

El Instituto Mexicano de Franquicias, A.C., ha tenido la importante labor de difundir durante los últimos dos años información básica acerca de las franquicias con el propósito de "educar" a un mercado que, con los años, puede convertirse en uno de los más importantes del mundo. Pero todo ello es "historia muy reciente".

Antes de la publicación del citado Reglamento, particularmente entre 1985 y 1987, sucedieron casos interesantes en donde las autoridades del Registro de Transferencia de Tecnología inclusive solicitaron modificar el título de más de un contrato de franquicia para denominarlos como contrato de franquicia para denominarlos como Contratos de Licencia, Marcas y Asistencia Técnica. El argumento, fue que el término franquicia no existía en la legislación mexicana, lo cual podría originar, durante la aprobación y registro de los convenios, cuestionamientos y confusión por parte de los propios funcionarios.

La última gran iniciativa de las autoridades del registro Nacional de Transferencia de Tecnología y, en general, de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, fue la promulgación de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991.

Otros han sido los problemas y confusiones con los que la comunidad de negocios en general se ha topado en los últimos años ante la ausencia de una terminología uniforme en el área de las franquicias. El más típico de los casos es el de los términos "franquiciante" y "franquiciatario".

En México, los empresarios e inclusive los asesores involucrados en el negocio de las franquicias, hace tan sólo muy pocos años cuando el fenómeno de las franquicias dejaba ya de ser un secreto en nuestro país, comenzaron a elaborar términos y vocablos que, por ser incoherentes y, en algunos casos, carentes de una explicación o fundamento técnico

únicamente originaron confusión entre las autoridades, los interesados en adquirir una franquicia y el público en general. Así, al otorgante de una franquicia, se le ha llamado "franquiciante", "franquiciador", "franqueador", "empresa madre", etc., mientras que al adquirente o comprador de una franquicia, se le ha llamado "franquiciatario", "franquiritente", "franquiciado", "franqueado", e incluso términos tan alejados de la figura de la franquicia como "concesionario".

Anteriormente se ha dado varias veces la definición de lo que es una franquicia, pero es conveniente analizar lo que dicen casi todas las definiciones de franquicia. Ésta se verá más ampliamente en cuatro apartados, que se presentan a continuación:

1. "Una operación de franquicia es una relación contractual".

Se pretende dejar claramente establecido que una franquicia no es un contrato. No se diferencia de cualquier otro contrato formal en el cual se expresan los términos bajo los que se formaliza. Probablemente es de verdadera importancia el hecho de que un contrato de franquicia contenga todos y cada uno de los apartados acordados, ya que ambas partes van a tener que convivir con él durante mucho tiempo. De hecho, en la mayoría de los casos, va a ser el único apoyo documental que tenga el franquiciatario, por lo que cualquier omisión material puede afectarle durante toda su futura actividad.

2. "El franquiciante ofrece, o se obliga a tener un interés continuado en el negocio del franquiciatario, en áreas tales como conocimiento y experiencia sobre el producto (know-how) y formación de personal del franquiciatario".

Por supuesto, el franquiciante debe mantener un interés continuado en el negocio del franquiciatario, pero antes por lo menos, deberá conseguir que empiece a funcionar.

Es la obligación del franquiciante decidirse responsablemente sobre si el franquiciatario es o no la persona adecuada para este particular tipo de franquicia. Nada puede ser más desastroso para ambas partes que el colocar una pieza redonda en un agujero cuadrado.

Será responsabilidad del franquiciante introducir al franquiciatario, mediante la formación adecuada previa a la apertura del negocio, en todas las áreas relevantes del mismo, brindándole los conocimientos que necesite para poder conducirlo y manejarlo satisfactoriamente.

El hecho de tener experiencia y conocimientos sobre el negocio ("*know-how*"), puede variar considerablemente en función del tipo de actividad. Así, el *know-how* de una franquicia de

servicios es totalmente diferente del de una cadena de restaurantes, e incluso el de una cadena de hamburgueserías será diferente del de una cadena de pizzerías. Antes de que el franquiciatario lleve a cabo la apertura de su negocio debe recibir este *know-how*, siendo esto una parte fundamental del anteproyecto. Dentro del *know-how* que el franquiciante concede al franquiciatario, se incluye:

- la organización más conveniente;
- mercadotecnia aplicada a la operación específica;
- aplicación de los Principios de Dirección Empresarial más apropiados para la naturaleza de negocio;
- métodos operativos;
- introducción a los secretos, sistemas confidenciales, métodos y fórmulas propiedad del franquiciante.

El franquiciatario debe estar perfectamente preparado en todo lo anterior antes de que se le deje solo con su negocio y, una vez solo, debe recibir la ayuda que necesite para que empiece a funcionar correctamente.

Alcanzada esta etapa, el franquiciatario deberá tener un total conocimiento actualizado del *know-how* aplicable a su negocio y el franquiciante continuará manteniendo esos servicios de asesoramiento al franquiciatario de un modo periódico, conjuntándolo con asistencia de personal especializado en la resolución de los problemas que puedan surgir y ayudándole con promociones que le ayuden a maximizar el beneficio del negocio, ya que esto interesa tanto al franquiciante como al franquiciatario.

3. "A cambio, el franquiciatario va a operar bajo un nombre comercial, y con un formato y un sistema operativo que pertenecen o son controlados por el franquiciante".

Aquí se hace referencia al rasgo principal que caracteriza al anteproyecto de negocio, es decir a los puntos que van a construir el funcionamiento básico de una franquicia, y por los cuales el público identifica la marca o nombre como factor asociativo de un grupo de empresas y establecimientos con actividad similar, con la ventaja de que cada uno es dirigido día a día por su propio dueño, no por un gerente.

El hecho de que el nombre comercial, el formato y los sistemas operativos sean propiedad del franquiciante y, a la vez, utilizados por todos los franquiciatarios en común, es lo que convierte en fundamental el control del negocio del franquiciatario. Cualquiera que sea el

grado de control ejercido, el franquiciatario no debe considerarlo simplemente como una limitación de su capacidad de dirigir su negocio en la forma que estime más conveniente. En realidad, él está adentro de su propio problema.

Para situarlo en una correcta perspectiva, la única forma en que se puede considerar este tema es teniendo en cuenta que **el franquiciante y todos los franquiciatarios dependen uno de otro para alcanzar el éxito**. Un cliente perdido por un establecimiento de la cadena, puede resultar un cliente perdido para todos los demás. Y es que el franquiciante y los franquiciatarios pretenden presentar al cliente una operación combinada. Un cliente satisfecho, cuya lealtad se ha conseguido por productos de buena calidad y/o efectivos servicios, al desplazarse por el país, irá promocionando no sólo el establecimiento donde fue bien atendido, sino todos los de la cadena antes que cualquier otro.

4. "Y, además el franquiciatario llevará a cabo una inversión de capital propio en su negocio".

El franquiciatario debe ser el dueño de su negocio; tiene derecho a ser propietario de lo que está pagando e igualmente debe tener el derecho a venderlo.

Ahora bien, puede haber ciertas limitaciones en el ejercicio de la venta del negocio; por ejemplo, el franquiciante puede exigir el disponer de una opción inicial a la compra del mismo, o el derecho a aceptar y preparar a cualquier posible comprador hasta estar seguro de que el nuevo franquiciatario satisface sus expectativas, en cuanto a los niveles básicos de calificación, para poder dirigir una de sus franquicias; querrá asegurarse de que sitúa a la persona correcta en el lugar correcto. Además, puede llegar a suceder que el franquiciante ya disponga de una lista de personas que deseen adquirir una de sus franquicias, pudiendo quizás entonces convenir orientar la venta hacia una de esas personas.

Es importante y necesario que cada franquiciatario lleve a cabo una inversión de sus propios recursos; así, tendrá la necesaria motivación para trabajar en el negocio, buscando el maximizar sus beneficios. Una persona que tiene su dinero en juego, pero que tiene la oportunidad de controlar su destino y sus crecimiento mediante una diligente atención al correcto manejo del negocio, hará todo lo que pueda para que el mismo funcione lo mejor posible y, desde luego, su interés será mucho mayor que el de un gerente contratado para dirigirlo.

Nadie está en el mundo de los negocios para regalar sus productos o servicios; y el franquiciante no es una excepción a esta regla. El franquiciante puede recibir el pago de la franquicia de muy diferentes formas: puede solicitar un pago concreto por la cuota de la franquicia, o vender un paquete completo, con la cuota de franquicia incluida en el precio;

también se podría convenir como retribución un porcentaje de los ingresos brutos del franquiciatario. Cualquiera que sea el modo en que el franquiciante recibe la compensación por la franquicia, la cifra comprenderá tanto sus servicios iniciales como los servicios a dar, previstos para el futuro.

Otro factor de importancia es el problema de los derechos territoriales. Sobre este punto no se conoce una regla general, a no ser el hecho de que al franquiciatario debe asegurarse que la zona en donde él sitúe su negocio no va a estar saturada, ya que esto le perjudicaría. Este factor puede ser complicado ya que algunas operaciones franquiciadas pueden prosperar incluso en una zona urbana ya saturada mientras que otras van a requerir, por su naturaleza, de un área de actuación cuidadosamente definida y protegida.

1.2.3 El franquiciante.

Después de la franquicia, el segundo protagonista es el franquiciante.

El franquiciante es un empresario que se ha desarrollado una fórmula original, que está probada y demostrada su eficacia y que prevé posibilidades de cierta expansión a largo plazo.

Para que una persona física o jurídica pueda ser considerada como franquiciante debe disponer:

- ⇒ De una marca registrada.
- ⇒ De un producto o servicio, capaz de adaptarse con facilidad a las circunstancias cambiantes del mercado.
- ⇒ De un concepto original de producto o servicio.
- ⇒ De las técnicas comerciales que le permitan transmitirlo.
- ⇒ De una formación inicial y permanente.
- ⇒ De la capacidad de establecerse en las zonas más convenientes.

- ⇒ De un número suficiente de establecimientos propios en los que se habrán desarrollado con éxito una fórmula comercial y que servirán en el futuro para hacer los cambios necesarios para la adaptación al mercado, antes de ponérselos a los franquiciatarios.
- ⇒ De los medios humanos y técnicos que permitan ayudar en la gestión de la red y hacer un control económico y de calidad de la misma.
- ⇒ De las condiciones para poder establecer un sistema de comunicación que facilite una buena colaboración.

Ventajas del franquiciante.

En este punto cabe preguntar qué ventaja tiene ser franquiciante. Y entre sus ventajas están las siguientes:

- Éste controla directamente la producción en el caso de las franquicias industriales y la distribución de sus productos o servicios en el caso de otras franquicias; tanto en el territorio nacional como en el extranjero.
- Requiere un esfuerzo financiero más pequeño a largo plazo.
- Con la franquicia, el franquiciante hace recaer sobre el franquiciatario las cargas de la inversión directa.
- Diversifica sus fuentes de ingresos, ya que obtiene del franquiciatario por una parte los derechos de entrada y por otra parte las retribuciones, además de unas compensaciones por las inversiones que hacen publicidad.
- Además obtiene unos márgenes por los suministros de mercancía que hace al franquiciatario al comienzo del negocio y mientras dura éste, así como los honorarios que en algunos casos le cobra por la asistencia técnica específica (animación y promoción de la cadena, escaparates, seminarios de formación y reciclaje, selección y formación de personal, realización de publicidad específica), y cualquier otro servicio no previsto en el contrato y sobre el cual tiene derecho de cobro.
- Disminuye sus gastos fijos, pues el conjunto de la red participa en una parte de ellos (control de inventarios, contabilidad, estudios, etc.).
- Aumenta considerablemente sus ventas.

- * Además el franquiciante goza de importantes ventajas comerciales, pues la franquicia permite al empresario la renovación o diversificación de su negocio. Puede dirigir la cadena, primero hacia una forma de renovación para después diversificarlos productos o servicios que suministran a sus franquiciatarios.

El Sistema de Franquicia le permite al empresario controlar totalmente la distribución de su producto. Es verdad que este control se ejerce en menor medida que si los puntos de venta fueran propios, pero también es verdad que esta segunda fórmula es muy cara.

El pequeño esfuerzo que realiza el franquiciante en sus unidades-piloto se realiza con las primeras franquicias concedidas, y a cambio, aquellos franquiciantes más conocidos disponen de lo que se llama un "Mercado Cautivo", que tiene los efectos siguientes:

- ⇒ Reforzamiento de la Imagen de Marca.
- ⇒ Mayor movilidad del empresario ante los cambios de la demanda.
- ⇒ El acceso a los mercados exteriores para un empresario que posea un producto original o poco conocido, mediante la apertura de filiales.

Por otra parte el franquiciante goza de importantes ventajas en materia de gestión de personal:

- * Con este modelo empresarial, el franquiciante aporta un cuadro permanente de formadores. El creciente número de franquiciatarios crea una importante escuela de especialistas en el tema de que se trate, que en un momento dado resultan fácilmente intercambiables.
- * El franquiciante elimina en algunas ocasiones la contratación de personal, así como su contratación: el franquiciatario, al ser el responsable subsidiario de su negocio, es el mejor de los gerentes posibles que pudiera contratar el franquiciante.

El franquiciante se encuentra también con una serie de ventajas respecto a la gestión de su negocio en general:

- * No se producen grandes gastos de gestión, pues el franquiciante no tiene que dirigir directamente al personal de la cadena; la vigilancia de los posibles abusos, el control diario de caja, y los aspectos de una gestión compleja son competencia del franquiciatario.

- * El franquiciante asume el papel de un formador, de un iniciador, pero es el franquiciatario quien asume la responsabilidad de la ejecución a través de las directrices y consejos recibidos.

La franquicia permite al empresario partir de una pequeña estructura, adaptándose a ésta a medida que aumenta la cadena, permitiendo siempre una buena rentabilidad.

Actividades del franquiciante.

Hasta aquí se ha hablado de las ventajas para el franquiciante, pero ahora se nombrarán las obligaciones que éste contrae.

Desde el punto de vista técnico, el franquiciante está obligado a incorporar nuevos productos a la gama, eliminar aquellos que no demanda el mercado y mejorar los existentes para lograr la mejor calidad en el surtido que comercializa; es decir el franquiciante debe procurar:

- Tener un buen surtido, con una gama de productos bastante extensa con la que atender la variada demanda de sus explotaciones.
- Introducir de forma permanente en el mercado nuevos productos.

Desde el punto de vista comercial, debe poner a disposición del franquiciatario todos los elementos que identifican a la marca (logotipo, luminoso, etc.).

Debe proporcionarle las mercancías que componen el surtido básico. Así como garantizar la entrega de la mercancía tanto en cantidad como en plazo y comprometerse al reembolso de retribuciones en el caso de incumplimiento de la norma.

Los precios deberán determinarse de forma que garanticen una relación calidad/precio que haga competitiva la venta en el mercado, sin que dejen de ser compatibles los intereses del franquiciante con la rentabilidad y seguridad que brinda la fórmula de franquicia al franquiciatario.

El franquiciante debe de realizar un esfuerzo promocional y publicitario permanente, para lo que deberá dedicar un porcentaje de las cantidades recaudadas en concepto de retribuciones, para alcanzar los objetivos de la cadena.

Desde el punto de vista de la formación, el franquiciante debe asumir obligatoriamente la formación y la asistencia técnica a los franquiciatarios en el área técnica, comercial, financiera, contable fiscal, y de gestión del negocio.

La formación y la asistencia deben pasar por dos fases:

- Inicial, para localización e implantación del nuevo punto de venta.
- En la explotación de las unidades de venta por los franquiciatarios (directrices, contabilidad, radios de explotación, asesoramiento en la gestión).

Respecto a la gestión general de la red, el franquiciante debe de trabajar con un plan a mediano plazo de expansión controlada de la red y un plan a corto plazo que le permita adaptarse con facilidad a las variaciones del mercado.

Debe comunicar a sus franquiciatarios la evolución, en cifras, de la cadena, de manera que ellos se sientan parte integrante de la empresa. Es imprescindible, para que el sistema permanezca vivo, que exista un alto grado de comunicación entre franquiciante y franquiciatario, lo que se puede llevar a cabo a través de un boletín de información interna de reuniones periódicas.

Pero, además el franquiciante debe de establecer un completo control sobre la red, lo que nos permite calcular el importe de las retribuciones, para lo que se debe crear un documento sencillo cuyos datos le serán enviados al franquiciante mensualmente.

El control de servicio y los métodos de gestión y venta deberán ser controlados directamente por personal del franquiciante; esta práctica deberá tener carácter de habitual y tendrá que venir recogida en el contrato. Además el franquiciatario deberá enviar mensualmente cuanta información contable y de cualquier otro tipo que le solicite el franquiciante.

1.2.4 El franquiciatario.

El tercer y último protagonista es el franquiciatario.

Definir las características o el perfil del franquiciatario no es tarea fácil, ya que éste se mueve por una serie de motivaciones que son más complejas que en el caso del franquiciante.

Reclutar al franquiciatario más apropiado es la base para el éxito de la franquicia.

Aunque el perfil del franquiciatario no pueda ser el mismo si se trata de una franquicia de comida rápida que de una de talleres automotrices, sin embargo, existen ciertos rasgos comunes que se presentan en la mayoría de los casos:

- El don de gentes, unido a la personalidad y el sentido comercial.
- Debe ser un líder, con espíritu de equipo, capaz de colaborar con el franquiciante y con los demás franquiciatarios.
- Debe sentirse motivado, tener espíritu de empresa y voluntad emprendedora.
- Ha de tener fe en el sistema y espíritu de ganador.
- Su situación financiera debe ser estable.
- Es conveniente que la edad oscile entre los 25 y 55 años.

El franquiciatario debe tener en cuenta que la mayor parte de las cuestiones que significan obligaciones para el franquiciante constituyen en sí mismas el eje de los derechos que él tiene de la franquicia.

Ventajas del franquiciatario.

Algunas de las muchas ventajas que recibe el franquiciatario, son las siguientes:

- * Desde el punto de vista financiero, la mayor ventaja que tiene en este sentido el franquiciatario es la de disminuir el riesgo al tratarse de un negocio que ya ha sido probado suficientemente, evitando todo tipo de errores en los planteamientos financieros, económicos y de gestión.
- * Puede obtener préstamos en condiciones ventajosas para el inicio de la actividad, pues la garantía de la franquicia disminuye las dificultades de la concesión de estos préstamos. En ocasiones el franquiciante gestiona líneas de crédito para sus franquiciatarios con determinadas instituciones financieras.
- * Desde el punto de vista comercial, los medios de información y acción comercial que le brinda el franquiciante no estarían a su alcance si desarrollara su actividad de forma independiente, lo que permite jugar con las mismas armas que un gran comercio moderno.
- * Se beneficia de la experiencia comercial del franquiciante sin tener que caer en los errores por los que ya pasó éste.

- El franquiciatario obtiene del franquiciante una gran información sobre el mercado local en el que desarrollará su actividad (público objetivo, perfil del consumidor, análisis de la demanda del consumidor y del comprador, etc.).
- Tienen la adecuación permanente de la gama de productos o servicios a la demanda del mercado, con una agilidad superior a la que podría desarrollar contando sólo con sus propios medios.
- Cuenta con los efectos de la política de comunicación del franquiciante, aplicada a la publicidad que realiza para toda la cadena, así como los derivados de las campañas promocionales específicas en el punto de venta, el marketing directo, las campañas en medios, la política de merchandising, etc., y de toda la actividad que pueda desarrollar el departamento de Comunicación del franquiciante, cuya eficacia está garantizada de antemano por haber sido previamente probados en los establecimientos-piloto de éste.
- Se beneficia de los trabajos de investigación y desarrollo que, de forma permanente, lleva a cabo el franquiciante, así como de los trabajos de estudio de mercado y de análisis de la competencia.

De esta forma el franquiciante sólo se tienen que dedicarse a dirigir su negocio.

Desde el punto de vista de gestión de personal, se ve ayudado en el proceso de selección de personal que ofrece el franquiciante, para que éste pueda ser el óptimo, como:

- El mayor problema que se le plantea al pequeño comerciante y a la empresa de servicios es encontrar un personal que se adapte al perfil del puesto y que permanezca en él durante un periodo razonable de tiempo. La franquicia resuelve este problema mediante unos criterios de contratación que aseguran al personal del franquiciatario una remuneración justa, una formación permanente, una información continuada sobre la marcha del negocio y la posibilidad de una promoción profesional rápida para los que más destaquen en el desarrollo de su trabajo.
- El Departamento de Personal del franquiciante se ocupa de realizar, de forma técnica, la selección de personal al franquiciatario, de acuerdo con un perfil tipo, informa sobre sus aptitudes y establece los caminos más rápidos para reclutarlos.
- El franquiciatario tiene la garantía de que su personal será formado por el franquiciante cuando esto forme parte de las garantías del contrato de franquicia. Esta formación generalmente se desarrolla en dos fases: la inicial, para poner en marcha el negocio y que

tratará de familiarizar a los empleados con el producto o servicio y su forma de venta, y una segunda fase en la que se adiestra para la incorporación de un nuevo producto o servicio, para la puesta en marcha de campañas promocionales, sobre modificaciones en el producto, servicio o su forma de venta.

- El franquiciante posee un equipo permanente de formadores en las diversas áreas de la empresa, incluido, por su puesto, la comercial. Éste actúa en el lanzamiento del punto franquiciatario permaneciendo en él durante los primeros días desde la apertura; este equipo también puede ser utilizado en operaciones promocionales, en campañas de imagen, en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, etc.
- Desde el punto de vista de la gestión del negocio en general, el franquiciatario se beneficia de los métodos que diseña el franquiciante para agilizar los trabajos de gestión en los puntos franquiciatarios.
- Las fórmulas de gestión de la franquicia no son rígidas, sino que evolucionan y se adaptan a las características específicas del franquiciatario y su entorno.

Periódicamente, el franquiciatario remite al franquiciante los resultados de su gestión; éste elabora los datos y los analiza, elevándolos a nivel de cadena franquiciada y enviándoselos a cada uno de los miembros para que pueda comparar sus datos particulares con los del conjunto de la cadena y aplique las directrices que le da al franquiciante.

Actividades del franquiciatario.

Pero a cambio de estas ayudas del franquiciante, los franquiciatarios deben cumplir con sus obligaciones.

Desde el punto de vista comercial, el franquiciatario debe respetar la política y las directrices definidas por el franquiciante.

No debe establecer ningún modo de competencia con la cadena, en función de los acuerdos pactados con el franquiciante.

Debe respetar su territorio, no vendiendo más que en el área para la que se le ha concedido la franquicia y en el establecimiento para el que se ha acordado, sin multiplicar los puntos de venta en su territorio o fuera de él.

Está obligado a comprar en exclusiva al franquiciante o a las firmas que éste autorice.

También está obligado a respetar la imagen de la franquicia, lo que le llevará a:

- ⇒ Utilizar, necesariamente, los signos que defina la marca y respetar las indicaciones y método originales de la franquicia, tanto en el aprovisionamiento como en la calidad de los productos y servicios realizados.
- ⇒ Mantener una política publicitaria y promocional conforme a las normas de la franquicia.
- ⇒ Guardar secreto sobre las directrices y consignas del franquiciante.
- ⇒ Contribuir a la buena reputación comercial del franquiciante a través del adecuado y esmerado mantenimiento del punto de venta.

Por otra parte el franquiciatario está obligado a hacer una serie de pagos periódicos al franquiciante; algunos de estos pagos son fijos mientras que otros tienen un carácter proporcional a la marcha de la actividad.

Tienen el carácter de pagos fijos:

- Los derechos de entrada en la cadena.
- Los pagos al franquiciante por determinados servicios no incluidos en el contrato.
- Los gastos de formación que sean de su cuenta.

Tienen carácter de proporcional:

- Las retribuciones y tasas que estén previstas en el contrato y que normalmente guardan una proporción con el volumen de facturación.

La contribución a los gastos de publicidad de la cadena se realiza en algunas franquicias mediante una aportación fija una sola vez al año, al comienzo del ejercicio, y en otras, por lo general, tiene carácter proporcional sobre el volumen de facturación o sobre la cifra de compras que hace el franquiciante.

El franquiciatario debe respetar las normas de explotación y gestión fijadas por el franquiciante, pues de ellas se sacarán los datos para el cálculo de retribuciones, participación en los gastos de publicidad, elaboración de estadísticas para estudios de mercado y rentabilidad de la red.

Deberá aceptar cuantos controles establezca el franquiciante para mejor funcionamiento de la franquicia.

Deberá recoger del mercado y transmitir al franquiciante cuanta información considere que pueda ser de utilidad para los intereses de la cadena franquiciada.

El franquiciatario, usualmente, está obligado a reclutar y contratar por su cuenta el personal que sea necesario para el funcionamiento de su "punto franquiciatario".

Algunas veces, él mismo, forma a este personal, y otras solicita al franquiciante que realice ese trabajo conforme a las normas establecidas por éste y de acuerdo con el papel que cada uno deba desarrollar en el negocio. Mantener informado al personal del franquiciatario mediante comunicaciones directas en el caso de franquicias que emplean a pocas personas o mediante boletines o reuniones periódicas en el caso de franquicias que exigen una fuerte contratación de personal.

Ahora, que se estableció el papel que juegan el franquiciante y el franquiciatario dentro del sistema de franquicia, y la definición utilizada en México de lo que es una franquicia, se pueden pasar a otros temas más específicos sobre el sistema de franquicia.

1.3 El sistema de franquicias como estrategia de expansión.

A pesar de que México va por buen camino en el desarrollo local de franquicias, desgraciadamente todavía se está inmerso en la etapa en que la importación de franquicias extranjeras es algo de todos los días.

Cuando se habla de la independencia, es inevitable referirse a la "libre empresa", al espíritu emprendedor y a las ganas de hacer o crear algo que trascienda la existencia. Ésos son los valores que impulsaron a aquellos que iniciaron su propio negocio y, de alguna forma, el motor que ha impulsado a las franquicias a los niveles de desarrollo que ha alcanzado en estos días.

Una vez que se ha tomado la decisión de iniciar un negocio, se presenta la primera pregunta: ¿cuál es el riesgo? Para el que empieza un negocio, generalmente le será muy difícil contar con la experiencia necesaria para hacerlo crecer, o simplemente de sobrevivir. Existen estadísticas excesivamente desalentadoras, por no decir que aterradoras, que indican que solamente 35% de los nuevos negocios sobreviven después de su quinto año de operación.

Ante esta situación, las franquicias se presentan como la forma menos riesgosa de emprender un negocio propio, ya que, en este esquema, el franquiciatario compra los conocimientos operativos y el apoyo de los creadores de un negocio que funciona. Este punto es primordial, ya que el récord de éxito del negocio habla de que existe demanda por los productos y servicios del negocio y de que se está ante la "compra" de la experiencia necesaria para evitar, en lo posible, los "dolorosos errores" que trae la consolidación de un negocio.

El menor riesgo en el lanzamiento y operación de un negocio es la principal razón por la que una persona, con ambición de ser su propio jefe, decide adquirir una franquicia. Sin embargo, reconocer las ventajas y las desventajas de las franquicias es lo más importante que debe de analizar el futuro o potencial franquiciatario.

1.3.1 Principales Ventajas.

Las principales ventajas del sistema de franquicia son las siguientes:

Concepto exitoso.

Por más seguro que esté un empresario de tener la idea que le hará millonario, la mente del consumidor y su comportamiento a veces son difíciles de predecir. En el caso de una franquicia, el franquiciatario compra un concepto de éxito comprobado. El franquiciante serio debe mantener el interés de corregir y adaptar constantemente el "sistema" para que, así, conserve su vigencia y redituabilidad.

Marca y productos reconocidos.

Una franquicia le aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado. De alguna forma, el franquiciatario adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

Rápida instalación de un negocio completo.

En un esquema de franquicias, el negocio nace "ya hecho", completo y no requiere de meses o años de esfuerzos para depurar el producto o servicio que se ofrece. El éxito de un negocio suele implicar una interminable cadena de "experimentos" que, a su vez, originan costosos errores y fracasos.

Por medio de la franquicia el franquiciatario se evita el difícil trance de empezar con un negocio pequeño, que requeriría de mucho tiempo para desarrollarse, y que, en algunos casos, podría además requerir de algún apoyo externo.

Cuando se habla de una franquicia con formato de negocio (business format franchise) o de tercera generación, se está ante un negocio que debe operarse de acuerdo y con estricto apego con un "sistema", en donde el riguroso cumplimiento de los manuales operativos se refiere a todos los aspectos de la conducción del negocio.

Contrario a lo establecido, en el que el giro del negocio siempre está basado en el perfil del propietario, el esquema de franquicias le permite a un profesional adquirir nuevas tecnologías aplicables al tipo de negocio que quiere emprender sin depender de experiencias pasadas y con un conocimiento nulo acerca del negocio.

Economías de escala.

La capacidad de comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales es una de las ventajas de la franquicia. En la franquicia se puede comprar, sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se le haga a los proveedores es, de hecho, considerado por éstos como una compra global.

Específicamente, los gastos publicitarios que normalmente serían incosteables, representan una de las principales ventajas, ya que por medio del sistema de franquicias, un pequeño comerciante accede a campañas más inteligentes (creadas por expertos) y con presupuestos accesibles que representan beneficios importantes para el franquiciatario. Comúnmente, esto se lleva a cabo por medio de las regalías publicitarias para emprender campañas regionales o, inclusive, nacionales, y que son originadas por el franquiciante o por los franquiciatarios con el apoyo de aquél.

Asistencia profesional y apoyo constante.

La asistencia profesional es una parte muy importante de la franquicia. Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, apoyo operativo proactivo, además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

Sinergia.

La palabra sinergia se aplica perfectamente a este caso, ya que los nuevos franquiciatarios se convierten en parte de un todo que equivale a más que la simple suma de las partes. Todos los franquiciatarios, así como el franquiciante, trabajaran en conjunto con la motivación de operar su propio negocio, pero aportando con su trabajo y éxito un beneficio colectivo para el franquiciante y los demás franquiciatarios del sistema.

Ahora bien, en las franquicias, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, no todo es "miel sobre hojuelas". También hay desventajas y, saber evaluarlas también es importante para el potencial franquiciatario.

1.3.2 Principales Desventajas.

El sistema de franquicias también cuenta con desventajas.

Poca independencia.

La principal desventaja del esquema de franquicias, desde el punto de vista del franquiciatario, es la pérdida de su independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y de manejo en general del negocio franquiciado.

La compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio, y que son, en realidad, los conceptos que conforman la tecnología o *know-how* por los que el franquiciatario paga una regalía, suelen convertirse en una "atadura" para el franquiciatario.

Este limitante en ocasiones incluye la capacidad de crear nuevos productos, lo que en ocasiones podrá representar pérdidas de oportunidades. Ello dependerá de la agilidad del franquiciante para responder a las demandas de los franquiciatarios.

Pagos al franquiciante.

Todo lo que puede ofrecer una franquicia no es gratuito.

Todo el apoyo y los conocimientos que recibe un franquiciatario derivados de un "sistema" de negocios comprobado, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio, tienen un valor económico. El franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial, a la que se le llama "guante" en México y regalías. La primera es una cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia, mientras que la segunda se determina a partir de un porcentaje de los ingresos brutos (ventas) del negocio.

Desde un punto de vista simplista, una de las desventajas de la franquicia, si se le compara con un negocio no franquiciado, es que deben pagar los citados conceptos y que, en ocasiones, pudieran parecer excesivos en la mente del franquiciatario. Curiosamente, la opinión del franquiciante siempre será contraria: para él, la cuota inicial y las regalías apenas pagan por todo lo que se da con una franquicia, incluyendo una marca o nombre comercial y la valiosa tecnología.

Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante.

Los resultados de un franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, y es allí donde el proceso de elección en la compra de una franquicia es de vital importancia.

Limitantes en cuanto a las compras o ventas del negocio.

Existen límites en la mayoría de los contratos de franquicia en cuanto a las compras o ventas que lleva a cabo el negocio franquiciado. A veces, tales operaciones se sujetan a la autorización del franquiciante.

En realidad son pocos los ejemplos de franquicias en donde se prevén limitaciones para las ventas de la franquicia; generalmente se refiere a la compra o contratación de productos o servicios. Cuando un franquiciante responsable impone al franquiciatario la obligación de comprar o contratar un producto o servicio de un proveedor específico, se debe considerar que ello responde al interés del franquiciante en estandarizar la operación de los franquiciatarios, así como de preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciatario.

1.3.3 Una estrategia de expansión.

Para tomar al Sistema de Franquicias como estrategia de expansión, se deben analizar los siguientes factores:

Análisis Interno.

Para desarrollar un Sistema de Franquicias, se debe estar consciente de los aspectos legales que se deben cubrir y el dinero que requiere el abrir un establecimiento.

El franquiciante debe disponer de lo necesario para proveer de servicios al franquiciatario para que éste obtenga una ventaja competitiva adicional al hecho de iniciar un negocio similar por sí mismo.

Rentabilidad.

Este punto es si no el más importante, si uno de los primordiales ya que el negocio debe generar el suficiente nivel de margen y utilidades considerando el nivel de inversión del franquiciatario, trabajo y pago de regalías.

Capital.

El franquiciante debe tener suficiente capital para operar una o más unidades propias que le pueden servir como prototipos del negocio en donde los procesos operativos, financieros y de mercado puedan ser aprobados y refinados, solventar los costos de tipo legal y de desarrollo del negocio y asociados a dejar listo el programa. Absorber las pérdidas en el inicio de operaciones, seleccionar el personal adecuado para soportar el desarrollo del negocio y desarrollar nuevos productos y servicios.

Gerencia y Dirección.

Existe una gran diferencia entre operar un negocio pequeño y un Sistema de Franquicias; por ello, es indispensable tener experiencia en Administración, Desarrollo de Sistemas, Mercadotecnia (local, regional y nacional), Finanzas y Recursos Humanos.

Marcas.

El 50% del desarrollo de un Sistema de Franquicias es la marca, por lo tanto se debe contar con los siguientes aspectos:

- **Marca o Nombre Comercial que identifique al concepto.**
- **Imagen Corporativa adecuada a la Marca o Nombre Comercial.**
- **Registro de la Marca o Nombre Comercial ante las dependencias correspondientes.**
- **Manual de Identidad Corporativa en donde se especifiquen todas las características de uso de la Marca o Nombre Comercial.**

Viabilidad del negocio.

Únicamente por principio un negocio puede ser franquiciado si éste es exitoso y cumple con los requisitos necesarios como son: tener una posición en el mercado, ofrecer bienes y servicios que den un valor adicional al consumidor y sobre todo contar con un producto o servicio aceptado.

En conclusión el primer paso en el análisis y el más importante, es el determinar el potencial del negocio para franquiciarse. El segundo es analizar si ésta es la mejor forma de expansión y finalmente definir cuando el negocio está listo para franquiciarse.

El análisis apropiado sobre la planeación organización y la implementación de todos los recursos al alcance del negocio, será el factor fundamental para definir el éxito o el fracaso del programa de Franquicias.

1.3.4 ¿Porqué Franquician las Empresas?

La estrategia de franquicias debe ser utilizada por las empresas para crecer, establecerse y posicionarse con el objetivo fundamental de ser líderes en el mercado, lo cual sólo puede lograrse contando con un sistema de distribución conformado para tal fin, como lo es el Sistema de Franquicias.

Pero en realidad la mayoría de las empresas que deciden franquiciar, lo hacen motivados por la falta de capital, para expandirse rápidamente. Pero es muy importante aclarar que las franquicias no deben confundirse con falsos espejismos de utilidades, pues éstas no son negocios fáciles.

Para determinar si un negocio es franquiciable primeramente debe identificar sus posibilidades de tamaño y tiempo, tener una operación estandarizada, ser un negocio rentable y fácil de operar.

Las franquicias han probado ser exitosas, por los siguientes puntos:

- ◆ Cuentan con una Marca valiosa y el poder de la *mercadotecnia* para penetrar y dominar mercados.
- ◆ Aplican consistentemente *sistemas operativos* que satisfacen las necesidades de los consumidores.

- ◆ *Sopte continuo* para operar mejor la efectividad, eficiencia y rentabilidad de cada Unidad y el Sistema en general.
- ◆ Los consumidores son influenciados por la *marca* en sus decisiones de compra y son leales a la misma.
- ◆ *La motivación del franquiciatario*, la que se debe a su inversión en activos, tiempo, dinero y esfuerzo.
- ◆ Mayor acceso a *capital* por el franquiciante.

Para ganar participación en el mercado es de vital importancia penetrar, desarrollar, formar, retener y dominar el mercado.

Los esfuerzos de Mercadotecnia son todo lo que se hace al crear una imagen en la mente de los consumidores actuales y potenciales sobre lo que la empresa es, cuales son sus productos y servicios, y qué pueden esperar los clientes de la empresa.

Cuando se decidió utilizar el sistema de franquicias para crear una, la Planeación Estratégica se convierte en una de las herramientas principales en el desarrollo del sistema. Y para elaborar una planeación estratégica eficiente se deben analizar los siguientes puntos:

- ⇒ Analizar el potencial del mercado.
- ⇒ Determinar el crecimiento de la industria.
- ⇒ Definir una manera única de servir a los clientes para ganarse su lealtad.
- ⇒ Determinar una estrategia para desarrollar la marca.
- ⇒ Atacar primero en los principales mercados, hacerlo rápido y simultáneamente.
- ⇒ Agregar establecimientos lo más rápido posible.
- ⇒ Nunca pensar en la "saturación del mercado".
- ⇒ Crear una infraestructura de servicio que sea excelente.
- ⇒ Utilizar equipo computarizado para manejar la información de clientes instantáneamente.
- ⇒ Hacer cambios rápidos para atender las necesidades cambiantes de los clientes.

1.3.5 El Sistema de Franquicias como una estrategia de dominio de mercados.

El compromiso es el de dominar cada mercado en el que se participe o bien, ser el participante número uno o número dos. Si se es el número dos, la meta es moverse al

número uno y a la posición de dominio utilizando estrategias de servicio a clientes y mejoras al producto.

Todas las franquicias o unidades propias trabajan en conjunto en los mercados para establecer metas de participación de mercado e indicadores clave de ventaja competitiva. En los siguientes diagramas se pretende mostrar el proceso estratégico para dominar el mercado, así como su paradigma de participación (figura 1.3.1 y 1.3.2).

La meta es dominar el mercado soportándolo en la habilidad para utilizar las eficiencias y economías de escala.

El contrato de franquicia debe ser elaborado de tal forma que el franquiciante tenga opciones disponibles que le permitan incrementar su participación de mercado y obtener la posición de dominio. Las decisiones estratégicas clave incluyen acuerdos más cortos, acuerdos con candidatos calificados y regalías de publicidad altas o cuando menos con la opción de incrementarlas en el futuro.

Resulta fundamental el desarrollo de un verdadero sistema de soporte y el compromiso de trabajar con los franquiciatarios como socios en el negocio. La participación de los franquiciatarios en el proceso de planeación, así como en todas las decisiones que afectan la operación del negocio, la obtención y la retención de clientes arroja inmejorables resultados.

Para establecer una posición de dominio hay que trabajar sobre los siguientes puntos:

- a) Establecer un criterio unificado sobre la filosofía misión, los valores, el objetivo, la estrategia, el sistema, la dirección estratégica, el enfoque operacional y los resultados administrativos.
- b) Otorgar franquicias sobre la base de una estrategia de participación de mercado ya sea con unidades independientes, múltiples, acuerdos de desarrollo de regiones y de licencia maestra. En donde por supuesto previamente hubo un desarrollo de mercado con potencial.
- c) Entrenar y capacitar a los franquiciatarios no únicamente sobre la operación del negocio, la visión de equipo, la no competencia con los otros franquiciatarios; sino también en la meta común, que es el servicio al cliente y el incremento en el valor percibido de la marca de los productos y servicios. Es decir, el compromiso que tiene cada uno en incrementar la participación de mercado, y finalmente explicar perfectamente la relación de negocios que se llevará con el franquiciante.

Figura 1.3.1 Proceso estratégico para dominar el mercado mediante un sistema de franquicia.

Proceso estratégico para dominar el mercado por medio de franquicias

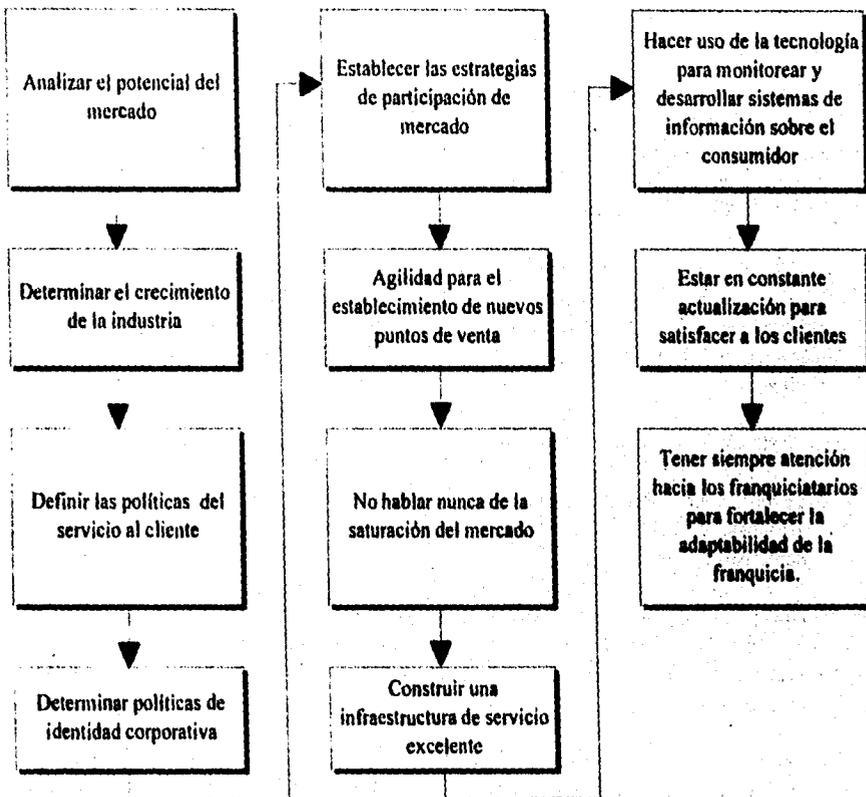


Figura 1.3.1 Proceso estratégico para dominar el mercado mediante un sistema de franquicia.

Proceso estratégico para dominar el mercado por medio de franquicias

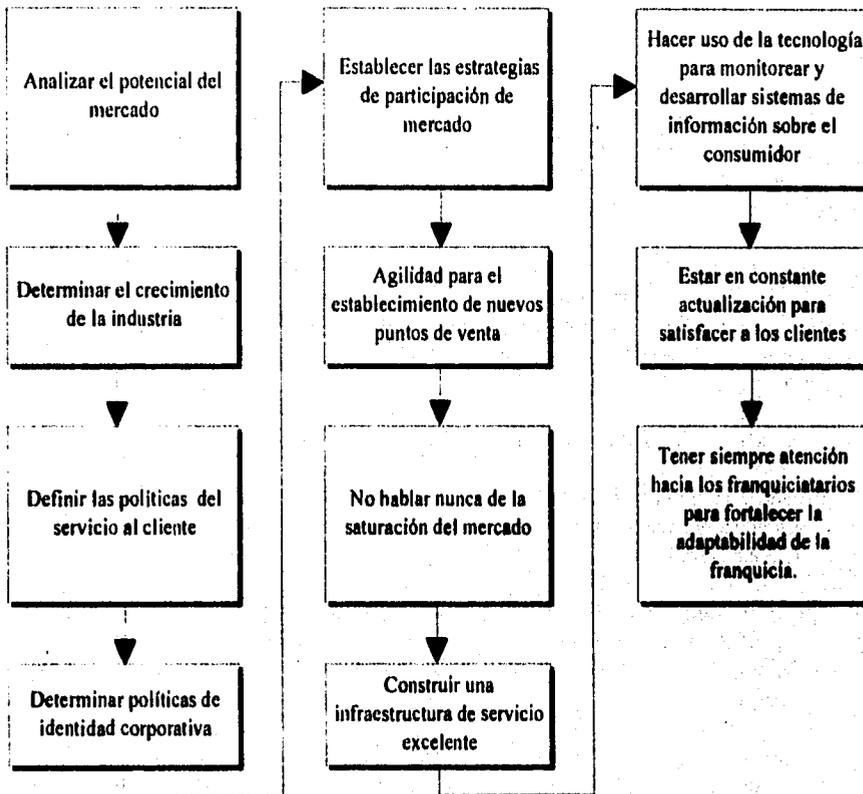
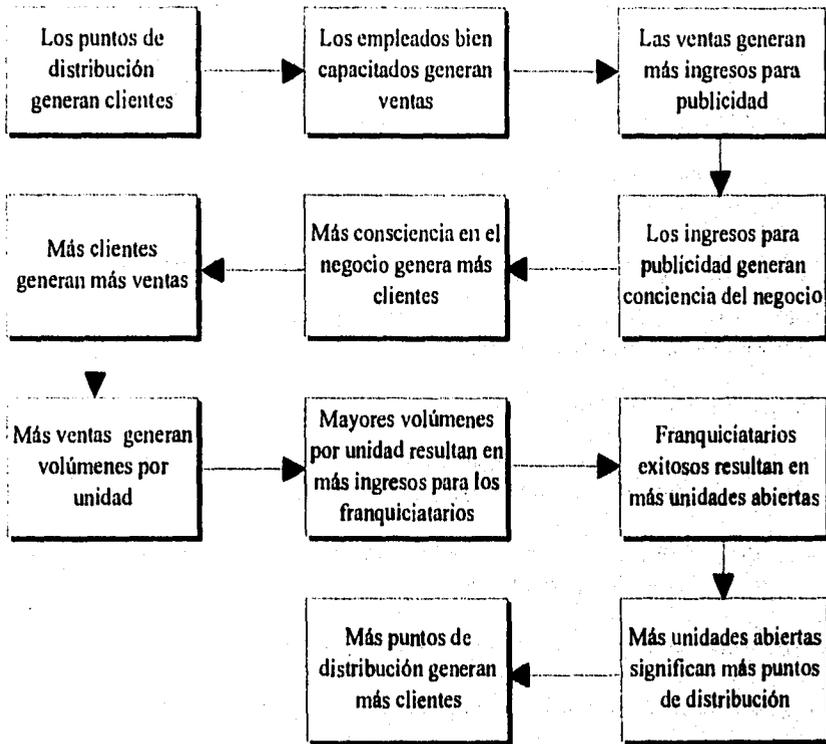


Figura 1.3.2 El paradigma de participación de mercado.

El paradigma de participación de mercado.



- d) Hacer que el plan de negocios sea el adecuado de tal forma que permita la unión entre el franquiciante y los franquiciatarios, enfocándose a conocer y medir lo que sucede en el mercado.
- e) Elaborar un plan de mercadotecnia y de negocios bien definido, que permita estar enterado del continuo crecimiento del mercado, el comportamiento de los competidores; la calidad percibida por lo clientes de los productos y servicios.
- f) Involucrar a los franquiciatarios y a todos los empleados en las estrategias del sistema de franquicias con el fin de mejorar la efectividad del negocio, como: el servicio a clientes, los sistemas operativos (para mejorar la calidad percibida por los clientes), el incremento volúmenes de venta promedio por unidad y la participación de mercado.
- g) Medir continuamente la calidad de los productos y servicios, la atención al cliente, la participación de mercado, los productos y servicios más rentables, la rotación de inventarios, personal, clientes y el pago promedio por cliente.
- h) Estar consciente que la única razón para preocuparse por la participación de mercados es porque existe competencia.
- i) Trabajar con las unidades que tengan el peor desempeño y con los peores franquiciatarios.

Sintetizando, el proceso anteriormente expresado, es para utilizar adecuadamente el sistema de franquicias para dominar un mercado.

Se debe de cuidar en el desarrollo dos niveles: Franquicias y Clientes finales.

Una empresa que constantemente busque una mayor participación de mercado, se enfrenta a resolver cuatro interrogantes importantes:

- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, y cuáles de estas necesidades y expectativas son las que más les importan?
- ¿Qué tan bien se está cubriendo esas necesidades y expectativas?
- ¿Qué tan bien los competidores cubren esas necesidades y expectativas?
- ¿Cómo se puede ir más allá del mínimo que satisface a nuestros clientes, para realmente encantarlos?

La manera de resolver estas interrogantes implican el análisis y monitoreo continuo del mercado total, el segmento del mercado, los cambios y tendencias en el mercado, los competidores, la mercadotecnia y la participación de mercado.

Si se quiere constantemente ganar participación de mercado nunca se debe pensar en la saturación del mercado, se deben crear nuevos nichos de mercado.

En conclusión a todo lo anterior, se puede decir que el Negocio del Negocio es atraer y retener clientes "Dominar el Mercado", sin embargo, existen empresas que por el sólo hecho de llevar algún tiempo en el mercado creen tener los elementos suficientes para dominarlo.

Siete puntos vitales de un Sistema de Franquicias.

- I. Reclutar excelentes Franquiciatarios.
- II. Desarrollar un excelente staff de superación y apoyo en el campo.
- III. Diseñar manuales de Operación de Calidad.
- IV. Desarrollar un Programa de Capacitación y Entrenamiento.
- V. Desarrollar y utilizar el Liderazgo.
- VI. Relaciones exitosas entre Franquiciante y Franquiciatario.
- VII. Desarrollar un Plan de Negocios Financiero muy sólido.

Cinco reglas de oro para operar una red de unidades franquiciadas.

- I. **Conocimiento.** El empleado debe conocer perfectamente su trabajo, para que al atender al cliente le pueda ofrecer un excelente servicio. Así mismo, la Empresa Franquiciante debe contar con estándares de medición para cada aspecto del negocio.
- II. **Mantenimiento.** Es vital para conformar un esquema de calidad.
- III. **Constancia.** Se debe ser constante en repetir el mismo modelo en todas la unidades, es decir tener constancia en la calidad y en los servicios que proporciona.

IV. Servicio. Debe medirse permanentemente para conocer su calidad, debe ser integral; desde la recepción del producto al proveedor hasta el cobro al cliente en la caja del establecimiento. Inclusive se debe poner particular atención en los servicios posventa.

V. Supervisión. Toda actividad humana puede generar errores, para evitarlo es necesario una función permanente de supervisión.

De todo lo anterior se puede concluir que, parecería que el campo de aplicación del sistema de franquicias es lo suficientemente amplio como para funcionar virtualmente en cualquier tipo de empresa. Sin embargo, no es así. Porque alguien franquicie un local de sandwiches con resultados satisfactorios no significa que todos los locales de venta de sandwiches sean franquiciables o que el dueño del local tenga el temperamento adecuado para el sistema de franquicias como método de llevar a cabo la actividad comercial.

Existe, por ejemplo, la cuestión de la autonomía. Si el dueño de la empresa desea retener el control total sobre el modo en que opera la compañía y la manera en que son distribuidos sus productos o servicios, no se sentirá cómodo como franquiciante. Si bien un franquiciante puede estipular en gran parte cómo un franquiciatario manejará su unidad, éste es el dueño de la misma y tendrá la última palabra. Es por eso, por supuesto, que la selección del franquiciatario es tan importante.

Si una empresa es tan atípica, exclusiva o complicada que únicamente el dueño de ésta es capaz de operarla, entonces no es candidata al sistema de franquicias. Si otras personas de inteligencia normal no aprenden a operar su empresa en forma efectiva, tendrán pocas o ninguna posibilidad de reproducirla con resultados satisfactorios y multiplicar los éxitos del dueño de la misma ha logrado.

Si una empresa tiene un atractivo estrictamente local, no se va a prestar bien al sistema de franquicias, especialmente si las expectativas son a niveles más grandes. También si una empresa posee un atractivo nacional limitado, posiblemente también tenga un potencial lucrativo reducido que restringiría su posibilidad de ser transformada en franquicia. La mayoría de la empresas con bajos volúmenes de venta no son tampoco buenas candidatas al sistemas de franquicias, ya que muy pocas veces generan ingresos suficientes para que el franquiciante obtenga alguna utilidad significativa luego de proporcionar el apoyo necesario al sistema de franquicias. Las empresas de márgenes reducidos son también difíciles de convertir en franquicias porque pocas proporcionan un lucro suficiente como para permitir a los franquiciatarios abonar regalías.

También existen empresas que sacan provecho de una idea nueva y atractiva que tal vez sea olvidada seis meses o un año después, éstas no son franquiciables. Es por todo esto, tan importante analizar si realmente el sistema de franquicias es la mejor manera de expansión para cualquier empresa.



CAPÍTULO II

- 2.1 El marco legal de las franquicias.**
- 2.2 Factores para establecer una franquicia.**
- 2.3 Cómo obtiene sus ingresos el franquiciante.**
- 2.4 Servicios iniciales del franquiciante al franquiciatario.**
- 2.5 Los servicios continuos y las relaciones de franquicia.**

CAPÍTULO II.

OBJETIVOS.

Este capítulo tiene por objetivos:

- Presentar los principales factores de tipo legal para el establecimiento de una franquicia.
- Establecer los principios básicos que todo franquiciante debe tener en mente al crear y establecer una franquicia.
- Mostrar los conceptos tipo necesarios para que el franquiciante obtenga sus ingresos, por medio de las diversas cuotas de franquicia.
- Reafirmar que la relación franquiciante-franquiciatario tiene que llevar una continuidad y que en esta relación el éxito de uno depende totalmente del otro y viceversa.
- Enseñar los factores principales en los que se basará el servicio inicial que el franquiciante debe dar al franquiciatario, así como los servicios continuados y permanentes al franquiciatario durante la vida de la franquicia.
- Explicar las relaciones de franquicia que irán surgiendo durante el crecimiento de ésta.

2.1 El marco legal de las franquicias.

La información que se incluye en este punto tiene el propósito de ubicar el marco jurídico de la franquicia. No es posible entender totalmente a la franquicia si se ignora su dimensión legal. A pesar de que se trata de un fenómeno mercadológico, no se debe olvidar que la franquicia es también producto de una relación jurídica que queda plasmada en un convenio.

En este punto se tratará el marco histórico legal de la franquicia en México y se explicará ampliamente el contrato de franquicia.

2.1.1 Antecedentes legales de la franquicia en México.

Al hablar de los inicios de la franquicia en nuestro país, resulta imposible no nombrar la Ley de Transferencia de Tecnología, con todo lo que implicó en su momento.

"La Ley de Transferencia de Tecnología y su Reglamento"

Ahora se comentará sobre la Ley de Transferencia y Tecnología y la influencia que ésta tuvo sobre las franquicias desde la fecha de su promulgación el 11 de enero de 1982 hasta el 27 de junio de 1993 cuando dicha ley fue abrogada para darle paso a la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial que está vigente en nuestros días. El Ejecutivo envió un proyecto de la Ley de Propiedad Intelectual en los primeros días del mes de diciembre de 1990, en virtud de lo cual se abrogaría la Ley de Tecnología. La ley no fue aprobada durante el periodo ordinario de sesiones del Congreso de la Unión, que concluyó el 31 de diciembre del mismo año.

La Ley fue finalmente aprobada por el Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991.

La Ley de Tecnología fue concebida dentro de un contexto económico y político totalmente distinto al que viven los países latinoamericanos en los albores de la *década actual*. En los años setenta, las economías latinoamericanas, incluyendo en primer plano las de México, Argentina y Brasil, iniciaban su despegue económico a través de su industrialización; los proyectos de inversión, principalmente en el caso de las compañías multinacionales, incluía en todos los casos transferencia de tecnología a la compañía (subsidiaria) local.

Existía en esos años la percepción de que, con la llegada de la inversión extranjera a estos países, la necesidad de "importar" tecnología del extranjero era apremiante para la joven industria latinoamericana. Sin embargo, también se tenía la percepción de que una parte importante de la tecnología importada a los países latinoamericanos era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesivo.

Para los países latinoamericanos, y México no fue la excepción, resultó de alguna forma evidente que en su desarrollo, la joven industria latinoamericana se encontraba ávida por importar la tecnología que requería para su crecimiento. Para estos gobiernos fue evidente que, en la "importación" de dicha tecnología, se incurría en abusos que perjudicaban a los adquirentes de la misma, ya sea porque se les proporcionaba tecnología anticuada o inoperante o porque el precio al que se les vendía o arrendaba era desproporcionado.

En el caso de México se pretendió resolver el problema mediante la Ley de Tecnología, en virtud de la cual se instituyó el registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en México. Para los efectos de la ley, un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología.

De esta forma, se previó someter los contratos al escrutinio de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran lesivos para los intereses de los adquirentes (licenciarios) de la tecnología y, consecuentemente, para la economía nacional. Con ese propósito, se elaboró una lista de causales de negativa de registro que aparecen en los artículos 15 y 16 de la ley, y que, para su mejor comprensión, se enumeran a continuación.

Cuando el franquiciante:

1. Haya invertido en la administración del negocio del licenciario;
2. Haya requerido la cesión de derechos de propiedad intelectual generados por el licenciario en forma gratuita;
3. Haya impuesto limitaciones al licenciario en materia de investigación;
4. Haya establecido proveedores obligatorios para el licenciario;
5. Haya limitado o prohibido la exportación por parte del licenciario;
6. Haya prohibido al licenciario el uso de tecnología complementaria;
7. Haya obligado al licenciario vender a un solo cliente;
8. Haya tenido la atribución de designar el personal permanente del licenciario;
9. Haya limitado los volúmenes de producción del licenciario;
10. Haya requerido al licenciario la celebración de contratos exclusivos de venta o representación;
11. Haya requerido confidencialidad más allá del término del contrato;

Existía en esos años la percepción de que, con la llegada de la inversión extranjera a estos países, la necesidad de "importar" tecnología del extranjero era apremiante para la joven industria latinoamericana. Sin embargo, también se tenía la percepción de que una parte importante de la tecnología importada a los países latinoamericanos era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesivo.

Para los países latinoamericanos, y México no fue la excepción, resultó de alguna forma evidente que en su desarrollo, la joven industria latinoamericana se encontraba ávida por importar la tecnología que requería para su crecimiento. Para estos gobiernos fue evidente que, en la "importación" de dicha tecnología, se incurría en abusos que perjudicaban a los adquirentes de la misma, ya sea porque se les proporcionaba tecnología anticuada o inoperante o porque el precio al que se les vendía o arrendaba era desproporcionado.

En el caso de México se pretendió resolver el problema mediante la Ley de Tecnología, en virtud de la cual se instituyó el registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en México. Para los efectos de la ley, un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología.

De esta forma, se previó someter los contratos al escrutinio de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran lesivos para los intereses de los adquirentes (licenciarios) de la tecnología y, consecuentemente, para la economía nacional. Con ese propósito, se elaboró una lista de causales de negativa de registro que aparecen en los artículos 15 y 16 de la ley, y que, para su mejor comprensión, se enumeran a continuación.

Cuando el franquiciante:

1. Haya invertido en la administración del negocio del licenciario;
2. Haya requerido la cesión de derechos de propiedad intelectual generados por el licenciario en forma gratuita;
3. Haya impuesto limitaciones al licenciario en materia de investigación;
4. Haya establecido proveedores obligatorios para el licenciario;
5. Haya limitado o prohibido la exportación por parte del licenciario;
6. Haya prohibido al licenciario el uso de tecnología complementaria;
7. Haya obligado al licenciario vender a un solo cliente;
8. Haya tenido la atribución de designar el personal permanente del licenciario;
9. Haya limitado los volúmenes de producción del licenciario;
10. Haya requerido al licenciario la celebración de contratos exclusivos de venta o representación;
11. Haya requerido confidencialidad más allá del término del contrato;

- 12.No haya asumido responsabilidad por la violación a derechos de propiedad intelectual de terceros;
- 13.No haya garantizado la calidad de la tecnología;
- 14.Haya transferido tecnología disponible en el país;
- 15.Haya establecido contraprestaciones (regalías) desproporcionadas;
- 16.Haya establecido términos excesivos de vigencia; y
- 17.Haya requerido sumisión a tribunales extranjeros.

Como se observa de las causales de negativa de registro previstas en la ley, se tenía el claro propósito de eliminar cualquier ventaja que pudieran tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía mexicana. En teoría, mediante el control de dichos contratos, se percibía interés por aprobar sólo aquellos convenios de tecnología en donde las condiciones favorecieran la postura del adquiriente o licenciataria mexicano. De alguna forma, con la Ley de Tecnología se dio al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología la atribución de presentarse como un negociador más en favor del licenciataria local.

Se presentó en los últimos años de la década pasada y en los primeros de la década de los 90 en México una política de desregulación y apertura de la economía. El 11 de enero de 1986, México suscribió el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Más tarde, el 16 de mayo de 1989, se publicó un reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, que desregula y facilita los trámites necesarios para la inversión de empresas extranjeras en el país y el 9 de enero de 1990, un Reglamento de la Ley de Tecnología, en donde se prevén reglas más claras para el registro de contratos de tecnología, se relajan los criterios previstos en la Ley y se reduce la facultad discrecional que las autoridades ostentaron durante los últimos años en el área de franquicias.

Podrá establecerse que las áreas de mayor preocupación para las compañías que contemplaron otorgar franquicias en México durante la vigencia de la Ley de Tecnología fueron casi siempre, por no decir que en todos los casos, las siguientes:

- La imposibilidad de pactar en el contrato un periodo de vigencia mayor a los 10 años.
- La dificultad de prever en el contrato la facultad o el derecho de franquiciante para "invertir" en la administración del negocio franquiciado.
- La constante preocupación de que la autoridad considerara el monto a pagar de regalías como excesivo en el ejercicio de su facultad discrecional.
- La ineficaz protección para los secretos industriales (*trade secrets*) y la confidencialidad por parte del franquiciatario respecto de la información proporcionada a éste por el franquiciante.

De la interpretación escrita de dichas "causales de negativa de registro" se desprende que sería prácticamente imposible que existiera la franquicia en México. Afortunadamente, y los hechos lo confirman, durante los últimos años las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología permitieron el registro de un número sin precedente de contratos de franquicia. Sin embargo, si se analiza la Ley de Tecnología, resulta claro que el legislador no estaba de acuerdo, ni mucho menos interesado, en que el "proveedor" de la tecnología tuviera el derecho de participar tan activamente en la administración y actividad del licenciario como ocurre en el caso de las franquicias.

El criterio aplicado por las autoridades en la autorización del registro de un contrato de franquicia desde que la Ley de Tecnología fue publicada, el 11 de enero de 1982, hasta la fecha, ha evolucionado en forma notable.

En 1990 fue "prácticamente imposible" encontrar obstáculo alguno para la autorización y registro de un contrato de franquicia. El conocimiento y familiaridad de las autoridades mexicanas con la franquicia y los contratos que se sometieron a registros se hizo siempre patente y no hubo, en general, ninguna dificultad en llevar a cabo dicho trámite. Sin embargo, especialmente aquellos que no se vieron involucrados en el registro de una franquicia hace tan sólo cuatro o cinco años, se sorprenderían de las dificultades, por no decir imposibilidad, que implicaba obtener la aprobación de franquicia en México.

Así es que, durante los años, la franquicia fue para las autoridades mexicanas un tabú. No solamente existía la noción de que la tecnología introducida a nuestro país por la compañías de franquicias extranjeras distaba mucho de ser la "tecnología de punta" que nuestra economía requería para su modernización y desarrollo, sino que se consideraba a la franquicia como un vehículo que provocaría la pérdida de algunos de nuestros valores culturales. En el caso de los restaurantes de "comida o alimentos rápidos", se dieron casos en que las autoridades temían que se proporcionara el fin de algunas tradiciones culinarias, la sustitución, para siempre, del taco, la quesadilla por las hamburguesa, la dona o el pollo frito.

Los argumentos que convencieron a las autoridades de aprobar este tipo de contratos fueron la creación de empleos, el desarrollo de proveedores locales y la promoción de la inversión en México. Podría decirse que, entre los años de 1983 y 1986, cuando se iniciaba el ingreso de algunas de las franquicias más importantes del mundo a México, fueron aceptadas por nuestras autoridades como un "mal necesario". En casi todos los casos, al momento de la "aprobación" de los contratos, fueron impuestas a los franquiciantes extranjeros condiciones y requisitos difíciles de solventar.

El Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial el 9 de enero de 1990 resolvió en su momento la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México. Se hizo más que patente el entusiasmo e interés sobre el tema de las franquicias de los funcionarios de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Con el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología se lograron dos objetivos muy importantes: se definió por primera vez en México el término "franquicia" y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley de Tecnología en cuanto a la negativa de registro de un contrato.

Como se comentó en párrafos anteriores, con la publicación del Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, además de eliminar casi por completo la incertidumbre que existía en el registro de contratos de franquicias, se reconoció que la misma era uno de los acontecimientos más importantes en el campo de la propiedad intelectual en nuestro país y, por qué no, en el mundo de los negocios en general.

Con el Reglamento y las buenas noticias que día a día se recibían tanto en México como en el extranjero, acerca del sano comportamiento de la economía mexicana, sobrevino la llegada de un sinnúmero de franquicias, principalmente del extranjero y específicamente de Estados Unidos.

Se llevó a cabo el rápido registro de decenas de contratos de franquicia. Sin embargo, existe temor acerca del alcance de ciertas disposiciones y los riesgos que, desde un punto de vista técnico, podría traer aparejada la ejecución y cumplimiento de los contratos que han sido registrados en términos del Reglamento.

Únicamente para citar un ejemplo, siempre fue preocupante, en términos del Artículo 24 del Reglamento, que fuera posible registrar un "contrato modelo", evitando así la necesidad de registrar, en el caso de las franquicias, todos y cada uno de los contratos que la otorgante celebrase con distintos franquiciatarios en México. Al "eximir" a las partes de la obligación de registrar cada contrato a través del registro de "contrato modelo", se incumple, lo dispuesto por el Artículo 10 de la Ley de Tecnología que establece la obligación de registrar cada contrato. Como resultado, anticipamos que la falta de registro de cada contrato podría ser utilizada en el futuro como un argumento legal para permitirle a algunas de las partes desvincularse de sus obligaciones derivadas de dicho contacto.

A pesar de que el Reglamento contribuyó notablemente a facilitar el registro de este tipo de contratos, era imperativo que, ante la urgente necesidad de desregular, sería necesario recurrir a una solución más permanente y definitiva. Como resultado, el Ejecutivo envió en los primeros días de diciembre de 1990 un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que, en su artículo 2o. transitorio, prevé la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología.

La Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial fue aprobada por el Congreso de la Unión y promulgada para ser posteriormente publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991.

Con la nueva Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial dio inicio una nueva era en el desarrollo, no sólo de las franquicias, sino de los negocios en nuestro país.

La Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial abandona el viejo principio de regular el contrato de tecnología que, tenía que estar aprobado y registrado por las autoridades para tener efectos legales y ser exigibles en nuestro país. En otras palabras, el día de hoy, los contratos de tecnología y, por ende, los de franquicia, no requieren de estar registrados ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología o de ninguna otra autoridad, y ser exigibles en nuestro país.

En México, al abrogarse la Ley de Transferencia de Tecnología, en lo que se considera un gran acierto de la administración de esa época, también se abolió el registro obligatorio de los llamados "contratos de tecnología". Dicho registro facultaba a la autoridad a que revisara y aprobara los contratos; como es lógico, y dados los criterios de registro que tenían previstos dicha ley, el proceso de registro se constituyó en un verdadero problema para muchos franquiciantes en el pasado.

En la actualidad, debido a la abrogación de la Ley de Tecnología, los contratos de franquicias no están sujetos a la aprobación de la autoridad y su contenido no está sujeto a las restricciones que marcaba la citada ley. Solamente existe a cargo del franquiciante la obligación de darle a conocer a sus potenciales franquiciatarios información relativa a la franquicia.

Vale la pena comentar sobre este punto. De acuerdo con la nueva ley, ya no existen restricciones para incluir en los contratos lo que las partes deseen en cuanto a su duración, al porcentaje de regalías, en cuanto a las atribuciones del franquiciante, etc. A pesar de la desregulación del contrato, existe ahora la obligación a cargo del franquiciante de proporcionar información a franquiciatarios potenciales acerca de la franquicia. La primer pregunta que surge es obvia: ¿qué información hay que dar a franquiciatarios potenciales?

El artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, que contiene la obligación de los franquiciantes de dar a conocer información a sus franquiciatarios, establece que dicha información, será la prevista en el Reglamento de la Ley.

En estricta lógica, un franquiciante profesional, a diferencia de alguno improvisado, no tendrá objeción alguna en dar a sus franquiciatarios toda la información que, en realidad, sea útil para conocer a la empresa que le está ofreciendo una franquicia. Después de todo, sino hay nada que ocultar, lejos de ser un problema, el otorgar información sobre la franquicia debe facilitar los esfuerzos de venta del franquiciante.

En seguida se da un listado básico de la información que los franquiciantes deben dar a conocer a sus franquiciatarios, previa a la celebración de un contrato de franquicia:

- I. Información relativa al registro de las marcas del franquiciante por lo menos en México.
- II. Orígenes y antecedentes generales de la franquicia.
- III. Listado de las unidades que tenga en operación el franquiciante, tanto de aquellas que son propias como de aquellas que está operadas por franquiciatarios, incluyendo los nombres y teléfonos de estos últimos.
- IV. Descripción de la situación financiera del franquiciante, por lo menos, de los últimos dos ejercicios.
- V. Listados de los ejecutivos de la empresa y, en especial, de aquellos con los que el inversionista tendrá contacto a partir de la fecha en que se convierta en franquiciatario de sistema.
- VI. Listado de los documentos y manuales que podrá esperar recibir el franquiciatario como parte de la asesoría que le dará el franquiciante.

Es importante referir la particular definición de franquicia que dio la Ley de Propiedad Industrial, ya que ésta es bastante adecuada.

La definición que aparece en el artículo 142 de la Ley es la siguiente:

Artículo 142. Existirá franquicia cuando 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 designe.

2.1.2 El contrato de franquicia.

Como se sabe, la relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato de franquicia. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes de someten y las cuales, son muy diferentes a las previstas en otros tipos de contratos.

En México, con la llegada de las franquicias, la gente comienza a estar en contacto y a tener acceso a contratos de franquicia. En muchos casos se ha observado que causa sorpresa el volumen de un contrato de este tipo, en especial porque, se ha caído frecuentemente en la confusión de que las franquicias funcionan exclusivamente bajo la concesión de un nombre comercial o marca. Los contratos de licencia de marca o nombre comercial son usualmente muy sencillos y sus cláusulas sumamente limitadas.

Antes de hacer referencia al objeto y cláusulas del contrato de franquicia, vale la pena hacer algunos comentarios acerca de la relación jurídica que "construyen" las partes.

Así como de la profundidad y realidades que origina para el franquiciante y el franquiciatario la vida de un contrato de esta naturaleza.

Primeramente, si se hace referencia a la "construcción" de una relación jurídica es en virtud de que se esta convencido de que, antes de la firma de un contrato de franquicia, debe existir una serie de supuestos y condiciones que, en el caso de ser ignorada, puede poner en riesgo el éxito del negocio franquiciado y, en consecuencia, de la propia franquicia.

Puede establecerse en forma inequívoca que la "construcción" del nexo que une al franquiciante y al franquiciatario comprende, pero no se limita, a encontrar, conocer y entender a la contraparte, sino que también diagnostica las ventajas y desventajas de celebrar el contrato con ésta. Nada es más erróneo y equivocado que considerar la celebración de un contrato de franquicia como la instantánea y automática solución a un reto económico u operativo. Si bien la franquicia es una de las formas de hacer negocio más segura en la actualidad, es importante, hacer un cuidadoso análisis de las repercusiones de celebrar un contrato de este tipo. El "con quién" es tan sólo uno de los criterios que el franquiciante y el futuro franquiciatario deben tomar en cuenta; el "en donde", "cuándo" y, en el caso concreto del franquiciatario, el "porqué" celebrar un contrato de franquicia son preguntas que no pueden ni deben ignorarse.

El contrato es un compromiso legal que obliga a ambas partes. El franquiciatario debe, en este punto, asesorarse a través de una persona competente y experta en el área legal, en todo lo concerniente al significado y efectos del contrato. De acuerdo con su abogado analizará si el contrato confirma lo que se había dicho, pero el franquiciatario deberá tener en cuenta que los consejos que va a recibir se limitan, única y exclusivamente, al significado y efectos del contrato. Debe ser decisión personal del franquiciatario, y sólo de él, si aceptar o no esta particular oportunidad de adquirir un negocio bajo franquicia. La toma de decisiones es una parte decisiva de su función como empresario.

Un contrato de franquicia debe tener en consideración distintos aspectos, que se dirán a continuación en once puntos.

- 1) Aunque, básicamente, el contrato de franquicia es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciatario, afecta a otras dos partes que no están recogidas dentro del contrato. Estas otras partes son, en primer lugar todos los otros franquiciatarios dentro de la cadena y, en segundo lugar, los consumidores; es precisamente con estas dos partes con las que tanto el franquiciante como el franquiciatario individual tiene una responsabilidad considerable.

Es fácil ver cómo surge esto: cada franquiciatario dentro de la cadena se verá afectado por las buenas o malas acciones de los demás. Si un franquiciatario dirige su negocio de forma inconsistente con los standard asociados a la marca e imagen del franquiciante, perjudicará la buena fe asociada a ellos, y así afecta negativamente a los negocios de los otros franquiciatarios.

Cada franquiciatario tiene una gran responsabilidad con los otros y así, debería analizar los aspectos restrictivos del contrato, concernientes al mantenimiento de los standard y al correcto uso del negocio franquiciado, y no sólo como una obligación sino como un deber y responsabilidad que se debe a sí mismo y a los demás franquiciatarios para asegurar que la reputación e integridad de la cadena de franquicias se mantenga.

La participación del consumidor en lo que respecta al negocio del franquiciante surge en lo concerniente a la imagen y marca, ya que, por supuesto, al consumidor no le preocupa el que un establecimiento sea franquiciado o no lo sea; un consumidor frecuentará aquel negocio del que, habiéndolo utilizado anteriormente, ha salido satisfecho; además va a contemplar el negocio franquiciado como parte de una cadena. Si uno de los franquiciatarios no realiza apropiadamente su trabajo, el consumidor no va a aceptar una explicación del tipo de "... es que este negocio funciona bajo una franquicia, y hemos tenido problemas con el franquiciatario de este establecimiento concreto". En lo que al consumidor respecta, cuando él va a uno de los locales franquiciados, espera recibir los

mismos standard de productos y servicios que se le ha hecho creer que puede esperar en esa determinada franquicia.

Por tanto, los franquiciatarios tienen una tremenda responsabilidad sobre el mantenimiento de esos standard, para asegurar que el consumidor no quede insatisfecho y que, sea cual sea el establecimiento de la cadena que utilice, reciba la calidad de producto y servicio que espera de esa marca.

- 2) El franquiciante aporta un "paquete" donde se incluyen los secretos de la marca, los métodos de operación del negocio, la autorización para el uso de marcas y nombres comerciales, entre otras características. En lo que al franquiciante respecta, el contrato le obliga a brindar al franquiciatario todo lo necesario para:
 - a) utilizar los métodos de operación, las marcas y nombres comerciales, etc., y
 - b) mantener reservado el elemento secreto o diferenciador asociado a los sistemas particulares del franquiciante.

El acuerdo, en esencia, es una licencia que permite al franquiciatario dirigir un negocio acorde *sólo* con lo previsto. Si el franquiciatario desea tener la libertad necesaria para hacer lo que él quiera, entonces el sistema de franquicia no es para él.

- 3) Para poder conseguir el objetivo, y cumplir las obligaciones enumeradas en el punto uno, debe tenerse en consideración el modo en que los standard necesarios le son impuestos al franquiciatario y a las medidas que se prevén para asegurar el cumplimiento de dichos standard.
- 4) También debe considerarse la duración del contrato. Como principio de partida, debe esperarse que la franquicia se mantenga a largo plazo, pero puede haber razones legales que impidan que la duración del acuerdo supere los 5 años. Si este fuera el caso, en el contrato habría que fijar una cláusula que le permita al franquiciatario renovar el contrato al término de ese período. A ciertos franquiciantes no les agrada el hecho de garantizar una duración de largo plazo, en la creencia de que puede haber desarrollos de las leyes a los cuales prefieren acojerse lo antes posible. De cualquier manera, es una práctica invariable el garantizar a los franquiciatarios que van a disponer de una opción para renovar el contrato, siempre y cuando hayan cumplido las obligaciones incluidas en el contrato anterior, y adopten el contrato que el franquiciante está utilizando en esos momentos.

- 5) Es recomendable que la imagen y apariencia del negocio, sobre todo de cara al consumidor, se mantenga fresca y renovada con el paso de los años. Para ello será necesario asegurar que se van a realizar previsiones al respecto, y que el franquiciatario dispone de los medios necesarios para hacer tales previsiones, reservando una cantidad de sus ingresos para invertirlos luego en la modernización y puesta a día del local y de los equipos empleados de manera que, con el paso del tiempo, la imagen del negocio y su atractivo no decaigan.
- 6) Otro factor importante es el método por que el franquiciante va a obtener sus ingresos, asegurando los pagos.

Lo que va a estar en la mente de muchos potenciales franquiciantes es hasta qué punto van a poder proteger de que los franquiciatarios no revelen sus ingresos con veracidad, ya que la cuota que cobra el franquiciante es un porcentaje de los ingresos brutos del franquiciatario. Obviamente, siempre existirán franquiciatarios que ven el pago de las cuotas sobre sus ingresos brutos como un reto para la defraudación, pero la estructura del sistema de franquicia es tal, que ese tipo de "trampas" pueden incluso ser una desventaja.

La estructura de una franquicia que, inevitablemente, se verán reflejadas tanto en el contrato como en el sistema puesto en práctica por el franquiciante.

- i) Al establecer el sistema, el franquiciante, gracias a su experiencia previa en ese mercado, habrá establecido las bases de las tareas precisas para la consecución del éxito financiero. Así mismo, va a indicar a sus franquiciatarios, mientras le brinda la formación y se establece el negocio, las previsiones sobre sus ingresos, brutos y netos, en cada etapa del negocio, los márgenes de beneficio, y los porcentajes que cada grupo de gastos debe suponer en los ingresos posteriores. La ocultación de los ingresos brutos, obviamente va a distorsionar esos márgenes y porcentajes; esta distorsión puede haber sido debida a la incompetencia del franquiciatario pero, si este fuera el caso, el franquiciante debería ser capaz de identificar rápidamente el problema, buscando el remedio más adecuado.
- ii) El franquiciante establecerá un sistema financiero standard para todos los franquiciatarios, con unos procedimientos contables y unos formularios claros para la presentación de informes, consiguiendo así estar bien informado sobre la actividad de cada negocio franquiciado.

- iii) Como parte del sistema contable y del control a ejercer sobre los franquiciatarios para comprobar su correcta actividad, el franquiciante exigirá el derecho a realizar auditorías puntuales sin previo aviso.
 - iv) El sistema contable y los procedimientos para la presentación de informes, van a permitir al franquiciante supervisar y controlar la actividad de los franquiciatarios, detectando señales de alarma cuando algo no funciona bien.
 - v) El personal operativo de la organización del franquiciante, que sirve de apoyo a los franquiciatarios mediante visitas periódicas, tendrá la oportunidad de discutir con ellos el desempeño de sus tareas y el funcionamiento del negocio, realizando inspecciones y rápidos reconocimientos de los stocks, libros y registros, comprobando la veracidad de la información recibida del franquiciatario. Si la información recibida es inexacta, la ayuda que se puede esperar recibir de este personal será mucho menor.
 - vi) Al reunir y cotejar la información de cada franquiciatario, el franquiciante irá creando un archivo para cada uno de ellos recogiendo sus actividades y logros; del conjunto de archivos no será difícil entresacar datos sobre las medias de actividad de toda la red de franquiciatarios. Si uno de los franquiciatarios está por debajo de la media, será un claro candidato para recibir una atención especial, intentando averiguar las razones de su baja actividad y tomando medidas para resolverlo.
 - vii) El franquiciatario tiene obligación de aportar personalmente a Hacienda el importe correspondiente al Impuesto al Valor Agregado (IVA). El franquiciante se preocupará de obtener copias de los formularios en los que el franquiciatario declara el IVA, para compararlos con los datos que el propio franquiciatario le ha enviado en su informe de actividad.
 - viii) El franquiciante tendrá acceso a las fuentes de suministro del franquiciatario; si está al tanto de lo que está comprando, se podrá hacer una buena idea de cómo deben ser las ventas (volumen y cifras de ingreso) del franquiciatario si el negocio funcionara normalmente.
 - ix) En algunos casos, el franquiciante podría muy bien obtener información de grandes clientes de la cadena franquiciada, con los cuales haya llegado a acuerdos de suministro de bienes y/o servicios.
- 7) Debe tenerse en consideración el tema de las circunstancias en las que el contrato de franquicia puede concluir. Al hacerlo, la posición del franquiciatario debe ser

considerada responsable para que el contrato no sea rescindido caprichosamente. Las consecuencias y obligaciones a la conclusión del contrato deben estar claramente establecidas, para proteger adecuadamente los derechos y propiedades del franquiciante.

- 8) También debe prestarse atención especial a un asunto, que puede presentar algunas dificultades, como es el de realizar una previsión en el contrato de franquicia equitativa respecto a las circunstancias que se tienen que dar para proceder a la venta, traspaso o cesión del negocio del franquiciatario a otra persona. Obviamente en una franquicia en la que el franquiciatario precisa de entrenamiento o de cierta formación en áreas específicas o en la aplicación de determinados principios, (en la mayoría de las franquicias se da esta circunstancia), al franquiciatario no se le puede permitir elegir a su sucesor en caso de que él no esté interesado en continuar con el negocio.

Deberán tomarse todas las medidas necesarias para asegurarse que el nuevo franquiciatario acepta todas y cada una de sus responsabilidades, incluyendo recibir la formación que se determine que necesite, y exigiéndole que mantenga los niveles standard en cuanto a servicios y productos, como si, de hecho, no hubiera habido cambio de franquiciatario. El nuevo franquiciatario deberá cumplir todos los requisitos que hubiera tenido que realizar en caso de haber acudido directamente al franquiciante en solicitud de una de sus franquicias, exigiéndole los niveles de calificación que se les pide a los demás aspirantes.

- 9) Otro tema que debe atenderse es lo que ocurriría en caso de que el franquiciatario fallezca. Mientras que algunas compañías franquiciadoras contemplan este tema, otras ni siquiera lo mencionan; claramente se observa que es un asunto serio e importante tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, debiendo alcanzarse el correcto equilibrio para que las personas dependientes del franquiciatario puedan, bien continuar con el negocio del fallecido, bien poner el negocio en venta y capitalizarlo.

- 10) El contrato también debe ser considerado y redactado desde el punto de vista del franquiciatario. Además de prestar atención a los temas tratados en los puntos anteriores que, en mayor medida, afectan al franquiciatario, el contrato debe redactarse de tal manera que el franquiciatario se sienta satisfecho y que en el mismo se ofrezca exactamente lo que durante las conversaciones previas se le hizo creer que recibiría.

No debe dejarse nada por sobreentendido, y el propio franquiciatario debe exigir al franquiciante que se incluya en el contrato o en una enmienda o anexo del mismo una relación de todas las obligaciones que este asume al vender la franquicia. De cualquier manera, la mayoría de los franquiciantes no suelen admitir enmiendas en sus contratos

(son de tipo standard) por lo que tendrá que echarle la culpa a su falta de previsión en caso de encontrarse con dificultades.

Más aún, aunque se produce una tendencia a que el franquiciatario olvide que gran parte de su éxito se debe al franquiciante, éste, invariablemente dispondrá siempre de un conocimiento sobre el negocio superior al de cualquier franquiciatario individual. Por ello, el franquiciante debe ser capaz de mantener la actividad del franquiciatario dentro de los límites marcados por los objetivos de la cadena franquiciada en su conjunto.

11) Se observa una creciente tendencia a que los franquiciantes se involucren en los temas inmobiliarios relativos a los negocios de sus franquiciatarios. Esto se debe a una serie de circunstancias:

- i) Puede ocurrir que el franquiciante disponga de una cadena de establecimientos, ya sea como propietario o alquilando el local, y ahora desea venderlos bajo el sistema de franquicia. Entonces se verá involucrado como titular del alquiler o del local que se está utilizando para el negocio. Al ceder el negocio bajo franquicia, deberá ceder también el local al franquiciatario.
- ii) El franquiciante puede decidir, como medida de política empresarial, tener controlada la situación en lo que respecta a la posesión de los establecimientos que forman parte de su cadena, y para ello, comprar o alquilar personalmente el local y cederlo luego en alquiler o subarriendo al franquiciatario. De esta manera se asegura que los locales que va adquirir para su franquicia van a ofrecer la calidad y servicio que él desea. Además, en caso de encontrar algún local de gran categoría como, por ejemplo, un local para uso de industrias ligeras y cercano a una zona residencial, se asegura que, en caso de que el franquiciatario cese en su actividad, el local le sigue perteneciendo pudiendo volver a utilizarlo en otra franquicia.
- iii) El franquiciante puede decidir utilizar la fuerza y el poder que posee para conseguir alquilar locales que sus franquiciatarios no están en disposición de conseguir.
- iv) El franquiciante puede verse forzado a utilizar su nombre y posición para asegurarse en la adquisición de un local cuyo dueño decide que se lo alquilaría o vendería al franquiciante pero no al franquiciatario.

Cada franquiciante trazará su política en cuanto a verse involucrado o no en el tema inmobiliario; pero si lo hace, el contrato de alquiler o subarriendo del local y el propio

contrato de franquicia irán unidos de tal modo que la conclusión o renovación de uno de los contratos implica la automática conclusión o renovación del otro. Si el franquiciante es la persona que alquila o subarrienda el local, el franquiciatario, en ningún caso deberá estar en una situación peor de la que estaría si el franquiciante no fuera su patrón.

Podrá apreciarse que los once puntos anteriores no van a ser válidos para todas las franquicias, pero la mayoría de ellos aparecen en los diferentes esquemas de negocios franquiciados.

Hay muchos tópicos legales por tratar en un contrato de franquicia, tópicos que cubren diferentes áreas, algunas muy especializadas, y que no suelen ser cubiertas por un solo especialista. Aunque en términos empresariales las obligaciones del contrato de franquicia pueden dividirse en dos etapas, a la hora de asesorar al franquiciante ó, incluso cuando el franquiciante tiene en cuenta su situación, el conjunto de la transacción puede ser dividida en seis fases, que se nombran a continuación.

1. Preparación de la campaña de marketing del esquema de franquicia.

Es el desarrollo de la idea y el esquema del negocio a través de la operación piloto, al tiempo que se establecen los derechos sobre la propiedad (tanto intelectual como industrial), la marca registrada, el nombre comercial, los secretos industriales relativos al negocio, el "know-how" y la buena voluntad a él asociada. Esta es la etapa en que todos estos derechos deben ser protegidos; el desarrollo del sistema, a parte de tener que resolver algunos problemas relativos al negocio, no debe posibilitar la aparición de dificultades legales en el futuro. Además, éste es el momento en que debe considerarse y decirse cual va a ser la estructura del negocio:

- ¿Se va a involucrar el franquiciante en temas inmobiliarios?
- Qué política se va a seguir en lo que respecta a territorios y zonas de captación.
- Cuáles van a ser los servicios a proveer al franquiciatario.

2. Marketing del esquema de franquicia.

Es la promoción del esquema de la franquicia; la preparación del material escrito que va a entregarse a los franquiciatarios, junto a las negociaciones y discusiones con los diferentes aspirantes. Es el momento en que el franquiciante decide la amplitud y tipo de servicios que van a ofrecer a los franquiciatarios, y el momento en que hay que demostrar a los franquiciatarios las posibilidades de éxito del negocio; el campo de acción para que el franquiciante lleve a cabo sus peticiones y quejas es realmente amplio. Cuanto mayor sea la

organización del franquiciante y cuanto más gente esté involucrada en la acción de venta mayor será el campo de acción y de riesgo de cometer errores.

Las otras cuatro fases, se enumeran y analizan a continuación:

- 3. Fase uno del contrato.
- 4. Fase dos del contrato.
- 5. Conclusión del contrato.
- 6. Consecuencias de la conclusión del contrato.

A efectos de considerar los aspectos contractuales, el contrato de franquicia se divide en dos partes; la primera trata con la persona del franquiciante, previa a la apertura del negocio; la segunda regula la relación de continuidad entre el franquiciante y el franquiciario una vez que el negocio está en marcha.

Por lo que, algunas empresas franquiciadoras ofrecen los dos contratos de franquicia, uno para cada fase. En estos casos, la fase uno se denomina "Contrato de Franquicia" y la fase dos se denomina como "Contrato de Continuidad o Relación". Sin embargo, en ocasiones, algunos de los contratos diferencian, aunque los dos denominados como el mismo contrato para ambas fases que inicialmente existe un "período" que incluye una acción previa de estudio y selección de modo habitual en cualquier otro negocio que se va a iniciar. De cualquier modo, a continuación vamos a analizar los dos tipos de contratos por orden.

2.1.3 Contrato de estudio.

El momento de estudio puede ser dividido en tres fases:

- I. El momento de información.
- II. El momento de estudio.
- III. Las acciones a realizar en el momento.

Como se mencionó anteriormente estas tres acciones de "información de estudio" consisten en la comunicación de los datos de forma sistemática de los datos estadísticos, de los datos de mercado, de los datos de gestión, de los datos de inversión, de los datos de financiación, de los datos de personal, de los datos de logística, de los datos de distribución, de los datos de promoción, de los datos de mantenimiento, de los datos de control, de los datos de evaluación, de los datos de mejora, de los datos de innovación, de los datos de desarrollo, de los datos de crecimiento, de los datos de expansión, de los datos de consolidación, de los datos de sostenibilidad, de los datos de rentabilidad, de los datos de competitividad, de los datos de liderazgo, de los datos de excelencia, de los datos de innovación, de los datos de desarrollo, de los datos de crecimiento, de los datos de expansión, de los datos de consolidación, de los datos de sostenibilidad, de los datos de rentabilidad, de los datos de competitividad, de los datos de liderazgo, de los datos de excelencia.



organización del franquiciante y cuanto más gente esté involucrada en la acción de venta, mayor será el campo de acción y de riesgo de cometer errores.

Las otras cuatro fases, se enumeran y analizan a continuación:

3. *Fase uno del contrato.*
4. *Fase dos del contrato.*
5. *Conclusión del contrato.*
6. *Consecuencias de la conclusión del contrato.*

A efectos de considerar los acuerdos contractuales, el contrato de franquicia se divide en dos partes; la primera trata con la posición del franquiciante previa a la apertura del negocio; la segunda regula la acción de continuidad entre el franquiciante y el franquiciatario una vez que el negocio está en marcha.

Por lo que, algunas empresas franquiciadoras disponen de dos contratos diferentes, uno para cada fase. En estos casos, la fase uno se denomina "Contrato de compra" y la fase dos es conocida como "Contrato de licencia o franquicia". No siempre es necesario disponer de dos contratos diferentes, aunque ha sido reconocido como el mejor método para casos en los que inicialmente existe un "paquete" que incluye una amplia gama de equipos y servicios; lo más habitual es encontrar un único contrato que trate ambas fases de la transacción. De cualquier modo, a continuación vamos a examinar las dos partes del contrato por orden.

2.1.3 Contrato de compra.

El contrato de compra puede ser dividido en tres áreas:

- I. El "paquete de franquicia".
- II. El precio del mismo.
- III. Los servicios a incluir en el "paquete".

Antes de examinar detalladamente estos tres aspectos del "contrato de compra" conviene hacer la consideración de que, antes de firmar el contrato, no es imprescindible acordar cuál va a ser el local desde que el franquiciatario va a operar. Siempre y cuando sea posible delimitar, más o menos, la zona desde la que el franquiciatario va a operar, el contrato puede establecerse bajo mutuo acuerdo a la espera de que se cumpla la condición de que el franquiciatario encuentre un local adecuado para su actividad. Esto, a primera vista, puede

parecer potencialmente peligroso, pero un esquema de franquicia que funcione con un éxito relativo habitualmente atraerá a más candidatos a franquiciatarios de los que puede situar en el mercado en un momento dado; por ello se originará una lista de espera, donde los posibles franquiciatarios harán cola, habiendo reservado previamente la zona geográfica de su preferencia; de hecho, a veces es posible obtener del franquiciante una opción sobre una determinada zona.

En caso de que se esté buscando o analizando un local concreto, el "contrato de compra" especificará el área en la que debe estar localizado el negocio del franquiciario.

I. El "paquete de franquicia"

Deberá indicarse el alcance y composición del "paquete de franquicia". Esta indicación puede hacerse a modo de inventario o simplemente como una lista de los equipos, y otros artículos, incluidos en el contrato, debiendo figurar todos aquellos que se le indicó al franquiciario podía esperar. Algunas empresas franquiciadoras consideran esta lista como confidencial, estipulando en el contrato esta característica y reservando la lista para exclusivo uso y lectura del franquiciario; en este caso, habrá una cláusula por la que se exigirá la inmediata devolución de la lista si la transacción no se lleva a cabo.

II. El precio del "paquete de franquicia"

Deberá especificarse el precio del "paquete de franquicia", así como la manera en que se debe proceder a su pago. Se puede solicitar el pago completo a la firma del contrato pero, habitualmente, sólo se exige un depósito cuando se firma el contrato, entregando el resto del dinero cuando el franquiciario recibe los equipos que componen el "paquete" ó, incluso, posteriormente.

Tendrá que considerarse la necesidad del franquiciario de solicitar y acordar tratos financieros, por lo que el contrato puede estar condicionado hasta que el franquiciario obtenga la necesaria financiación; en este caso deberá dejarse claramente indicado lo que está considerado como "financiación necesaria".

El precio del "paquete" puede incluir, o no, los costos de envío de los equipos, los generados por su instalación, los derivados del trabajo de acondicionamiento del local e incluso los impuestos correspondientes; sea cual sea el caso, deberá dejarse claramente indicado en el contrato, si el precio cubre o no esos gastos, especialmente los de acondicionamiento del local, ya que la lista de equipos incluidos en el paquete hará referencia a elementos necesarios para dicho acondicionamiento.

Si en esta fase, o en cualquier otra, se exige el pago de un depósito, deberá quedar perfectamente claro en qué condiciones dicho depósito le podrá ser reintegrado al franquiciatario.

Así mismo, en esta fase inicial, el franquiciante deseará poseer el derecho de romper unilateralmente el contrato, ya que el período de formación del franquiciatario previo a la puesta en marcha del negocio puede relevar que esa persona no es adecuada para ese negocio determinado. En el caso de que sea el franquiciante el que rompa con el contrato, éste deberá devolver al franquiciatario todos los depósitos realizados. Si es el franquiciatario el que rompe el contrato, la situación cambia radicalmente, ya que el franquiciante habrá perdido tiempo y dinero con el franquiciatario, siendo injusto que tuviera que devolver el depósito en su totalidad. Este hecho deberá ser previsto en el contrato, donde una cláusula recogerá claramente la situación en la que el franquiciante pueda retener todo o parte del dinero depositado por el franquiciatario en concepto de reembolso por los gastos en que ha incurrido. El franquiciatario, por su parte, deberá insistir que el tema de la devolución de los depósitos quede perfectamente clarificado por escrito, haciendo mención de las circunstancias en las que el dinero es devuelto en su totalidad, y de aquellas en que una parte, o la totalidad del mismo es retenido por el franquiciante. Son muchos los franquiciatarios que han perdido dinero por no haber leído o comprendido el contrato; por eso, es esencial recibir asesoramiento profesional antes de entregar al franquiciante cualquier cantidad de dinero.

III. Servicios iniciales del franquiciante al franquiciatario.

Estos servicios que el franquiciante presta al franquiciatario serán enumerados y aclarados en el contrato. Y se verán ampliamente en un punto posterior.

En el caso de que el contrato de franquicia tenga dos partes, en el primero de ellos se hará referencia a el entrenamiento y formación que el franquiciatario va a recibir. En la cláusula, el franquiciante exigirá al franquiciatario el compromiso que este adquiere respecto a mantener la confidencialidad de la formación obtenida en el caso de no continuar adelante con la franquicia, no revelando ni haciendo uso de la información obtenida en el caso de no continuar adelante con la franquicia, no revelando ni haciendo uso de la información y "know-how" recibidos.

Estas son las principales características que se pueden esperar encontrar en un "contrato de compra", entonces dichas características podrán encontrarse en el contrato único.

2.1.4 Contrato de licencia o franquicia.

El "contrato de licencia o franquicia" puede dividirse en siete secciones diferentes:

- I. Los derechos del franquiciatario.
- II. Las obligaciones de franquiciante.
- III. Las obligaciones del franquiciatario.
- IV. Las restricciones comerciales impuestas al franquiciatario.
- V. Fallecimiento del franquiciatario / Venta o traspaso de la franquicia.
- VI. Previsiones a la conclusión del contrato.
- VII. Consecuencias de la conclusión del contrato.

Sección I: Los derechos del franquiciatario.

El franquiciatario dispondrá de los siguientes derechos en la medida en que las circunstancias particulares lo hagan relevante; el franquiciatario tiene derecho a:

- A) Usar las marcas y nombres comerciales y las patentes del franquiciante.
- B) Usar la imagen de marca, el diseño y decoración de los locales, utilizados por el franquiciante para resaltar su empresa.
- C) Usar los métodos secretos del franquiciante.
- D) Usar el material protegido por el Copyright del franquiciante.
- E) Usar las recetas, fórmulas, especificaciones, procesos y métodos de fabricación desarrollados por el franquiciante.
- F) Conducir el negocio franquiciado, desde un local determinado, estrictamente en acuerdo con los métodos del franquiciante y sujeto a sus indicaciones.

Debe hacerse mención a los esquemas de franquicia que incluyen en sus contratos derechos exclusivos para sus franquiciatarios; dichos derechos variarán en función de que el negocio objeto de la franquicia sea físicamente inmóvil (por ejemplo, una tienda minorista o un restaurante) o sea perfectamente móvil (venta ambulante de helados). En el primero de los casos, la exclusividad puede estar basada en poder disponer de un radio en el cual el franquiciante no concederá ningún otro contrato de franquicia; en el segundo caso, esa exclusividad puede referirse a la concesión de una zona en la que el franquiciatario pueda desarrollar su actividad, prohibiéndosele exceder los límites de su zona.

Es difícil determinar el radio de acción de un negocio, ya que lógicamente, variará bastante de un caso a otro. Debe quedar claro que el franquiciante no puede esperar un crecimiento

positivo de su negocio si sus franquiciatarios están situados tan cerca unos de los otros que se llegan a hacer competencia.

La existencia de estas dificultades hacen que sean muchos los franquiciantes que no conceden exclusividad sobre las zonas de actividad pero, en la práctica, esto no supone impedimentos a la hora de llevar a cabo el marketing de la franquicia ya que los franquiciatarios entienden perfectamente que ningún franquiciante puede tener éxito si sus franquiciatarios no le acompañan en el mismo. El situar demasiado cerca a dos franquiciatarios, o a un franquiciatario y a un establecimiento propiedad del franquiciante va a perjudicar a ambos; que uno de los establecimientos de la cadena franquicia sufra un fracaso es la peor publicidad para el resto de la cadena.

Además al tratar con zonas de exclusividad debe prestarse atención a los problemas que surgen en la práctica, originados por consideraciones de tipo comercial. Aún con la mejor intención del mundo, es extremadamente difícil el definir un territorio de actividad para cada franquiciatario, sobre todo en las primeras etapas de vida de la cadena; se suele tender a conocer territorios excesivamente grandes, y muchos franquiciantes han encontrado problemas al hacerlo, viéndose obligados a recomprar parte de esas zonas con derecho de exclusividad teniendo que cambiar su política comercial.

Un franquiciatario que tiene los derechos sobre un territorio y cuyo nivel de actividad es elevado, puede no estar incentivado para expandir su negocio o para abrir otro local en la misma zona; estará contento con los beneficios que obtiene y deseará evitar el ampliar sus responsabilidades o el realizar nuevas inversiones. Esta sería una actitud poco ambiciosa, dado que la red de establecimientos franquiciados debe desarrollarse y expandir su reputación, ampliando la demanda de sus productos y/o servicios. Si el franquiciatario de un territorio no amplía su negocio lo suficiente como para cubrir la creciente demanda, está abriendo un hueco en el mercado de sus competidores. Al mismo tiempo, la publicidad y marketing que la cadena realiza estará, inconscientemente, ayudando a la competencia a establecerse. La solución obvia a sugerir será el imponer al franquiciatario que cumpla unos determinados niveles de actividad. El problema que se encuentra con esta solución es que es casi tan difícil establecer esos niveles de actividad (que, además, deberán crecer cada año para reflejar la expansión del negocio y la inflación), como delimitar un territorio.

G) El derecho (y a la vez obligación) a adquirir suministros del franquiciante y/o determinados suministradores a precios especiales. El franquiciante puede habitualmente obtener descuentos para los franquiciatarios utilizando el poder que le confiere el hecho de comprar productos al por mayor para abastecer a toda la cadena de establecimientos franquiciados.

En algunos casos, el franquiciante exige que el franquiciatario le adquiera sus suministros de productos o materias primas. Esto es habitual cuando la franquicia utiliza una marca registrada o nombre comercial. De cualquier modo, cláusulas de este tipo están sujetas a problemas legales similares a los encontrados en relación a la exclusividad de territorios.

Sección II: Las obligaciones del franquiciante.

Las obligaciones del franquiciante, una vez que el negocio esta en marcha y la relación continuada con el franquiciatario, se tratarán en un punto posterior en profundidad.

Sección III: Las obligaciones del franquiciatario.

El franquiciatario va a tener las siguientes obligaciones:

- A) Dirigir el negocio franquiciado, y solo el negocio franquiciado, en los locales elegidos y aprobados, utilizando estrictamente los métodos y standard del franquiciante. Generalmente, esta cláusula estará lo suficientemente detallada y clara para prevenir la venta de cualquier artículo no incluido en el esquema de franquicia, salvo que el franquiciante haya dado expresamente su consentimiento.
- B) Mantener un honorario mínimo de apertura del negocio; generalmente se fijará un horario que le permita al negocio operar con un máximo de rentabilidad y sin incurrir en gastos generales desproporcionados. Por ejemplo, el costo del personal y otros gastos generales por permanecer abiertos durante dos horas más al día puede no ser cubierto mediante la actividad adicional realizada.
- C) Pagar la cuota de franquicia. Los diversos métodos mediante los que el franquiciante recibe el pago de dicha cuota serán tratados ampliamente en un punto posterior.
- D) Trabajar con el sistema contable establecido por el franquiciante. El propósito es doble. En primer lugar, el franquiciante dispone así de un medio de comprobación y cálculo de las cuotas de franquicia que debería recibir. En segundo lugar, el sistema estará establecido de tal manera que indicará rápidamente si los márgenes de beneficio previstos (brutos y netos), se están alcanzando.
- E) No realizar ninguna publicidad sin el consentimiento previo del franquiciante. El franquiciante, invariablemente, va a dirigir toda campaña de publicidad a nivel nacional, lo que no significa que puedan existir campañas a nivel local que puedan beneficiar al negocio. El franquiciante deseará tener el control de todos los anuncios y promociones

que se hagan en nombre de la franquicia, relativos a un determinado negocio franquiciado.

- F) Utilizar y mostrar el material de promoción en el punto de venta que el franquiciante ha estipulado. Asimismo el uso de bolsas, cajas, envoltorios y en una franquicia de alimentación, incluso artículos como vasos, servilletas y popotes que muestren el logotipo del franquiciante. Habitualmente, tanto el material publicitario como el utilizado en las promociones en el punto de venta son suministrados sin cargo alguno, pero el resto de los artículos deberán ser abonados por el franquiciatario.
- G) Mantener el local en condiciones de buena limpieza e higiene, redecorarlo cuando el franquiciante se lo solicite. Esta es una cláusula que suele crear dificultades, ya que el franquiciante deseará estar seguro de que todos sus locales franquiciados presentan la mejor apariencia al tiempo que el franquiciatario estará receloso de gastar su dinero.
- H) Mantener un seguro con la mayor cobertura posible. El objetivo de esta cláusula es proteger al franquiciatario de las consecuencias de incendios y otros desastres así como la responsabilidad civil sobre el público y los empleados. Dicho seguro protegerá tanto su negocio como su medio de vida.
- I) Permitir al personal operativo de la organización del franquiciante la entrada al local para inspeccionar y comprobar que los niveles de actividad fijados por el franquiciante se mantienen en todo momento que se cumplen el resto de las condiciones fijadas en el contrato.
- J) Adquirir del franquiciante o de determinados suministradores los artículos y productos que se le indiquen. Esta cláusula se aplica en el caso de que el franquiciante fabrique en todo o en parte los productos que se van a vender en el negocio del franquiciatario.
- K) Fornar a su personal utilizando los métodos previstos por el franquiciante, asegurándose de que cuentan con el vestuario apropiado para una buena presencia.
- L) No vender, ceder o traspasar el negocio si el consentimiento del franquiciante. Todos los contratos de franquicia deben tener la posibilidad de ser traspasados, ya que si no, carecería de incentivo para el franquiciatario a la hora de invertir y ceder. El franquiciante, sin embargo, tendrá poder para aceptar o rechazar al nuevo franquiciatario. En la práctica, no suele haber dificultades para acordar la transferencia del negocio ya que siempre es posible encontrar una persona que satisfaga los niveles exigidos por el franquiciante y cumpla sin problemas el proceso de formación. Muchos contratos prevén una cuota adicional (fija o proporcional) que ha de recibir el franquiciante para cubrir los

costos generados con la transacción y con la formación y ayuda brindada al nuevo franquiciatario. Adicionalmente, algunos franquiciantes disponen de una lista de espera con personas interesadas en adquirir la franquicia, y cobran dicha cuota adicional al igual que haría cualquier agente. Muy habitualmente existe una cláusula que da al franquiciante la opción de adquirir el negocio en caso de que el franquiciatario desee venderlo; dicha cláusula debe asegurar que el franquiciatario reciba al menos el mismo trato que recibiría si realizará la venta directamente en el mercado libre.

Sección IV: Las restricciones comerciales impuestas al franquiciatario.

Las restricciones que el franquiciatario tiene impuestas le prohíben:

- A) Dirigir otro negocio similar que obtiene con el contrato de franquicia. El franquiciante no quiere dedicarse a enseñar y formar a un franquiciatario para que luego éste abra un negocio similar que entre en competencia directa con el resto de los franquiciatarios con la ventaja de no tener que respetar restricciones en cuanto a su zona de actividad.
- B) Contratar personal de otros establecimientos de la cadena franquiciada. Como todos los franquiciatarios dependen unos de otros no sería en absoluto conveniente para el crecimiento de la cadena el permitir que los franquiciatarios compitan entre sí para hacerse con los servicios de determinado personal ya entrenado.
- C) Dirigir un negocio similar al de la franquicia en un lugar próximo a otro negocio franquiciado, durante un período de tiempo, una vez que ha concluido el contrato de franquicia. Esta medida está encaminada a proteger a todos los franquiciatarios de la cadena.
- D) Continuar utilizando, una vez que ha concluido el contrato de franquicia, el nombre comercial, los secretos, procesos, recetas, especificaciones y material protegido por Copyright que pertenezca al franquiciante.

Sección V: Fallecimiento del franquiciatario / Venta o traspaso de la franquicia.

El tema de venta o traspaso del negocio del franquiciatario ha sido tratado en la sección tres. En cuanto a que debe hacerse en caso de fallecimiento del franquiciatario, o del socio principal en caso de que la franquicia haya adquirido un grupo, es un tema que no ha sido encarado en la mayoría de los contratos de franquicia. El franquiciatario debe asegurarse que, en caso de muerte:

- a) Las personas que de él dependen y/o sus representantes van a poder mantener el negocio en funcionamiento hasta que uno de ellos pueda convertirse en el nuevo franquiciatario adquiriendo el traspaso del contrato de franquicia. O bien:
- b) Se realizan los arreglos necesarios para mantener el negocio en funcionamiento hasta que se encuentre a la persona apropiada para adquirir el negocio, y el contrato a un precio conveniente. A este respecto, el franquiciante puede acordar (a cambio de una determinada cuota), ofrecer los servicios necesarios para dirigir el negocio durante las críticas semanas siguientes al fallecimiento del anterior franquiciatario. Todo franquiciante con un mínimo de nivel ético y reputación se mostrará compasivo y amable en estas situaciones, pero siempre será mejor que el contrato deje claro lo que va a ocurrir y los pasos que hay que dar.

Sección VI: Previsiones a la conclusión del contrato.

Se observa una creciente tendencia a introducir en el contrato de franquicia una previsión para la resolución y arbitraje de conflictos.

El arbitraje es un útil procedimiento, particularmente apto para las transacciones de franquicias, aunque no es considerado por todos los franquiciatarios como el mejor método para resolver las disputas.

De cualquier modo, el arbitraje tiene un papel definitivo como sistema de resolver disputas o diferencias generadas por una transacción de franquicia. El contrato de franquicia es la base de unos planes a largo plazo, en los cuales pueden fácilmente surgir diferencias de opinión que den lugar a confrontaciones, litigios y rescisiones de contratos. No es que el arbitraje no sea una forma de confrontación pero, al menos ofrece la oportunidad de debatir con rapidez las diferencias surgidas, manteniendo la confidencialidad de todo lo que ambas partes requieran. Además, es un sistema bastante más barato, pudiendo escogerse a los árbitros de un panel especializado, capaz de entender y tratar todo tipo de problemas.

Son varios los aspectos del contrato de franquicia particularmente apropiados para los procedimientos de arbitraje; como ejemplos tenemos:

- a) siempre que un franquiciatario haya cumplido su contrato lo suficientemente bien como para justificar la renovación automática de todos los derechos que tiene como franquiciatario;

b) diferencias surgidas en relación al pago de las regalías o al cálculo de la cuota de franquicia.

Sin embargo, la mayoría de los franquiciatarios no ven con buenos ojos el arbitraje en cuanto a la consideración de si mantiene o no los niveles de actividad y los standard fijados. Así mismo, debe prestarse atención para asegurar que cuando un franquiciante necesita rapidez para garantizar sus derechos, por ejemplo, a la conclusión de un contrato, puede acudir a los tribunales y, en los casos apropiados, esperar una acción inmediata.

Los contratos de franquicia se considerarán inmediatamente concluidos cuando expire el período fijado, o puede estar prevista una notificación previa a su conclusión. Inevitablemente, en el contrato existirá una cláusula que permita al franquiciante dar por concluido el contrato en caso de observar incorrecciones en el cumplimiento de las tareas y obligaciones del franquiciatario; de todas maneras, la mayoría de los contratos prevén un medio para dar al franquiciatario una oportunidad para remediar la incorrecciones cometidas, dentro de un determinado período de tiempo, antes de que el franquiciante haga uso de sus derechos y dé por concluido el contrato.

Los franquiciantes tratan con un diferente grado de seriedad las infracciones del contrato cometidas, dando una suprema importancia a aquellas que hacen que disminuya su confianza en el franquiciatario. Por ejemplo, si el franquiciante observa cierto "trampco" en la declaración de los ingresos brutos del franquiciatario, encaminado a reducir la cantidad a pagar como cuota de franquicia, entonces va a perder la confianza en ese franquiciatario y no tendrá la menor intención de darle una nueva oportunidad, dando por concluido el contrato inmediatamente. Un caso similar se produce cuando se descubre que determinados datos o información aportada por el franquiciatario al rellenar la solicitud de franquicia, es falsa. Igualmente, un franquiciatario que es descubierto facilitando información reservada a la competencia, o posible competencia, no será considerado merecedor de tener una segunda oportunidad.

Sean cuales sean las circunstancias en que concluyen un contrato, el franquiciatario deberá mantener todas sus pertenencias, equipos, maquinaria y demás activos que haya pagado personalmente, pero será privado de su derecho a continuar con el negocio bajo esa determinada marca comercial y a utilizar los métodos y "know-how" propiedad del franquiciante; así mismo, perderá todas las ventajas de que disfrutaba como franquiciatario, al tiempo que se le puede exigir cambiar el emplazamiento de su negocio e incluso cambiar de actividad comercial si así está estipulado en el contrato.

En algunas ocasiones, el franquiciante va a ser el propietario del local, o la persona en posesión del contrato de alquiler del mismo, alquilándolo o subarrendándolo luego al franquiciatario. En este caso, el franquiciatario puede encontrarse con que una vez concluido el contrato, pierde también el alquiler del local por lo que, antes de firmar el

contrato, deberá asegurarse que las inversiones que ha realizado en el mismo van a estar garantizadas y las va a poder recobrar; al hacerlo tendrá que apreciar que la pérdida del contrato, con todo lo que esto conlleva, se deberá básicamente a los errores que él mismo ha cometido.

Sección VII: Consecuencia de la conclusión del contrato.

Como se puede apreciar, las consecuencias últimas de la conclusión del contrato de franquicia pueden ser muy drásticas para el franquiciatario. La fundamentación de todas estas cláusulas y restricciones está en que hay que asegurar que el franquiciante recupera el perfecto control de sus derechos sobre la propiedad intelectual e industrial, su sistema de negocio y la buena voluntad asociada al contrato.

Las consecuencias inmediatas a la conclusión del contrato de franquicia son:

- ⇒ se cesará en el uso del nombre comercial del franquiciante;
- ⇒ se cesará en el uso del sistema y del "know-how" del negocio;
- ⇒ todos los signos exteriores del negocio, aspecto del local y/o de los medios de transporte deberán cambiarse para evitar confusiones e impedir que el franquiciatario se aproveche de los medios y sistemas que son propiedad del franquiciante;
- ⇒ se cesará en los contactos con clientes; la clientela del negocio antiguo se considera propiedad del franquiciante y de la marca;
- ⇒ al franquiciatario se le impedirá competir comercialmente con el franquiciante y la cadena de establecimientos franquiciados desde el local en que llevaba a cabo su actividad como antiguo franquiciatario.

Dada la estrecha relación existente entre el franquiciante y el franquiciatario, todas las exigencias anteriores deberán figurar con perfecta claridad en el contrato de franquicia, no debiendo existir letra pequeña alguna.

2.2 Factores para establecer una franquicia.

Primero hay que recordar qué es el sistema de franquicias. Por definición, la franquicia es un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores a través de la homogénea aplicación de un "sistema" que incluye un nombre comercial o marca y una compleja gama de conocimientos de índole administrativa, operativa y mercadológica.

La realidad es que las franquicias no surgieron como consecuencia del ingenio de una invención o como resultado de una "tormenta de ideas", sino por lisa y llana necesidad: la necesidad de resolver el problema que representaba la eficiente distribución de un producto. Así pues, la franquicia, por lo menos en sus orígenes, no apareció en un momento definido, por cumplimiento de los planes estratégicos de una empresa; surgió como una solución al dilema que planteaba la adecuada distribución de un producto o servicio.

Sin embargo, los tiempos han cambiado la fisonomía y la razón de ser de la franquicia. En sus orígenes, la franquicia fue el medio para lograr un objetivo, muy diferente al que se pretende lograr ahora con este peculiar sistema de negocio.

Hoy en día se puede observar que la franquicia ha pasado a ser un fin en sí mismo. Al analizar algunas de las franquicias de mayor crecimiento a nivel mundial, se encuentra que en ninguno de los casos fueron concebidas como un sistema de distribución de productos servicios. Es decir, la franquicia moderna fue concebida como un fin en sí mismo y no como el medio para la solución de un problema de distribución.

Con relación a este punto, vale la pena comentar que una empresa no puede otorgar franquicias a menos que tenga en operación, una o dos de sus unidades durante un tiempo que permita establecer el paquete de franquicia y la estructura organizacional del sistema. Y la palabra "distribución" no aparece en el anterior criterio.

Con ello, se puede confirmar: de alguna forma, en la franquicia moderna la distribución ha dejado de ser un elemento de primer orden. A pesar de que no puede negársele a la franquicia el importantísimo papel que juega en la distribución de productos y servicios en la sociedad contemporánea, podemos observar cómo, en su desarrollo, la franquicia ha tenido ese cambio tan peculiar. Luego de las anteriores consideraciones se puede responder más eficazmente a la pregunta: ¿por qué franquiciar?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, se deben de tomar en cuenta, desde la posición del franquiciante, entre otros, los siguientes factores:

- a) En algunos casos, la necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio, para aumentar su participación en el mercado y obtener más eficiencia de costos.
- b) En la mayoría, la ausencia de recursos propios para desarrollar otros puntos de venta.
- c) La necesidad que existe de contar con una "fuerza laboral" no solamente calificada, sino dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional que es indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta aquel que no es dueño de su propio negocio.
- d) La inquietud de capitalizar los esfuerzos llevados a cabo en la exitosa penetración de una marca o nombre y en la generación de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.

Ellos son los factores que se toman en cuenta cuando se pregunta: ¿porqué franquiciar? Evidentemente, esto no se refiere a aquellos que han considerado adquirir una franquicia, sino a aquellos que han tenido la inquietud de franquiciar su negocio.

Hablando de inquietudes, hay una que ha impulsado a un sinnúmero de empresarios a considerar franquiciar su negocio. Y ésta es: el "síndrome del primer franquiciatario". Cuántas veces se ha comentado que dueños de franquicias, llegan con el relato del "cliente o del amigo que quiere convertirse en su primer franquiciatario".

Es interesante observar cómo, en países como México y Brasil, se ha otorgado un buen número de franquicias cuando el empresario recibe este estímulo de parte de su clientela. En todo caso, siempre se ha recomendado cautela y prudencia; por grande que sea el interés, no se puede hablar de la "compra" o "venta" de una franquicia cuando ésta no existe. Así pues, cuando al dueño de un negocio se le acerque el amigo o el cliente con el "síndrome del primer franquiciatario", vale la pena tomar ventaja de la oportunidad simplemente para meditar sobre dicha opción. Pero en ningún caso se sugiere llevar a cabo, como mucha gente ya lo ha hecho, un contrato "al vapor" en donde dicho amigo a cliente queda comprometido en un arreglo que no le conviene, en muchas ocasiones, a ninguna de las partes.

El nacimiento de las franquicias tuvo su punto de partida en la necesidad de empresarios ávidos de crecer y que, en la mayoría de los casos, no contaban con los recursos económicos y humanos necesarios para lograrlo. La franquicia, tal como la conocemos hoy en día, es el resultado de una evolución en donde la piedra de toque fue y seguirá siendo el esfuerzo de empresarios creativos. La franquicia no fue el invento de algún mercadólogo, científico o académico con un posgrado en sistemas.

En la actualidad, muchos son los puntos que tiene que considerar el empresario interesado en otorgar franquicias de sus negocios. A continuación se presentan las ventajas y desventajas que existen para el franquiciante.

2.2.1 Ventajas y desventajas para el franquiciante.

El reciente y muy espectacular éxito de las franquicias a nivel internacional ha tomado por sorpresa a un buen número de inversionistas y empresarios que han incursionado en esta nueva área de negocios y que, en muchos casos, no han podido hacer un análisis cuidadoso de los beneficios y de las posibles desventajas que las franquicias ofrecen.

Muchos de los negocios que se desean franquiciar en la actualidad en América Latina son negocios familiares. El trabajo y la dedicación en una empresa de una o más generaciones puede verse premiado por el éxito o derrotado por una decisión. Por esta razón es necesario saber aquilatar las ventajas y desventajas que la franquicia puede ofrecer.

Principales ventajas.

Agilidad y rapidez en la expansión.

El sistema de franquicias le permite al empresario que las otorga (franquiciante), trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Con ello, el franquiciante amplía la "cobertura" o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil.

No se puede imaginar el increíble crecimiento y expansión de algunas franquicias, como por ejemplo McDonald's sin la aportación que, en dinero y tiempo de trabajo, se ha llevado a cabo por parte de sus franquiciatarios a nivel mundial.

Fortalecimiento de la marca.

Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia es, precisamente, que la marca o nombre comercial que la distinguen sea sólida y que su penetración dentro de un territorio se haya realizado en forma plena. Ello significa que, para empezar, si no existe una marca o nombre comercial sólido, no es concebible el desarrollo de una franquicia.

Ahora bien, poniendo como ejemplo el caso de una cadena de algún negocio. Es importante reconocer la diferencia que existe entre una cadena, en donde todas las unidades son propiedad de una misma entidad o persona, ya sea física o moral, y una franquicia.

No porque exista una cadena se puede suponer que, por ese simple hecho, su dueño pueda otorgarle a un tercero una franquicia.

La ventaja en el desarrollo y otorgamiento de franquicias en el ejemplo de la cadena es el fortalecimiento de la imagen institucional del negocio. Se encuentra, pues, que con la franquicia, se beneficia la imagen institucional del franquiciante en una forma increíble; ya que el mensaje de más impacto al consumidor es el crecimiento. Además, se transmite una imagen de mayor servicio y apoyo al cliente, al acercar dichos productos y servicios más y más al consumidor. En otras palabras, la franquicia refuerza la identidad y penetración de la marca relacionándola con el producto y el punto de venta.

En resumen, es muy difícil que un productor de bienes o servicios encuentre una sala de exposición más potente que sus propios puntos de venta. Además, exhibir y comercializar una marca de productos respaldada con toda infraestructura de un *network* o sistema de unidades ubicados en puntos estratégicos, refleja el compromiso de dicha marca y de sus dueños, con la calidad y el servicio.

Menores gastos publicitarios y mayor difusión.

No es necesario recordar lo desproporcionados que suelen ser los gastos publicitarios en medios masivos como la televisión, la radio y la prensa. Inclusive otros medios más al alcance, como el correo directo y el *telemarketing*, que ofrecen mucho más enfoque y configuración en el mensaje, se encarecen un poco al considerar la elaboración de directorios, impresión de material y generación de *scripts*.

Sin embargo, la comunicación con los mercados es necesaria para educar al consumidor, hablarle de los beneficios del producto y, finalmente, motivarlo para que visite el negocio. La única forma de poder absorber gastos de esta naturaleza es en equipo, repartiendo la carga y además, justificando más los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual generará mayores economías de escala.

La mayoría de las compañías con mayor desarrollo en el área de franquicias, llevan a cabo programas locales, regionales y nacionales de publicidad compartida. Por ejemplo, los franquiciatarios de McDonald's pagan 4% de sus ventas brutas para publicidad. La suma de

estas pequeñas contribuciones produjo campañas que al año exceden los 500 millones de dólares.

Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y/o de mercados lejanos.

Los costos de apertura de nuevas tiendas se incrementan desmesuradamente cuando se trata de mercados remotos. Las distancias, así como las diferencias culturales y de consumo, encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación .

De la misma forma, el mantenimiento adecuado y la operación en estos mercados lejanos se dificulta, inclusive en países desarrollados, en donde los medios de comunicación son infinitamente mejores que los que aún se tienen en América Latina. Ahora, imaginemos también las tremendas distancias que abarca el territorio de la República Mexicana o el de otros importantes países como Brasil y Argentina.

Así pues, se encuentra que la operación en mercados distantes y el consiguiente desarrollo de un concepto en dichos mercados debe facilitarse y agilizarse a través de las franquicias. No se puede percibir la penetración de conceptos tan exitosos como los de Pollo Loco en Japón, si no se reconoce el esfuerzo de desarrolladores (inversionistas) y promotores a nivel regional.

Mayor facilidad en la operación general del negocio.

Con la franquicia, se encuentra que la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades o negocios franquiciados en un "hombre de negocios", que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe. Este punto es vital, ya que el esfuerzo adicional y la eficacia con la que se puede desempeñar un individuo que opera con las responsabilidades y apremios de un empresario, no tiene paralelo.

Los intereses y motivaciones del franquiciatario son los mismos que los del franquiciante, lo cual produce un efecto de "sinergia", en el que la suma del todo es más grande que el total de las partes ($1 + 1 = 3$).

6
vtd.

Los franquiciatarios proveen una invaluable fuente de talento.

Uno de los principales beneficios al trabajar en un sistema de franquicias, es obtener la creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles y con experiencias en las áreas más variadas, pero como se mencionaba antes, son personas que ya comparten los sueños y objetivos del franquiciante: el éxito del negocio.

Además, los franquiciatarios están más cerca del mercado y, por lo mismo, sus propuestas de cambios y mejorías (nuevos productos), estarán más basados en las necesidades del consumidor. Es decir que para el franquiciante, el franquiciatario será en muchos casos el vehículo de comunicación más importante con el mercado. Es por este simple hecho que operar mediante el sistema de franquicias permite convertirse en una gran empresa, pero nunca se debe perder la orientación hacia el mercado, punto estratégico para el éxito de cualquier gran negocio.

Satisfacción personal.

Existen muy pocas formas de llegar a impactar en una forma contundente al mercado y de desarrollar un concepto a escala nacional e inclusive internacional. Una de ellas es el sistema de franquicias. Una franquicia exitosa es una clara evidencia de que su producto o servicio, y en general su concepto de negocios, es válido, y que trabaja y satisface una necesidad en el mercado ya que atrajo la imaginación, el interés y los "pesos" de una comunidad.

La comunidad de negocios siempre verá con admiración la visión y el espíritu empresarial de quien pueda "empaquetar" éxito, pasándoselo a otros en forma de franquicia.

Principales desventajas.

Reducción de independencia.

El sistema de franquicias modifica significativamente la forma en que el nuevo franquiciante ve a su propio negocio. Un empresario que esté dispuesto a franquiciar su negocio debe saber que, con ello, va a verse en la necesidad de compartir, entre otras cosas, sus marcas, experiencias, conocimientos y, en general, su propia empresa con terceros. Para este empresario, el nuevo producto que tendrá que comercializar es, nada menos y nada

más, que el concepto entero del negocio. Recordando que, en la franquicia, el franquiciante le otorga al franquiciatario una licencia para el uso de un "sistema", que comprende mucho más que la simple marca o el nombre comercial del empresario. Con la franquicia, el franquiciatario también le paga al franquiciante un regalía por la transferencia de sus conocimientos, de su *know-how*, en pocas palabras, de su saber.

El franquiciante tendrá que analizar el efecto que sus decisiones tendrán en sus actuales y futuros franquiciatarios. Los proyectos y decisiones del franquiciante tendrán que tomar en cuenta el futuro y éxito de sus franquiciatarios.

La duración de esta dependiente relación franquiciante-franquiciatario, tiene que ser analizada cuidadosamente. Pues se trata de una relación a largo plazo, cuya única salida legal es el término del contrato o la recompra de la franquicia, que generalmente involucra un alto precio.

El servicio y mantenimiento de esta relación es uno de los principales retos del franquiciante y el franquiciatario, ya que un fenómeno común es que pasados los primeros meses o años de dependencia por parte del franquiciatario, éste reconsidera la necesidad y participación del mismo franquiciante. A este fenómeno se le llama el "síndrome del franquiciatario autosuficiente" o del "franquiciatario que aprende rápido".

Pero no es ni autosuficiente ni aprende rápido el franquiciatario que se convierte en un "fugado" o, como lo han dado en llamar en Estados Unidos, un *run-away* de su franquiciante. Se trata, en la mayoría de los casos, de sujetos que nunca entendieron, en realidad, cuál es el objeto de la franquicia o, en otros casos, de franquiciantes que no supieron estimular a su franquiciatario, ya sea desde un punto de vista personal o a través de la actualización y mejoramiento de los conocimientos aportados con su franquicia.

Las repercusiones más extremas de este análisis podrían incluir demandas de mayores soportes técnicos y de apoyo, así como la suspensión del pago de regalías, con los litigios del caso. Es por ello que esta relación se tiene que ver a largo plazo, y en un esquema de poca independencia por parte del franquiciante, que tendrá que continuar apoyando, generando ideas de éxito y motivando al franquiciatario para así justificar su participación permanente en el negocio. Lo que se espera que se analice es, precisamente, lo compleja que puede resultar la relación entre el franquiciante y su franquiciatario.

Reducción de control sobre las unidades o negocios franquiciados.

Se ha dicho, que uno de los elementos más interesantes de la franquicia es que la empresa puede desarrollarse y crecer dentro de un mercado sin que el franquiciante tenga injerencia

o participación diaria en la operación interna del negocio franquiciado. La delegación de una responsabilidad, de un riesgo, de las relaciones laborales y, en general, de la operación diaria del negocio se autojan interesantes. Sin embargo implican un claro costo: la falta de control.

El franquiciatario contará siempre con una autonomía de operación claramente superior a la de un empleado, cuyo criterio, en muchas ocasiones, no entra en los procesos ni las decisiones de la operación diaria de un negocio.

En algunos renglones de la operación, la autoridad del franquiciante se ve reducida a una serie de recomendaciones, lo que en algunas industrias y negocios puede representar una fuerte desventaja. En otros casos, esa flexibilidad opera benéficamente, ya que dichas decisiones se toman en el campo con mayor conocimiento del mercado y de las condiciones que lo rigen.

En todo caso, como es obvio, no puede pretender franquiciante alguno tener un control absoluto de la operación de sus franquiciatarios. A pesar de que una escrupulosa selección del franquiciatario es un requisito indispensable para el otorgamiento de una franquicia, se ha visto también omisiones e incumplimientos por parte de franquiciatarios que le han resultado onerosas a más de un franquiciante.

2.2.2 ¿Quién puede otorgar franquicias?

Antes de detallar los pasos generales a seguir para franquiciar un negocio, es necesario poner varios puntos en claro.

No existe nadie en México hoy y, para tal caso en el mundo entero, que pueda con absoluta certeza definir a los negocios que pudieran operar exitosamente bajo el esquema de franquicias; menos aún, definir sin equivocación el perfil del individuo que, por su personalidad y experiencia, pueda garantizar éxito como franquiciante y que tenga, también, garantizada su satisfacción personal actuando como tal.

Con la muy reciente llegada a México de la franquicia, ha habido quienes han tratado de encontrar en ella una fórmula mágica que funciona para "curar" todos los males. De repente, todo es franquiciable, pero se debe actuar con cautela y prudencia, y ante todo preguntarse ¿qué es y qué no es franquiciable?

Las definiciones y conceptos que rodean al tema de "lo franquiciable" no son absolutas. Y sin embargo, es posible partir de principios que, por lo menos en teoría, resultan adecuados al momento de llevar a cabo una evaluación sobre la posibilidad de otorgar franquicia de un negocio.

Concretamente, lejos de tratarse de un método científico, el desarrollo de una franquicia se tiene que hacer atendiendo a una serie de factores que le son propios exclusivamente al franquiciante.

Pero existen algunos elementos básicos que deben tomarse en cuenta en el diagnóstico de franquiciabilidad de un negocio.

En cuanto al negocio.

1. Por principio, no se puede concebir una franquicia o, para el caso, un negocio que sea susceptible de ser franquiciado, a menos que cuente con algún reconocimiento de marca ante el consumidor. Así pues, a pesar de que el punto de la penetración o reconocimiento de una marca son cuestiones convalidables, el empresario debe marchar con pies de plomo en el momento que se le plantea la inquietud de franquiciar su negocio en el caso de que su marca o nombre comercial no estén debidamente reconocidos.
2. Los negocios que cuenten con márgenes operativos y netos generosos que, en un momento dado, puedan ser comparados con los estándares de la industria, y que de dicha comparación sean siempre aprobados, también son buenos candidatos para la franquicia.

En países como México, en donde las tasas de interés han sido altas durante los últimos 10 años y mucho más recientemente, el criterio de los inversionistas se ha visto fuertemente influenciado por el elemento financiero. Si no hay una alta tasa de retorno en un negocio, éste puede fácilmente ser descartado por los potenciales franquiciatarios.
3. Serán franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfagan una necesidad real del mercado. Es decir, que aporten un valor agregado al consumidor. No basta sólo con que el producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado: el producto o servicio debe ser, inclusive, diferenciado de los ya existentes (marca, calidad, precio, etcétera).
4. Un elemento también importante para determinar la franquiciabilidad de un negocio consiste en evaluar la antigüedad del mismo. Un negocio nuevo, en donde aún no se cuenta con experiencia probada de su viabilidad, difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen confianza en el concepto.

5. Si las unidades, o, como técnicamente lo han dado en llamar en Estados Unidos, outlets, no tienen un carácter distintivo, difícilmente se podrá, aunque sea de alguna medida, garantizar el éxito del negocio.

A propósito de este punto, el franquiciante que no considere que su éxito depende del éxito de sus franquiciatarios, está "muerto". Una franquicia es exitosa cuando el franquiciatario es exitoso: todo debe girar alrededor del franquiciatario, como si la estructura de la propia franquicia hubiera sido concebida para satisfacerlo, servirlo, orientarlo y proveerlo de los insumos necesarios para que opere eficazmente su negocio. Es por ello que, si el negocio del franquiciatario, esto es, la franquicia, no se distingue de otros semejantes, las posibilidades de éxito para éste y, consecuentemente, para su franquiciante, serán sumamente limitadas.

Vale la pena mencionar que, si la instalación de la unidad o negocio franquiciable ofrece problemas graves, en la expansión de la franquicia tendrá dificultades de logística que, originarán retrasos e, inclusive, diferencias con los franquiciatarios.

6. Un requisito que no puede soslayarse en la franquiciabilidad de un negocio es que la tecnología o *know-how* para la operación diaria del mismo pueda ser adecuadamente estandarizada, formateada y, finalmente, implantada, en un negocio operado por un tercero que puede o no tener experiencia en el ramo.

Una vez que se determina la franquiciabilidad del negocio, es importante que el franquiciante potencial realice una autoevaluación profunda. La autoevaluación de referencia tiene que realizarse, inclusive, después de evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de franquiciar y una vez que de los anteriores puntos se desprenda que el negocio es franquiciable.

En cuanto al franquiciante.

El franquiciante debe saber trabajar en equipo.

Los administradores que operan en "régimen autoritario", en donde no se da espacio para negociar ni escuchar sugerencias, generalmente no funcionan como franquiciantes. En este ámbito se trabaja con franquiciatarios a los que tendrá que tratar como nuevos socios, los cuales en su mayoría son "hombres de negocios", a los que tiene que tratárseles como tales y no subalternos o empleados.

Otro de los retos que también están relacionados en este sentido, es asimilar la pérdida del control de la operación diaria en la franquicia. Solamente un sujeto cuyo perfil le permita "trabajar en equipo" llegará al éxito en el mundo de las franquicias.

Otro punto importante es el "contrato psicológico" de la franquicia. Si el franquiciante potencial no tiene la "sangre liviana" para tratar con paciencia, comprensión y espíritu de diálogo a sus franquiciatarios, vale más que no se meta en "camisa de once varas" y se abstenga de llevar a cabo dicho emprendimiento.

El franquiciante debe poseer un alto grado de determinación y de persistencia.

Por supuesto, es mentira que pueda preverse con absoluta certeza cuál será el rumbo que tome un negocio, franquiciado o no. Por muy seguros que estos sean, es difícil encontrar negocios hoy en día que mantengan su curso sin variantes ni tropiezos.

De hecho, se trata, en muchos casos, de la supervivencia del más fuerte, y se puede asegurar que todo franquiciante, por bueno que sea el negocio, siempre experimentará un poco de sobresaltos, sobre todo durante el despegue.

La franquicia, como todo negocio, involucra cierto grado de riesgo que, aunque es calculado, requiere de gente determinada, segura y persistente que sepa automotivarse y fortalecerse conforme cruce las barreras que se le presentan. Aquellos que piensen en la franquicia y en franquiciar su negocio como la solución automática para los problemas que presenta su crecimiento, están absolutamente equivocados. El que franquicia un negocio está, de hecho, empezando uno nuevo.

El franquiciante es flexible y extremadamente profesional.

El que desee franquiciar su negocio requiere de amplísima flexibilidad para concebir un cambio radical en el objeto del mismo. El zapatero, restaurantero o boticario que resuelva franquiciar su negocio, pasará de ser un comercializador de calzado, comida o medicinas, a ser un comercializador de franquicias. Son dos giros de negocios que requieren, por parte del empresario, que se cambie el "sombrero" de vendedor de un producto o servicio, para convertirse en el vendedor de sus franquicias.

El franquiciante debe ser un excelente vendedor.

Quien franquicie su negocio requiere ser un magnífico vendedor. De hecho, una vez pasadas las etapas de experimentación, planeación y desarrollo de un sistema adecuado, el empresario debe estar dispuesto a entrar a una etapa caracterizada por la venta de la franquicia, la cual parece interminable.

Siempre habrá para el franquiciante un nuevo territorial que la franquicia debe entrar. Ese espíritu es el que caracteriza al franquiciante vendedor. Es por ello que el que piense que al franquiciar su negocio puede cruzarse de brazos y dejar que caigan las regalías del cielo, está totalmente equivocado.

El proceso de esta venta puede parecer fácil, pero requiere de muchos estudios de prospectos y de lo que se ha definido en las franquicias como "un buen promedio de bateo" para el cierre de las ventas.

En la capacidad que el franquiciante debe tener en su calidad de vendedor, es importante recalcar que, el franquiciante no nada más debe saber vender su concepto de éxito, sino también saber vender un poco de sí mismo. En este sentido que, el franquiciante debe tener cualidades innatas de vendedor.

Al franquiciante le debe gustar el trabajo.

Uno de los principales costos de crecer rápido, es la cantidad de trabajo que se requiere en los meses de desarrollo del sistema de franquicias. Aun apoyado con la asesoría de expertos y delegando algunas funciones, el empresario que franquicie su negocio tiene que comprometer tiempo y esfuerzo como el que siembra para luego cosechar. Afortunadamente en las franquicias, el mucho trabajo que se requiere en la siembra se paga con creces al recoger la cosecha.

2.2.3 Factores necesarios para alcanzar el éxito.

En general todos los negocios son franquiciables, por lo menos en tanto no se demuestre lo contrario, y se comentaran algunos de los caracteres más comunes de los negocios y de las personas que han desarrollado exitosamente y lanzado al mercado una franquicia.

Se puede afirmar categóricamente que no hay una fórmula única para alcanzar el éxito en el desarrollo de una franquicia. Sin embargo hay algunos puntos que son críticos para alcanzar el éxito al otorgar la franquicia de un negocio.

Como en todos los negocios, estos factores pueden caer dentro del área de control del empresario o no. Tal es el caso de la demanda del mercado por un producto o servicio, lo regulada que se encuentre una industria o el potencial de compra de una comunidad, y es por ello que se pueden dividir entres grupos:

- a) Los inherentes al concepto de negocio; esto es, del negocio a franquiciarse.
- b) Los específicos del mercado en cuestión y que incluyen las condiciones generales del negocio de una plaza en particular.
- c) Los conceptuales.

Los tres aspectos anteriores son de vital importancia para la evaluación de un sistema de franquicias.

a) El concepto de negocio.

Se han observado cientos de conceptos muy innovadores, pero que por su tortuosa puesta en práctica han fracasado. Es decir que, la facilidad de aprendizaje, puesta en práctica y operación del concepto de negocios, le puede augurar éxito a la franquicia.

Quizá valga la pena definirlo en términos mercadológicos, ya que la diferencia entre un concepto simple y uno complicado es muy sutil. En el concepto complicado, el valor agregado que se le da al consumidor va mucho más allá de satisfacer una necesidad básica.

En el concepto complicado entran factores de opinión, costumbre y definición en los que el grado de satisfacción del cliente dependería de cada administrador del negocio. Cada franquiciatario podrá agregarle un poco de sal y pimienta a la definición y a los estándares, y, sin embargo ello daría por resultado un concepto poco homogéneo.

b) Los específicos del mercado en cuestión.

Uno de los factores (si no el que más) que invitan a franquiciar un negocio es, sin duda, el interés de abandonar los estándares de una industria caracterizada por la falta de controles centrales. Este ambiente de negocios generalmente va de la mano de la nula estandarización de los procesos y de la nula calidad de los productos o servicios. Cuántos negocios se conocen en países como México que operan aún bajo esos parámetros, la mayoría de las veces en forma "familiar".

Hay, en estos casos, el mínimo reconocimiento de una marca o de los beneficios que pueden lograrse al distinguir dichos negocios bajo una denominación, ya sea una marca o nombre comercial. La subsistencia en un mercado agresivo de este tipo de negocios se constituye en una prueba indudable de la bondad de un mercado. Es decir, se trata de la evidente existencia de la demanda por un bien o servicio específico.

Los controles centrales reducen considerablemente el riesgo que caracteriza el inicio de todo negocio independiente. Así mismo, permite conducir los esfuerzos promocionales y

publicitarios a ganar consumidores en vez de educarlos en cuanto al uso y los beneficios de un bien o servicio.

Este escenario general también reduce el riesgo de tener que abrir un negocio con los errores y experimentos que esto conlleva y tener que competir con compañías con fuertes soportes económicos y que, en la mayoría de los casos, son manejadas por un personal altamente preparado.

El consumidor mexicano, adquiere mayor complejidad y educación cada segundo que pasa, exigiendo productos que le aporten más y mejores comodidades y servicios. Este proceso se acelera frecuentemente dada la apertura comercial que se lleva a cabo en nuestro país.

Esta búsqueda por la comodidad y la conveniencia es que se hace evidente el cambio hacia los centros comerciales, que por minuto, se abren en la ciudad de México, dejando atrás a las pequeñas tiendas familiares ubicadas en zona de tránsito y sin lugar para estacionamiento. Dentro de este esquema y como parte de un mismo proceso de educación, también se ha convertido a los consumidores mexicanos en compradores más exigentes que demandan una buena calidad por lo que pagan, motivándolos a "repetir" la visita y a llevar a cabo sus compras en tiendas cuyo servicio, nombre y apariencia ya conocen. El reconocimiento de una marca o nombre comercial en dicho proceso es, desde luego, de la mayor importancia.

El poder adquisitivo tiene claras tendencias a estabilizarse, traduciéndose en futuras compras de bienes capitales y de consumo.

La modernización de los modelos comerciales se acelera en países como el nuestro, y en donde el abandono de modelos "obsoletos" es imperativo, se considera ventajoso e, inclusive, necesario, considerar la franquicia como la opción idónea para el desarrollo de un negocio.

c) Aspectos conceptuales.

El nuevo y verdadero producto de la empresa que sea franquiciada será el propio concepto. Al ser franquiciado un negocio que vendía pasteles, como por acto de magia, cambia su giro y se convierte en un negocio en donde se vende un producto llamado "franquicia".

Este esquema requiere de un cambio de enfoque del concepto total del negocio. Un cambio que en ocasiones es difícil de "digerir", por lo menos inmediatamente, y, en la mayoría de las veces, de llevar a cabo, en lo que generalmente significa, para una franquicia, la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Este cambio de mentalidad implica entender que nuestro nuevo producto es un "sistema" que incluye la tecnología para instalar, operar y administrar eficazmente unidades de negocio bajo una marca o nombre comercial. Esta tecnología solamente se podrá transferir a los franquiciatarios a través de la prestación de una serie de servicios de capacitación, apoyo y asesoría en las áreas de mercadotecnia, operación administración, finanzas y recursos humanos. De alguna forma, este nuevo enfoque se le facilita un poco al nuevo franquiciante cuando recuerda que su nuevo cliente ya no es el consumidor final sino aquellos hombres y mujeres que desean adquirir un franquicia.

En resumen, gran parte del éxito de otorgar u obtener la franquicia de un negocio radica en entender cuál es el nuevo producto y quién es el cliente.

2.2.4 Cómo establecer una franquicia.

Una vez que el empresario ha tomado la decisión de que el sistema de franquicias es el adecuado para hacer crecer su negocio y después de haber analizado cuidadosamente las ventajas y desventajas que ofrece la franquicia, así como el perfil del negocio y su potencial de desarrollo en el mercado, se presenta, finalmente, el momento de sentarse a trabajar.

Todas las guerras se ganan desde el momento de su planeación y es por ello que los siguientes siete puntos a analizar son básicos para el desarrollo de una franquicia.

A pesar de que la franquicia es algo muy nuevo, se requiere de un proceso laborioso y que, si no es manejado inteligentemente, puede traducirse en la pérdida de valioso tiempo y dinero. Está comprobado que es poco menos que imposible lanzar una franquicia al mercado por segunda vez cuando la primera fue un intento fallido. Una franquicia que es planeada y puesta en práctica incorrectamente, difícilmente tendrá éxito.

El siguiente plan general de trabajo no garantiza el éxito, pero sí reduce en un gran porcentaje las posibilidades de error en el lanzamiento y operación de una franquicia.

La ruta crítica en el desarrollo de una franquicia se compone de las siguientes etapas.

Estudio de franquiciabilidad.

Este estudio se lleva a cabo para identificar y, más aún, evaluar las probabilidades de franquiciar un negocio. En el estudio de franquiciabilidad, usualmente se proponen los

cambios logísticos y operativos que se requerirán, en principio, para poder franquiciar el negocio en cuestión.

El estudio o diagnóstico de franquiciabilidad debe combinar mucho de los factores mencionados anteriormente, obviamente llevados al máximo detalle. Generalmente, el estudio o diagnóstico de franquiciabilidad va mucho más allá del análisis del producto o servicio, convirtiéndose en el análisis general del negocio. Incluye la evaluación del concepto de negocio, la operación, la cultura de la compañía y sus administradores, además de su rentabilidad.

En el estudio o diagnóstico de franquiciabilidad se sientan las bases para lograr la transferencia, por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios, de toda la tecnología o *know-how* del negocio en una forma sistematizada en donde, de preferencia, se mantengan intactos sus conceptos operativos. Asimismo, se expresan puntos relativos a la instalación e implantación del negocio franquiciado, las inversiones necesarias para poner en práctica una unidad y su rentabilidad.

Estructura organizacional del franquiciante.

La estructura organizacional del franquiciante se consigue mediante un análisis profundo del negocio en cuestión. En este análisis se esquematiza la nueva estructura de la compañía. Al franquiciarse un negocio cambia de giro o, por lo menos, desarrolla una actividad que es totalmente nueva dentro del negocio y que consiste en la venta y servicio de franquicias.

En la estructura se concibe el establecimiento de distintas divisiones del negocio y se crean nuevas áreas con funciones específicas al servicio de los franquiciatarios. Muchas veces se ha recomendado constituir dentro del grupo corporativo del franquiciante una subsidiaria cuyo propósito sea exclusivamente el de otorgar franquicias. De hecho, en dicha planeación, no sólo deben tomarse en cuenta criterios de índole operativa y administrativa, sino también de índole corporativa, legal, fiscal, de marca e, inclusive, laboral.

Con relación a este último punto, es importante comentar que las franquicias sólo pueden ser entendidas como un fenómeno interdisciplinario, en donde no hay quien pueda jactarse de ser especialista. Las franquicias involucran conocimientos legales, financieros y de mercadotecnia; se puede ser especialista en el ramo legal, en el financiero o en el de la mercadotecnia, pero no en todos.

cambios logísticos y operativos que se requerirán, en principio, para poder franquiciar el negocio en cuestión.

El estudio o diagnóstico de franquiciabilidad debe combinar mucho de los factores mencionados anteriormente, obviamente llevados al máximo detalle. Generalmente, el estudio o diagnóstico de franquiciabilidad va mucho más allá del análisis del producto o servicio, convirtiéndose en el análisis general del negocio. Incluye la evaluación del concepto de negocio, la operación, la cultura de la compañía y sus administradores, además de su rentabilidad.

En el estudio o diagnóstico de franquiciabilidad se sientan las bases para lograr la transferencia, por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios, de toda la tecnología o *know-how* del negocio en una forma sistematizada en donde, de preferencia, se mantengan intactos sus conceptos operativos. Asimismo, se expresan puntos relativos a la instalación e implantación del negocio franquiciado, las inversiones necesarias para poner en práctica una unidad y su rentabilidad.

Estructura organizacional del franquiciante.

La estructura organizacional del franquiciante se consigue mediante un análisis profundo del negocio en cuestión. En este análisis se esquematiza la nueva estructura de la compañía. Al franquiciarse un negocio cambia de giro o, por lo menos, desarrolla una actividad que es totalmente nueva dentro del negocio y que consiste en la venta y servicio de franquicias.

En la estructura se concibe el establecimiento de distintas divisiones del negocio y se crean nuevas áreas con funciones específicas al servicio de los franquiciatarios. Muchas veces se ha recomendado constituir dentro del grupo corporativo del franquiciante una subsidiaria cuyo propósito sea exclusivamente el de otorgar franquicias. De hecho, en dicha planeación, no sólo deben tomarse en cuenta criterios de índole operativa y administrativa, sino también de índole corporativa, legal, fiscal, de marca e, inclusive, laboral.

Con relación a este último punto, es importante comentar que las franquicias sólo pueden ser entendidas como un fenómeno interdisciplinario, en donde no hay quien pueda jactarse de ser especialista. Las franquicias involucran conocimientos legales, financieros y de mercadotecnia; se puede ser especialista en el ramo legal, en el financiero o en el de la mercadotecnia, pero no en todos.

Plan de trabajo.

Se recomienda la elaboración de un plan de acción específico en el que se señalen todas las actividades que se tendrán que llevar a cabo para franquiciar el negocio en cuestión. Esta labor incluye la redefinición del negocio y del mercado, la perfecta identificación del nuevo consumidor final para así localizar las regiones geográficas meta, y el perfil exacto de los franquiciatarios.

Asimismo, deben detallarse características específicas de arquitectura, de requerimientos de equipo y mobiliario, de operación, de capacitación y de los eventos previos a la inauguración de la unidad piloto o de la primera unidad franquiciada.

Es también prioritario llevar a cabo un plan de inversión de lo que costará toda la operación, así como una proyección realista de los ingresos por la firma de nuevas franquicias y el correspondiente pago de regalías; en pocas palabras, un flujo de caja de franquiciante.

Los gastos de "despegue" de una franquicia deben ser, por lo menos en teoría, cubiertos por la suma de los "guantes" o *franchise fees*, es decir los montos de las cuotas iniciales. Inclusive, cuando se desea expandir una franquicia dentro de un territorio, los "guantes" o *franchise fees* que se devengan en el territorio deben cubrir los gastos en que el franquiciante incurra para expandir las franquicia precisamente en dicho territorio.

Unidad piloto.

Es esencial, en nuestra opinión, establecer cuando menos una unidad piloto o laboratorio en la cual se ponga en práctica la operación diaria del negocio y se detecten pequeñas imperfecciones que pueden ocurrir en los procesos.

Recordemos que el mismo beneficio que aporta el sistema de franquicias en cuanto a reproducir los procesos, duplicaría también las deficiencias que puedan existir en la operación del franquiciante. Dichas deficiencias podrían reproducirse sistemáticamente en cada una de las unidades franquiciadas y, por tanto, la suma a gran escala de esos errores, grandes o pequeños, podría traducirse en la pérdida de mucho dinero y, lo que es peor, el buen prestigio de la franquicia.

Esta unidad prototipo también podrá ser de muchísimo valor en el proceso de venta de las franquicias, ya que todo prospecto querrá analizar en detalle los números históricos del

negocio, así como la operación de la tienda que refleje sus condiciones típicas de tráfico, demanda promedio de productos, eficiencia operativa, sistemas, etcétera.

Una tercera función de las unidades piloto, a la que muchas veces no se le otorga mayor importancia, es que facilita una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos. Es aquí donde se estandariza cada movimiento, aplicando técnicas de producción industrial en serie. Toda esta valiosísima información es de suma utilidad para la creación de los manuales operativos, que son parte vital de la información proporcionada al franquiciatario.

Estas unidades se aconseja que sean de carácter permanente, ya que por medio de ellas se pueden experimentar nuevos productos y, aún más, los procesos. Además se ha encontrado que muchos franquiciatarios han utilizado exitosamente estas unidades para sus sesiones de capacitación. La idea de una unidad piloto es una forma de darle mayor apoyo a los franquiciatarios, sometiéndolos a una capacitación exhaustiva en condiciones de operación de alta intensidad. Para el franquiciante, este concepto es bueno ya que capacita a varios de sus franquiciatarios a la vez.

Sobre este particular, es muy común para muchos franquiciatarios utilizar una de sus unidades, reproduciendo, de esa forma más real a su alcance.

Manual del franquiciante.

Los manuales operativos constituyen, sin duda, una de las herramientas más útiles para la preservación del funcionamiento y operación de la franquicia. En él se detalla toda la información que se explica en el plan de trabajo. Se ha recomendado la preparación y utilización de dos juegos de manuales: uno para el franquiciante y otro para el franquiciatario. En los manuales se plasma, en papel, la forma en que habrá de operar, tanto el franquiciante como el franquiciatario.

En el manual del franquiciantes se estandariza el proceso mismo de la identificación de posibles franquiciatarios, la venta de franquicias, el programa de apertura de tiendas, el programa de capacitación, el establecimiento de precios por franquicia y de regalías, los planes de publicidad y los territorios considerados como prioritarios para el desarrollo de la franquicia. Los puntos descritos son también motivo de análisis, en algunos casos, del que se conoce como "plan de negocios" y que, para un buen número de franquiciantes, es algo así como la biblia de lo que se puede o no se puede hacer.

Antes de pasar al siguiente punto, quizá valdría la pena comentar acerca del cálculo de las cuotas, de las regalías y del cálculo aproximado de la inversión total por franquicia. Los temas de índole económico y financiero son de los "temas que apasionan" a los que quieren ser franquiciantes y, consecuentemente, de los que han despertado mayor interés durante las pláticas, conferencias y seminarios de capacitación en el tema de franquicias.

El monto de la cuota inicial, también conocida en México como "guante", en Brasil como *lupa* y en Estados Unidos como *franchise fee* o *initial fee*, depende de una serie de factores. En algunos casos, se le ha dado especial importancia al tipo de calificación de riesgo que se le asigne al negocio. Esta calificación dependerá del número de años que tenga el negocio operando con éxito, así como el número de franquicias que tenga en operación.

También es muy claro que este factor de riesgo tiene que ser otorgado por el público consumidor, tomando en consideración la demanda que haya por la franquicia en cuestión. Es decir, que a fin de cuentas las fuerzas del libre mercado serán las que establezcan la cuota inicial.

Otros factores que también deben ser considerados para el cálculo inicial son:

- I. La cuota dentro del contexto de la inversión total del franquiciatario.
- II. El interés de parte del franquiciante por entrar a un nuevo territorio o mercado.
- III. El valor del nombre (reputación e imagen del negocio en el mercado: capacidad para atraer clientes).
- IV. La exclusividad de un territorio cuyo valor depende de su densidad demográfica y sus características mercadológicas.
- V. Los costos inherentes al servicio y apoyo a franquiciatarios (reclutamiento, capacitación, impresión del manual de operaciones, parte proporcional de planos arquitectónicos, costos publicitarios, administrativos y contables).

En cuanto a las regalías, éstas también deben reflejar el valor y la madurez del negocio. Aunque es también necesario considerar el margen de utilidad del franquiciatario para que la propuesta del franquiciante tenga sentido. Al igual que la cuota inicial, las regalías, al ser fijadas por el franquiciante, reflejarán la situación de la franquicia en un momento específico. En todo caso, éstas podrán ser incrementadas una vez que la franquicia crezca y sea percibida más positivamente por su último y más exigente sinodal, el consumidor.

Durante los últimos siete años, se ha producido en México un cambio radical con relación a la determinación de los porcentajes de regalías. La razón de ese cambio se debe sin duda, a la flexibilidad que ha verificado en los criterios de las autoridades mexicanas respecto de la aprobación y registro de contratos en esta área.

En el punto anterior se hizo referencia a la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, mejor conocida como la Ley de Tecnología y que, desde la fecha de su promulgación, se constituyó en uno de los obstáculos más importantes para importación de tecnología en México y a la nueva Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial de junio de 1991.

En la ley se preveían una serie de "causales de negativa de registro", entre la que figuraba una que desalentó por años, y con buena razón a los franquiciantes extranjeros que consideraron a nuestro país como un campo fértil para su expansión. De acuerdo con la ley, no podían ser registrados los contratos de tecnología en donde se pactara una contraprestación que no guardara relación con la tecnología adquirida o constituyera un gravamen injustificado o excesivo. El problema fue que nunca existió criterio alguno que definiera los términos "injustificado" y "excesivo", lo cual originó una incertidumbre absoluta en cuanto al registro de contratos de franquicia.

La Ley de Tecnología fue abrogada en 1991 con la promulgación de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, como se explicó en el punto anterior. Es por ello que la ley ya no puede ser invocada como un criterio o limitación para el cálculo de las regalías en nuestro país.

El franquiciante profesional tendrá que estar preparado para proporcionar al futuro franquiciatario un cálculo de la inversión total estimada para la apertura y operación de cada nueva franquicia, ya que sin ello y sin las proyecciones financieras correspondientes, es imposible la cabal expansión y venta de la franquicia.

A diferencia de los estudios de este tipo que se hacen en Estados Unidos, en México y en general en Latinoamérica, el renglón del cálculo que siempre trae algunos problemas es que se tiene que tomar en cuenta el factor inflacionario. Otros temas que también suelen ser problemáticos son los relativos a la compra o arrendamiento de locales y a los muy temidos y siempre escandalosos traspasos.

Con relación al tema de los bienes raíces y a su altísimo costo, se recomienda diferenciar bien entre el negocio de la franquicia y el que puede originarse por la compraventa de un local. Bajo ninguna circunstancia, puede "cargársele" a la franquicia el costo de la inversión que se haga en un local comercial: la franquicia generará un flujo que es inherente y

consecuencia directa de su operación. El franquiciatario sensato sabrá que, al entrar a un centro comercial de cierto nivel, la inversión que haga en el local será recuperable al vender o traspasar dicho local. Por tanto, no debe confundirse, en ningún momento o instancia, el negocio comercial y el inmobiliario.

Manual del franquiciatario.

Éste es uno de los soportes más fuertes que recibirá el franquiciatario, ya que apoyado por la capacitación, detallará el cúmulo de conocimientos operativos del negocio y que el franquiciante elaboró después de muchos años de operación. Éste debe contener todas las ramas y estándares por los que se tendrá que regir el franquiciatario, para alcanzar el éxito en su nuevo negocio.

Éstos deberán incluir, la filosofía general de la empresa, los objetivos generales del negocio, la instalación de la unidad, el uso de la marca, el manejo de los productos, los procedimientos de limpieza, organización administración, reportes y controles. En fin, las responsabilidades del franquiciatario y sus empleados.

El éxito de estos manuales radica en que se cubra la totalidad de las funciones que se llevarán a cabo en el manejo eficiente de una franquicia, dejando nulo espacio a la creatividad y a la invención.

Estos manuales tiene que ser adaptados a la necesidades y características de cada plaza y su cumplimiento será, en la gran mayoría de los casos, materia integrante del contrato de franquicia.

Plan de venta.

Todo análisis y trabajo que hipotéticamente se desempeña hasta esta etapa solamente aportará sus frutos si el esfuerzo de comercialización se lleva a cabo en forma adecuada. Para ello, como en todo plan de mercadotecnia, debe saberse analizar bien el perfil del franquiciatario. Ahora se tratarán las ventas, pero no a las que habrán de realizarse en las unidades franquiciadas, sino a la venta de la propia franquicia.

Con una adecuada definición del perfil del franquiciatario, el franquiciante tiene que encontrar la forma más adecuada de llegar a éste, evitando desperdicios y desviaciones en su mensaje publicitario. Como es entendible, el precio y las características de cada franquicia definirán que tan grande es el grupo de personas susceptibles de convertirse en franquiciatarios.

Una vez identificado el posible comprador de la franquicia, existe una segunda fase que es igualmente importante y quizás aún más difícil y que consiste en la selección de uno o más candidatos. Saber identificar quiénes de ellos poseen las características morales, económicas, de ética profesional y de educación de trabajo requeridas para sacar al negocio adelante es, sin duda, uno de los asuntos que el franquiciante debe atender con mayor cuidado.

Se debe entrevistar exhaustivamente a los candidatos. Pero antes es recomendable "filtrar" un poco a aquellos que, desde un principio, no tengan las cualidades o la posibilidad económica de comprar la franquicia. Es por ello que se ha recomendado preparar y repartir entre los candidatos un paquete de venta, que puede incluir la historia de éxito de la franquicia, estadísticas e información general de utilidad, expectativas de crecimiento, la descripción de la oferta de la franquicia con sus respectivos beneficios, costos iniciales y proyecciones generales, cualidades y habilidades generales para el manejo de la franquicia, fotografías y una solicitud de franquicia con los datos personales importantes y el estado financiero personal.

Vale la pena comentar que en Estados Unidos existe la obligación, por parte de toda empresa que ofrezca una franquicia, de dar a conocer información que le permita a los posibles candidatos conocer dicha empresa y sus características más importantes. El objetivo que se persiguió al establecer esta obligación no es malo, al contrario: se cree que, con el *boom* de las franquicias, la posibilidad de que existieran franquiciantes fantasmas o, "franquicias chatarra", puso en riesgo a millares de inversionistas en este país.

En México, la Ley de la Propiedad Industrial incluye una disposición que obliga a todos los franquiciantes a dar a conocer información de la franquicia que se ofrece. Actualmente en nuestro país, se ha desregulado casi por completo a las franquicias. Queda sólo pendiente que se evite que franquiciantes sin escrúpulos estén en posición de defraudar a los inversionistas en nuestro país.

En México estamos entrando a lo que se ha definido como la "segunda edad" de las franquicias, y que se caracterizará por el desarrollo de franquicias mexicanas. El reto para los empresarios nacionales está de frente a las oportunidades.

Con análisis, cautela, trabajo y creatividad, no se ve razón para que los empresarios mexicanos hagan de México un país que, de ser uno netamente importador de franquicias, se convierta en uno de los países desarrolladores de franquicias más importantes del mundo.

2.3 *Cómo obtiene sus ingresos el franquiciante.*

Lógicamente, el franquiciante espera recibir compensación por el paquete que le cede al franquiciatario y por los servicios continuados que le seguirá prestando.

Al montar su programa de franquicia, el franquiciante tendrá que decidir cuánto va a cargar en concepto de cuota para poder financiar sus servicios, obtener una rentabilidad razonable a su capital y conseguir un lógico beneficio. Por su parte, el franquiciatario necesita saber qué parte de los ingresos obtenidos con sus operaciones tendrá que reservar para el franquiciante.

Aún cuando en la práctica el franquiciatario puede hacer poco por negociar la cuota de la franquicia, sí le interesa conocer las fuentes de ingresos del franquiciante. Debe saber la forma en que se calcula la cuota de una franquicia, con el fin de estimar si esa cifra es justa para ambas partes. Por otra parte, al conocer el planteamiento del franquiciante a la hora de fijar sus cuotas, su volumen y forma de calcularlas, le proporciona una visión interna sobre las actitudes y naturaleza del franquiciante.

Naturalmente, hay varias formas de establecer la cuota de franquicia y hasta es posible que se utilice más de un sistema a la vez. Estos son los métodos habituales para que el franquiciante perciba su remuneración.

2.3.1 Cuota inicial.

En los sistemas de franquicia se paga una cuota inicial, como se había comentado anteriormente, a la firma del contrato o en el momento de apertura del negocio. Si la cifra es importante, se pueden convenir diversos plazos pero, normalmente, suele abonarse la cuota en el momento de la apertura.

Las cuotas por franquicia, del tipo que sean, suelen representar el ingreso básico del franquiciante, sobre todo en sus comienzos: luego, a medida que la cadena va madurando, las cuotas de continuidad van adquiriendo más importancia. Para que la cadena alcance plena madurez, tiene que ser a base de un flujo continuado, y bastante uniforme, de ingresos.

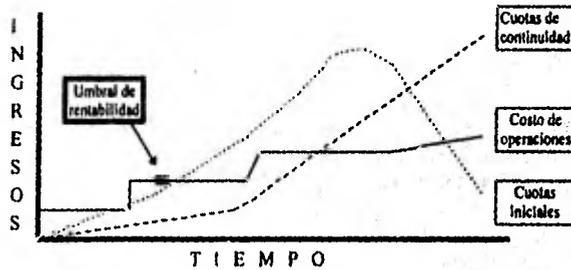
Un convenio con una cuota alta, con fuertes entregas iniciales y cuotas de continuidad pequeñas se presta a sospecha.

Las cuotas iniciales disminuyen a medida que el territorio se va cubriendo de franquiciatarios y unas cuotas de continuidad bajas no aportan ingresos suficientes para que el franquiciante mantenga la operación en una línea ascendente. No es aventurado pensar que unas cuotas iniciales altas, y bajas en la continuidad, pueden ser indicación de propósitos fraudulentos.

En la siguiente gráfica se ilustra la tendencia lógica que debe esperarse en el desarrollo de una cadena de franquicia.

Figura 2.3.1 Gráfica del desarrollo de una franquicia.

Desarrollo de una franquicia.



Se aprecia que las cuotas iniciales proporcionan la base de ingresos en las primeras etapas, para luego ser alcanzada, y superada, por la acumulación de cuotas de continuidad.

También se aprecia en el gráfico la forma en que los gastos operativos del franquiciante van aumentando en escalones. Cada uno de ellos se ocupa de cubrir la expansión que debería producirse a continuación, hasta que la organización se haya desarrollado, y las crecientes cuotas de continuidad originen una creciente rentabilidad, ya que, la plantilla que se necesita para atender a cinco franquiciatarios posiblemente pueda cubrir los servicios de hasta veinticinco establecimientos. Se ve claramente que, al principio, el franquiciante debe aportar el adecuado capital operativo para cubrir los déficits iniciales. No se ha considerado

los posibles beneficios obtenidos con las operaciones piloto y los establecimientos propios de la compañía.

Si se analizan las cuotas iniciales en el mercado, puede decirse que la media viene a ser del orden del 5 al 10% del costo total del paquete franquiciado, es decir, la inversión total que el franquiciatario estima necesario para entrar en el negocio y ponerlo en marcha.

Si la inversión inicial resulta muy fuerte, la cuota puede llegar a ser demasiado elevada en relación con los servicios recibidos en esta primera fase, por lo que en tales casos se puede jugar con los niveles mínimos.

En realidad el franquiciatario, en dichas situaciones, debiera de valorar un poco la cuota inicial en relación con los gastos que le ha podido originar la selección, asistencia y preparación de la franquicia para la puesta en marcha del nuevo establecimiento.

Con el crecimiento e introducción en el mercado de la cadena franquiciadora, pudiera ser razonable incrementar el porcentaje de la cuota inicial, pudiendo llegar el momento en que entrar a la cadena sea ya, de por sí, de gran valor comercial. Por otra parte, habrá que considerar con prudencia la revisión de las cuotas en función de los efectos inflacionarios sobre los gastos generales, no olvidando el franquiciante que, a la larga, su éxito dependerá fundamentalmente de su habilidad para ayudar al franquiciatario a conseguir una rentabilidad interesante de su inversión. Este objetivo puede alcanzarse con mayor facilidad si se mantiene el proyecto en unos niveles de inversión razonables.

Como es de suponer, normalmente la cuota de franquicia inicial no es la única que percibe el franquiciante ya que, en este caso, le faltaría capacidad financiera para mantener la relación continuada con los franquiciatarios. Por eso, generalmente va unida a otras cuotas que se describen a continuación.

2.3.2 Venta del paquete inicial de franquicia.

Muchos de los sistemas de franquicia incluyen la compra por parte del franquiciatario de un paquete de franquicia que comprende distintos elementos (material de formación, servicios previos a la puesta en marcha, equipos, etc.), que le sitúan en condición de poner en marcha el negocio. Los suministros y equipos incluidos en el paquete, de distinta procedencia, los adquiere el franquiciante a un precio especial y luego los tarifa en el paquete, lógicamente con un margen de beneficio para él, que le compense el esfuerzo de coordinar todas las compras y de contribuir a que el franquiciatario se inicie en la operación. Una parte de este

margen suele destinarse a los gastos generales del funcionamiento de la sede central de la organización, si bien, a veces, se carga este factor por separado.

2.3.3 Venta de equipos.

En cuanto a la venta del equipo dentro de una franquicia existen dos aspectos importantes.

A) Invariablemente, se incluye la venta de algún equipo en el paquete inicial. Sin embargo, el franquiciatario debe asegurarse de que no se está tratando de camuflar como franquicia lo que no es más que una venta de material. Algunos definen como franquicia lo que en realidad es una mera distribución o agencia, donde se va a exigir un mínimo stock de artículos. Y no es que sea totalmente incorrecto, ya que las redes de distribución y las agencias no son malas, pero en el planteamiento de la operación debe estar claro lo que realmente se ofrece. Hay quienes pretenden disfrazar un nombramiento de agencia con el aspecto de franquicia para poder así cargar una cuota como compensación por ceder los derechos de venta en un territorio, con frecuencia unido, además, a la obligación del adquirir del supuesto franquiciante algún material y/o equipo. Conviene establecer con claridad la naturaleza real de la transacción, situarse en perspectiva y asesorarse debidamente, valorando a la vez los derechos, beneficios y obligaciones de la oferta.

B) En ocasiones puede figurar una cláusula que obliga al franquiciatario a adquirir del franquiciante los suministros futuros de equipo esenciales o novedosos, que ciertamente encierra un margen de beneficio para el franquiciante. En los casos que la franquicia depende de algún equipo especializado, el compromiso puede llegar a la compra y uso de posteriores versiones mejoradas de dicho equipo. De ser así, el franquiciatario debe recibir ciertas seguridades sobre dos aspectos importantes:

1. Que el equipo nuevo no será obligatorio en tanto que el que está funcionando cumpla perfectamente su función, aunque el nuevo sea más refinado.
2. Que en el caso de compra, el franquiciante no se exceda en el incremento aplicable sobre el costo real.

2.3.4 Alquiler del local.

Este es un aspecto complejo en las franquicias, con posibles problemas que emanan no sólo de implicaciones legales, sino también por las propias actitudes y usos que prevalecen en el mercado.

- a) A veces, el franquiciante tiene la posibilidad de negociar en muy buenas condiciones el alquiler de un emplazamiento interesante, por las garantías y prerrogativas que puede ofrecer al propietario. Luego el franquiciante propone al franquiciatario un subarriendo razonable con un margen de beneficio incluido.
- b) También puede suceder que el franquiciante sea el propietario del local que va a utilizar el franquiciatario, y se lo cede mediante un contrato normal de alquiler.
- c) En ambos casos, el franquiciante debe asegurarse de que las condiciones que se le proponen son, por lo menos, similares a las que obtendrá directamente en el mercado, habiendo valorado también el riesgo inherente en todas las operaciones particulares y la ayuda recibida del franquiciante. Habrá que comprobar que el franquiciante no utiliza este arriendo para imponer otras condiciones impropias, que no se atrevería a reflejar en el Contrato de Franquicia.

2.3.5 Acuerdos financieros.

Es posible que el franquiciante perciba una comisión de una entidad financiera por ponerles en contacto con nuevos franquiciatarios que busquen apoyo económico. Incluso puede llegar a montar su propia oficina financiera y obtener un ingreso adicional al atender las necesidades financieras de los franquiciatarios.

2.3.6 Alquiler de equipos.

Algunos franquiciantes prefieren alquilar los equipos al franquiciatario en lugar de vendérselos, con lo que se reduce el costo del paquete inicial. El franquiciante puede bien recibir una comisión del fabricante, a cambio de garantizarle el alquiler de los equipos, o bien alquilar personalmente esos equipos al franquiciatario, obteniendo algún beneficio en

la operación. Más aún, cuando el negocio de la franquicia exige o incluye el uso de equipos específicos y patentados, puede suceder que el franquiciante no quiera venderlo y lo ceda únicamente bajo arriendo. Se puede afirmar que, en la actualidad, y debido al creciente costo que supone abrir un negocio, la mayoría de los paquetes de franquicia contemplan el alquiler como principal sistema de adquirir los equipos necesarios. En cualquier caso, lo interesante para el franquiciatario es saber que la intervención del franquiciante en estas gestiones no grava indebidamente el costo operativo de su negocio.

2.3.7 Cuotas de continuidad.

Para que el franquiciante obtenga sus cuotas de continuidad, generalmente utiliza uno de los dos siguientes métodos.

a) Cuotas sobre operaciones y servicios de dirección.

La mayoría de los franquiciantes establecen sus cuotas de continuidad como porcentajes sobre las ventas brutas del franquiciatario, pudiendo incluso fijar una cuota mínima, pero no es recomendable. Son bastantes los que estiman que el porcentaje es lo más lógico, ya que permite al franquiciatario saber siempre lo que va a tener que abonar, sabe como calcularlo y sabe que el franquiciante no le va a exigir otras percepciones.

Existen franquiciantes que piensan que este no es el método adecuado de cobrar la cuota de continuidad ya que, psicológicamente, al franquiciatario no le agrada ceder una parte del dinero que él ha conseguido con su trabajo. Además, argumentan que cuando el franquiciatario se sienta con cierta independencia del franquiciante, sentimiento que muchos franquiciatarios desarrollan una vez que están bien establecidos, se resentirá mucho más al considerar que el franquiciante se lleva una parte de sus ganancias.

Lo cierto es que existen franquicias muy buenas que operan sobre porcentaje, y otras equivalentes que aplican otros sistemas. Desde el punto de vista del franquiciante, el primero es el más seguro y fiable.

b) Venta de productos.

Algunas franquicias, fundamentalmente las que comprenden la venta de productos con marca registrada, incluyen en el contrato la obligación de adquirir los artículos directamente

del franquiciante, o bien de un proveedor determinado. En el primer caso obtiene su beneficio en el precio que cobra por el producto, con frecuencia recargado en tanto o más de lo que recibiría mediante una cuota de continuidad. Si la operación se hace a través del fabricante, éste compensa al franquiciante con una razonable comisión.

Uno de los problemas que pueden surgir con este sistema de cuotas, en el que el franquiciante basa sus ingresos en el recargo del producto, es que el franquiciatario está a su merced en caso de que aquel resulte abusivo y falto de escrúpulos como franquiciante. Ciertamente, hay muchas cadenas de franquicia que siguen este método con plena honestidad y satisfacción mutua, incluso con prudencia en la aplicación de aumentos de precio, demorando todo lo posible pero, así, es preciso analizar bien las condiciones del contrato para que el franquiciatario pueda estar convencido de que queda lo suficientemente protegido, y que el franquiciante no se va a aprovechar indebidamente.

En cualquier caso, el franquiciante debe analizar con seriedad todas las alternativas posibles, pues en muchos casos es mejor para ambas partes que el franquiciante obtenga su cuota de continuidad cubriéndose con el porcentaje sobre ventas que recargando el costo del producto; es cuestión de hacer números por ambas partes.

De todos modos, con frecuencia el franquiciatario prefiere ceder un pequeño margen de sus ventas ante la inseguridad de lo que el franquiciante puede recargarle, al facturar el producto, con el fin de asegurarse su beneficio.

De lo anterior, dos puntos quedan claros: Primero, por lo que respecta al franquiciante, debe de tomar una decisión, lo antes posible, sobre el sistema de percepción de su cuota de continuidad. Tendrá que establecer un presupuesto en el que estén garantizados los ingresos continuados, por el sistema que sea, suficiente para cubrir los gastos generales de sus organización, los servicios que presta, y quedarse con un margen de beneficio razonable. Segundo, que el franquiciatario tiene derecho a conocer, en líneas generales, las fuentes de ingreso del franquiciante y estar razonablemente seguro de que éste no podrá actuar de forma injusta o abusiva.

2.3.8 Fondos para publicidad.

Muchas empresas de franquicia establecen una provisión para actividades publicitarias y de promoción, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario. En los casos en que el franquiciante asume entre sus obligaciones la publicidad y promoción de la compañía, existen tres sistemas alternativos para cubrir el costo de dichas actividades:

- A. El franquiciante carga al franquiciatario de una suma convenida, un porcentaje sobre sus ingresos brutos, adicional al de la cuota de continuidad. El fondo, así creado, es administrado por el franquiciante para desarrollar las campañas de publicidad y promoción convenientes; por lo general, al franquiciante le gusta disponer de un control total y absoluto sobre el fondo.
- B. En la cuota de continuidad va incorporada ya una aportación para este capítulo de publicidad y promoción, comprometiéndose el franquiciante a invertir en estas campañas por encima de un mínimo acordado. Aquí también, los franquiciantes buscan el completo control de la inversión.
- C. El franquiciante lleva a cabo estas actividades en la forma y volumen que considera apropiado, sin exigir aportación alguna de los franquiciatarios. Este sistema suele ser normal cuando el franquiciante es de por sí un anunciante de cierta importancia con el consiguiente beneficio indirecto para los franquiciatarios.

Se producen también operaciones en las que se considera preferible centrarse en publicidad y promoción de nivel local en lugar de nacional; si se centra sólo en la marca o nombre el franquiciante opera como se ha expuesto en el punto C, pero si se anuncia alguno o algunos locales específicos, cabe que haya una aportación corporativa.

En todos los casos el franquiciante procura llevar el control y decisión del material promocional y del contenido de los anuncios, ya que su nombre o marca, y su sistema, son el centro de la campaña.

2.4 Servicios iniciales del franquiciante al franquiciatario.

El franquiciante debe prestar los siguientes servicios al franquiciatario antes de que esté preparado para iniciar su actividad comercial. Es difícil valorar estos servicios por orden de importancia ya que cada uno tiene su valor intrínseco en uno u otro sentido.

De cualquier modo hay algunos que son muy básicos y, un servicio absolutamente fundamental que un franquiciante debe ofrecer es la formación.

2.4.1 Formación.

La **formación** debe cubrir dos aspectos fundamentales del negocio:

1. En primer lugar, se tiene la formación empresarial básica que el franquiciatario debe recibir. Aquí se incluye formación en cuanto a cómo llevar la contabilidad del negocio, selección del personal, dirección del personal, funcionamiento general del negocio y sistemas de documentación necesarios para manejarlo, así como la formación mínima que permita al franquiciatario resolver problemas menores que le puedan surgir. El sistema contable elegido para el negocio debe ser tal que, exigiendo un mínimo de trabajo y esfuerzo por parte del franquiciatario, éste obtenga el máximo de información. Debe estar adecuado para producir sin muchas dificultades el flujo vital de información financiera y gerencial necesaria para que el franquiciatario esté al tanto de su situación en todo momento. No puede resaltarse demasiado el valor de una información financiera actualizada; deberá mostrar las tendencias alcistas y bajistas que, correctamente interpretadas, permitirán tomar en todo momento las medidas apropiadas para el negocio, haciéndolo sin pérdida de tiempo.

La formación sobre selección y dirección del personal que el franquiciatario va a recibir le va a dar conocimientos básicos que necesita para entrevistar al personal, valorar sus capacidades y formarles en función del trabajo que tengan que realizar. El manejo de la gente es sobre todo una cuestión de experiencia, pero siempre hay unas directrices que pueden ayudar a alguien inexperto. Cuando el franquiciatario consiga unir la experiencia práctica a los principios teóricos que se le han enseñado observará que su capacidad de acción es mucho mayor de la que hubiera podido conseguir por sí solo.

El franquiciante puede diseñar y preparar ciertos formularios e informes que el franquiciatario deberá rellenar y cumplir. Su finalidad será demostrar los resultados obtenibles durante la actividad, indicando al franquiciante y al franquiciatario las áreas en que éste último necesita mejorar o ampliar sus capacidades y conocimientos. Tendrá que haber una razón de ser en todos y cada uno de los documentos que el franquiciatario tenga que rellenar a requerimiento del franquiciante, ya que no es una de las funciones del franquiciatario el servir como fuente de información que no sea imprescindible.

El franquiciatario deberá ser entrenado de modo que sea capaz, durante la vida del negocio, de detectar problemas en el momento de su aparición, pudiendo así ponerles remedio sin tener que esperar a que el franquiciante, por medio de su equipo de especialistas, tome cartas en el asunto para diagnosticar y solucionar el problema.

La formación que el franquiciatario va a recibir no va a ser lo amplia y completa que tendría que ser si se le estuviera preparando para enfrentarse a lo desconocido; sólo que se le está preparando para afrontar un negocio que se le entrega bajo franquicia. Por tanto, la formación se limitará en este sentido.

2. La segunda área en la que el franquiciatario va a recibir formación es la referida a los detalles operativos del negocio.

En una franquicia sobre comidas, por ejemplo, al franquiciatario se le enseñarán los métodos de preparación, el control de calidad que necesita, el control de las raciones más indicadas, recetas particulares y determinados procesos que tendrán que aplicarse a la comida antes de que ésta llegue al consumidor.

El franquiciatario puede necesitar asistir a escuelas especializadas para recibir formación en estos aspectos. Sobre todo, haya o no haya una escuela especializada, una cosa tiene que ocurrir y es que el franquiciatario debe, una vez completada su formación, ser capaz de participar en su negocio, abrirlo y dirigirlo sin dudar y sin dejarlo todo en manos de "un momento de inspiración".

Además de cubrir estas áreas de formación, el franquiciante tiene otras funciones que realizar.

El franquiciante deberá, en base a criterios que haya establecido sobre ubicación del local, investigar y evaluar diferentes posibles ubicaciones para el franquiciatario. Le asesorará indicándole cuales son los locales que cumplen las expectativas mínimas, y qué es lo que puede llegar a esperar de cada uno de ellos.

Esta es una de las funciones críticas del franquiciante. Una empresa franquiciante ha instruido de tal manera a sus "buscadores de locales" que, a no ser que el local que están viendo les ofrezca garantías suficientes como para que ellos mismos invirtieran en él, no deberán recomendarlo al franquiciatario para que allí instale su negocio. Esto puede parecer drástico, pero es uno de los principios más firmes sobre el que se puede empezar a trabajar. Ningún franquiciante puede esperar que un franquiciatario invierta dinero en algo en lo que él mismo no invertiría.

El franquiciatario debe tener en cuenta que cuando el franquiciante recomienda y aprueba un local no es infalible, y que no puede garantizar que su juicio sea el correcto. Sería muy peligroso que un franquiciatario acepte a ciegas un local recomendado por el franquiciante sin cuestionar las razones, debiendo comentar el tema con el franquiciante, sobre todo si tiene la más mínima duda al respecto.

Una vez elegido el local, el franquiciante debe ayudar al franquiciatario en todo lo concerniente a los permisos necesarios (obras, apertura del negocio sanidad, etc.).

Así mismo, debe ayudar al franquiciatario en el diseño y remodelación del local, asistiéndolo en las instalaciones necesarias e incluso, preparando planes con instrucciones para que sean utilizados por el personal que se vaya a encargar de realizar las instalaciones de maquinaria, mobiliario e instrumental que sean necesarios. El franquiciante deberá en muchos casos asistir al franquiciatario a la hora de decidir con quién va a subcontratar las obras de remodelación e instalación del local, así como acompañarle al supervisar la actividad de este personal subcontratado. La mayoría de los franquiciantes, aunque ofrezcan ayuda de este tipo, no estarán dispuestos a aceptar responsabilidades al respecto, siendo responsabilidad del franquiciatario el decidir si acudir o no a un asesor profesional para que lo aconseje.

En caso de que el equipamiento standard necesario para el negocio no esté incluido en el "paquete de franquicia" que el franquiciante vende al franquiciatario entonces, aquel deberá ayudar a éste a elegir los equipos más adecuados y a los precios más convenientes, teniendo para ello preparada y disponible la información más relevante.

Un servicio adicional que muchos franquiciantes ofrecen a sus franquiciatarios es asesorarles al negociar el alquiler o arrendamiento de los locales con sus respectivos dueños o representantes, vigilando todo el proceso hasta la firma final, utilizando la experiencia adquirida anteriormente para evitar cualquier duda o problema.

Parte del adiestramiento que recibe el franquiciatario hará referencia a ciertos principios sobre marketing y publicidad, siendo también función del franquiciante el suministrar al

franquiciatario con cierto material inicial para promociones y marketing, publicidad en el punto de venta, etc.

El franquiciante proveerá al franquiciatario con un completo informe sobre el tipo y cantidad del stock e inventario inicial que debe preparar, y hará los arreglos necesarios para que el franquiciatario pueda adquirir altos stocks de su propio departamento de compras o suministradores recomendados. También es importante que el franquiciante proporcione al franquiciatario un análisis realista sobre sus necesidades de efectivo; en particular, el franquiciatario debe ser capaz de discernir qué proporción de su inversión inicial dedica a la compra del "paquete de franquicia", y qué proporción se destina a capital líquido. Habrá que hacer la oportuna provisión de capital líquido, en función de los cálculos sobre necesidad de liquidez del franquiciatario. Si el proyecto del franquiciante no tiene todo esto en cuenta, tendrá que ser analizado con profundidad, debiéndose dar respuestas lógicas; todo cálculo o proyecto de negocio que no prevea la necesidad de capital líquido no será válido ni realista, y dará lugar a sospechas y dudas sobre la validez del resto de la información que el franquiciante ha suministrado en su esquema de negocio.

El franquiciante debe dar al franquiciatario asistencia sobre la marcha en todos los preparativos finales previos a la apertura del negocio.

La ayuda que habitualmente da el franquiciante al franquiciatario la lleva a cabo mediante un equipo de dos o tres personas cuya función es hacer que el negocio despegue. Inicialmente puede que tengan que hacer frente a una cantidad muy grande de clientes, mientras que el negocio tenga el carácter de novedoso. Este equipo de personas tratará de asegurarse de que el franquiciatario pone en práctica todo lo que se le ha enseñado durante el periodo de formación. El equipo tendrá que permanecer en las premisas del negocio hasta que vean que el franquiciatario se sabe manejar y lo hace suficientemente bien como para que se pueda confiar en dejarle solo.

Sólo cuando el franquiciatario se quede solo después del shock inicial, podrá darse cuenta de lo que está haciendo y comenzará a desarrollar su verdadero potencial. En este momento, es importante destacar de nuevo que el franquiciatario debe ser consciente de que ningún franquiciante puede garantizarle el éxito de su negocio y, menos aún, éxito sin esfuerzo. Una franquicia no es el pasaporte a la riqueza sin trabajar; la mayoría de ellas exigirán incontables horas de trabajo si se quiere triunfar. Lo que el franquiciante está ofreciendo es el método, preparado de antemano, de montar un negocio que se ha comprobado exitoso en condiciones similares. Le va a proporcionar al franquiciatario toda la ayuda que pueda en un intento de que se consiga un grado de éxito similar; este éxito no va a poder garantizarse, y el franquiciante que se atreve a firmar garantías del éxito de la franquicia debe ser analizado con precaución.

2.5 Los servicios continuados y las relaciones de franquicia.

Una vez que el franquiciatario tiene su negocio en marcha, la principal ayuda que espera del franquiciante es la vista del inspector operativo sobre el terreno. Las vistas deben de tener una periodicidad regular, pero con la posibilidad de presencia especial y rápida cuando el franquiciante estima que tiene algún problema.

Por su parte, en las visitas regulares el inspector puede considerar que no todo marcha bien y que un reciclaje formativo puede ser conveniente. De ser así, lo lógico es que se quede el tiempo necesario en el local readiestrando al franquiciatario hasta que asuma la directriz adecuada. Sin embargo, tampoco es bueno que el franquiciatario se apoye demasiado en el inspector; debe procurar resolver sus problemas por sí mismo y considerar al franquiciante y a su equipo como un apoyo a quien recurrir cuando no encuentra la solución o el problema es demasiado grande.

El inspector debe estar a disposición del franquiciatario cuando éste lo precise, pero el término "cuando lo precise" debe ser utilizado con sentido común. De una parte, no se puede pretender una presencia y colaboración constante; tampoco hay que exigir que, por proceso telepático, el franquiciante o el inspector sepan cuándo se les va a pedir ayuda. De ahí que sea esencial una cierta comunicación en la relación franquiciatario/franquiciante, informándolo a éste de cómo van las cosas y si aparecen dificultades. Tampoco es bueno que el franquiciatario pretenda engañarse a sí mismo, no enfrentándose a los problemas o rechazando su posible existencia.

En los intervalos entre visita y visita, conviene mantener contrato telefónico con el inspector, comentando la marcha de las operaciones, cambiando impresiones, que siempre aportan algo positivo. También es importante que el franquiciatario lea con atención las circulares, folletos y documentación que se le envíen sobre la franquicia en general; además, esto le permite comprobar que el franquiciante cumple su compromiso de proporcionarle información operativa y formativa sobre sus actividades, beneficiándose de su cumplimiento. Nada hay más desagradable para el inspector, y también para el propio franquiciatario, que cuando aquel acude en respuesta a un aviso especial, se encuentren ambos con que la solución al o, a los problemas planteados aparece claramente en alguna documentación facilitada al franquiciatario pero que éste no se ha molestado en leerla.

El franquiciatario debe tener conciencia de que el inspector desea trabajar y colaborar con él, pero contando con su disposición positiva; no puede pretender que sea el franquiciante el

que lleve su negocio; debe estar mentalmente convencido de que es un hombre de negocios y actuar como tal.

Por su parte el franquiciante, a través del inspector y de reuniones y seminarios periódicos, debe mantener el contacto con el franquiciatario y promover los procesos de reciclaje que sean necesarios. Pueden surgir equipos más modernos o nuevas líneas de productos con los que el franquiciatario deba familiarizarse y es obligación del franquiciante brindarle toda la formación que se precise para el mejor aprovechamiento de esas innovaciones.

Y hablando de innovaciones, lo normal es que el franquiciante disponga de medios de investigación en relación con el producto, su formato de negocio y la imagen de marca de la cadena. Entra en sus funciones la necesaria y continua búsqueda de innovaciones, a la vez que se introducen nuevas ideas y métodos que mejoren la operatividad y rentabilidad de los distintos negocios que componen la cadena.

También debe procurar que los franquiciatarios mantengan contacto unos con otros, comunicándose los éxitos y problemas. Es frecuente en una franquicia disponer de un Boletín informativo, en el que se relatan experiencias y éxitos de los franquiciatarios, se les marca objetivos y establece un intercambio de sugerencias. De este modo, el desarrollo de programas individuales que han resultado fructíferos se comunican a los demás franquiciatarios de la cadena, y con un poco de imaginación en el uso de este Boletín, se pueden conseguir grandes logros, como crear una corriente de competencia con buen espíritu o desarrollar un sentimiento de orgullo por las actividades de la cadena.

Para conseguir el mayor rendimiento global, el franquiciante se ocupará de los programas tanto nacionales como locales de publicidad y también vigilará el mantenimiento de un campo importante como es el de las relaciones públicas. Las campañas publicitarias se diseñarán de manera que se explote al máximo la imagen corporativa de la cadena, ayudando a capitalizar la idea de una cadena de ámbito nacional que ofrece servicios acreditados en todos los territorios, y resaltando las características propias de la franquicia.

Otro instrumento en manos del franquiciante es el necesario estudio de mercado para conocer las zonas y territorios en los que la franquicia tiene mejor aceptación, reuniendo los datos precisos para saber la realidad del mercado y poderse preparar para aprovechar cuantas oportunidades se presenten.

Es más, el franquiciante debe tratar de crear estas oportunidades, allí donde no parecía posible que existieran. Para ello, entre otras cosas, habrá que buscar nuevas fuentes de material de calidad, de suministros o de productos para el franquiciatario, con el fin de que sus costos se mantengan lo más bajos posible. A medida que la cadena crece, también aumenta el volumen de compra, que puede llegar a ser importante para el proveedor, lo que

puede y debe convertirse en mejores condiciones operativas y, consecuentemente, mejores costos para el franquiciatario. Son ventajas económicas y de trato que los franquiciatarios no podrían lograr fuera de la cadena, con sus recursos individuales.

Claro está que detrás de toda esta actividad se encuentra la oficina central de la organización, en la que normalmente habrá personas especializadas en cada uno de los campos en los que el franquiciatario puede solicitar colaboración. Habrá expertos en temas de gestión del negocio y de contabilidad; en publicidad, marketing y relaciones públicas; en control de calidad del producto; en calidad y control de equipos y materiales; en fin, en los distintos aspectos que pueden afectar de algún modo a una cadena de franquicia. Luego está, naturalmente, el equipo humano de campo, que actúa directamente en conjunción con el franquiciatario.

En base a esto, la situación de un franquiciatario es mucho mejor que la de un gerente de una delegación local de una cadena nacional; éste último debe cuidarse de que su delegación funcione en todo de acuerdo con la política de la compañía. Aún cuando, en cierto modo, esto es también aplicable a una organización franquiciada, la rigurosidad no es la misma; cada franquiciatario ha de ser tratado independientemente de los demás, lo mismo que sus problemas; el tratamiento hacia el franquiciatario por parte de los niveles superiores de la organización no será nunca el de exigirle como debe actuar, sino más bien tratar de adiestrarle y de infundir el interés que un individuo precisa para gestionar y operar su propio negocio, con el único compromiso que supone el marco general para toda la cadena. Se trata de que el franquiciante llegue a persuadirse del sentido que encierra lo que se espera de él.

Lo que al franquiciante le interesa es conseguir para el franquiciatario el máximo rendimiento que su negocio puede generar y que desarrolle todas sus posibilidades como individuo. Lo que nunca debe hacer el franquiciante es tratar de dictarle cómo hacer las cosas, salvo que infrinja repetidamente los acuerdos existentes o sea claramente incapaz de actuar por sí mismo.

El franquiciante, en un momento determinado, puede ser también el medio de conseguir un buen comprador para el negocio del franquiciatario; independientemente de si las cosas van bien o mal para el franquiciatario, el franquiciante suele tener contactos con personas interesadas en adquirir negocios de este tipo y, si por una u otra razón, el franquiciatario desea traspasar su negocio, puede encontrar una válida ayuda en el franquiciante.

Hay que reconocer que la relación entre el franquiciante y franquiciatario es muy especial y distinta a otras relaciones comerciales.

En cierto modo es similar a la de padre e hijo; en las primeras etapas el franquiciatario depende del franquiciante, y de sus fuentes de información, para aprender y poder aplicar los conocimientos adquiridos. Luego, a medida que se va desarrollando y adquiere experiencia práctica, se produce una metamorfosis en el franquiciatario, que se siente menos dependiente, hasta el punto de llegar a considerar que no es tan necesaria la asociación con el franquiciante. Se considera a sí mismo como el único responsable de su éxito y le molesta de sobremanera el tener que continuar pagando la cuota de continuidad, ya que piensa que ya no necesita los servicios continuados.

También el niño, cuando crece, reivindica su independencia, tiene sus propias ideas y no ve la necesidad del control paterno, rechazando su influencia.

Así pues, tanto el franquiciante como el padre se enfrentan con un problema similar: el reconocimiento de, y la respuesta a, la cambiante y evolutiva naturaleza de las relaciones, elemento esencial en la capacidad que deben desarrollar tanto el franquiciante como el padre. Los que mejor sepan tratar este problema serán los que tengan más éxito en la práctica.

Se insiste en que no puede ignorarse ni desmerecer la peculiaridad de esta relación, ya que la franquicia no es la respuesta definitiva para todos.

En esta área, los factores clave para el éxito son las buenas comunicaciones, la cooperación entre franquiciante y franquiciatario y un mutuo entendimiento y respeto por las relaciones que existen entre ambos.

A stylized graphic of a scroll with a serrated edge, containing the chapter title.

CAPÍTULO III

- 3.1 Marco económico.**
- 3.2 Mercado de las franquicias de servicio automotriz.**
- 3.3 Características de las franquicias existentes del ramo al que pertenece “Best Tune-up”.**

CAPÍTULO III.

OBJETIVOS.

El siguiente capítulo cubrirá los siguientes objetivos:

- Presentar el marco competitivo que la franquicia enfrentará a su establecimiento, así como el marco económico en el que se desarrollará.
- Exponer las diferentes tendencias económicas que se presentan actualmente en el mundo de los negocios.
- Analizar los principales factores del panorama competitivo global.
- Enseñar las ventajas que las franquicias ofrecen a la economía de nuestro país.
- Elaborar un estudio de mercado, en el cual se hará un detallado análisis de la demanda, así como de la oferta de la franquicia de servicio automotriz.
- Comprobar la factibilidad del establecimiento la franquicia.
- Analizar de forma particular las franquicias extranjeras establecidas en México del ramo de servicio automotriz.

3.1 Marco económico.

La década, de los 90, como preludio de siglo XXI, ha dado inicio a la globalización de la economía, de los mercados, de los negocios y aún de las actitudes.

Las diferentes tendencias y eventos que ya se viven, sugieren que en el futuro inmediato los cambios serán más frecuentes y novedosos, con lo cual el entorno de las empresas será más turbulento y difícil de predecir.

Como resultado de la globalización y del cambio acelerado se llega a niveles muy altos de competencia y a nuevas formas de producción y comercialización que están modificando sensiblemente los conceptos tradicionales de empresas, productos o tecnologías nacionales.

En este nuevo esquema la tecnología de la información y los conocimientos ha sido el detonador de los fenómenos que ahora vivimos a nivel mundial y que se acentuarán en el futuro. Esto ha hecho que la información y los conocimientos tengan el carácter de recursos estratégicos que dan origen a un nuevo sistema para crear riqueza económica. De hecho es el capital humano el recurso más importante de una empresa.

La globalización y todas sus implicaciones demandan gerentes con una formación, desempeño y actitudes más acordes a la nueva era. Ellos no sólo deben responder al cambio, sino incluso, provocarlo como una fórmula para lograr ventajas competitivas a nivel de empresa y de país.

En este nuevo marco socioeconómico, de organizaciones y negocios, Mex-Fey deberá hacer todo lo que se encuentre a su alcance para que "Best Tune-up" logre ventajas competitivas reales, substanciales y sostenibles.

3.1.1 Una visión al futuro.

Los años 80 y los primeros de esta década de los 90, se han caracterizado por numerosos eventos económicos, políticos, sociales, militares, tecnológicos, entre otros, que han impactado a países, instituciones, empresas, familias e individuos. Son fenómenos, muchos de ellos discontinuos y sin precedentes, que han dado nacimiento a las nuevas realidades económicas y de negocios, mismas que ya muestran pautas de los acontecimientos que se vivirán hacia el inicio del siglo XXI y de un nuevo milenio.

En 1989 se fue testigo del derrumbe del muro de Berlín, del inicio de radicales cambios políticos y económicos en la U.R.S.S. y en países de la Europa Oriental. Fueron avances de una nueva década y de eventos que definen las bases de un nuevo orden mundial en lo político, económico, comercial y en lo referente a las últimas tecnologías y conocimientos recientes, así como también de las actuales prácticas para la alta gerencia.

Congruente con estos acontecimientos, México también acepta el reto, abriendo su economía y firmando el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Así se está preparando nuestro país para participar en un mundo global.

El TLC es esencialmente una zona de libre comercio, con libre circulación de bienes, servicios, inversiones, pero no tiene autoridad supranacional o una política comercial conjunta.

El 17 de diciembre de 1992 firmaron los Presidentes de México y Estados Unidos, y el Primer Ministro canadiense (Carlos Salinas de Gortari, George Bush y Brian Mulroney, respectivamente) el documento final del acuerdo, el cual es sometido a discusión por los parlamentos de cada uno de los tres países para su aprobación.

Los objetivos del Tratado del Libre Comercio de Norteamérica son:

- ◊ Eliminar las barreras mercantiles entre México, Canadá y Estados Unidos
- ◊ Promover condiciones para una competencia justa
- ◊ Incrementar las oportunidades de inversión
- ◊ Proporcionar protección a los derechos de propiedad intelectual
- ◊ Establecer acuerdos efectivos para la aplicación del acuerdo
- ◊ Fomentar la cooperación trilateral y multilateral

Para México el TLC implica cambios, el gobierno debe modificar las leyes laborales, fiscales y de inversión. Son necesarios cambios que permitan una mayor flexibilidad en la contratación de mano de obra, en los impuestos competitivos a nivel internacional y que faciliten la afluencia de capitales.

Desde luego, dirigir nuestra visión hacia el próximo siglo implica hacer futurología. Haciendo énfasis en que, para los hombres de negocios y gerentes, debe ser una futurología razonada, es decir aquella que les permita identificar y definir el patrón y la dirección de los acontecimientos que en el futuro impactarán a sus organizaciones o empresas.

Esos personajes de la gerencia saben de antemano que lo único cierto del futuro, es que se presenta incierto. Sin lugar a dudas, la formulación de escenarios es un juego de

imaginación y creatividad, aunque también resulta cierto que es una forma de iluminar el camino para tomar mejores decisiones estratégicas.

Los expertos en la identificación, seguimiento y análisis de tendencias ya exponen los eventos que más destacarán e impactarán al hombre y sus organizaciones en esta última década del siglo XX. De las diferentes macrotendencias, se derivan interesantes fenómenos de cambio, destacando los siguientes:

- ◆ **Computadoras para la pequeña empresa.** El veloz desarrollo en los sistemas de procesamiento de información y su sensible reducción de precios, permitirá que las pequeñas empresas utilicen poderosas computadoras. Esto les dará mayor flexibilidad y velocidad de respuesta para competir contra las grandes organizaciones.
- ◆ **La información como artículo de consumo.** La inmensa mayoría de los trabajos que se lleguen a crear será en el sector de servicios, cuyo producto central será la información. Ésta será tratada también para ofrecerse como un artículo de consumo, en cuyo mercado habrán múltiples y variadas oportunidades.
- ◆ **La economía de los conocimientos.** Los conocimientos cambiantes y en constante evolución se convertirán en un nuevo instrumento para generar riqueza, lo que aunado a la tecnología de la información y de las comunicaciones, consolidará una economía más simbólica.
- ◆ **Asociaciones y alianzas.** La competencia internacional llevará a buscar asociaciones y alianzas entre empresas locales y extranjeras, entre privadas con públicas y no lucrativas con lucrativas. El propósito de estas alianzas será conquistar ventajas competitivas.
- ◆ **Trabajo en el hogar.** Numerosos trabajos del sector servicios, vendedores, corredores, asesores, entre otros, podrán desempeñarse desde el hogar, lo que se facilitará mediante la tecnología de las comunicaciones: sistemas de información y expertos, TV interactiva, fax, etcétera.
- ◆ **Reducción del ciclo de vida de los productos.** La innovación provocará que el ciclo de vida de los productos se acorte, por lo que el desarrollo de nuevos productos tendrá que acelerarse, alterando sensiblemente su fabricación y comercialización, y por ende la competencia.
- ◆ **Auge de la mercadotecnia.** Conforme la competencia se agudice y el consumidor requiera de nuevos productos, la mercadotecnia cobrará mayor importancia y de la

misma se derivarán las ventajas competitivas, proporcionando valor agregado y calidad en el servicio a los clientes.

Resaltan en estas macro tendencias las actividades dedicadas a los servicios, que acelerarán su desarrollo por el avance de la tecnología de la información y las comunicaciones, así como de la intensa competencia que ya se vive. Finalmente se consolidará una economía supersimbólica, manejo y transferencia de dinero vía impulsos electrónicos, en el cual los conocimientos serán el motor principal para crear capital.

También se observarán otros fenómenos y tendencias que tendrán estrecha relación con la gerencia, entre los cuales se enfatizan tres eventos:

- * En la economía transnacional, los tradicionales factores de producción, tierra y trabajo, van pasando a ser cada vez más secundarios. Asimismo el dinero, al haberse convertido en transnacional y obtenible en cualquier lugar, ya no es un factor de producción que pueda dar a un país una ventaja competitiva en el mercado mundial. Las tasa de cambio exterior actúan sólo para periodos cortos. El *managment* ha aparecido como el factor de producción decisivo. La posición competitiva ha de basarse en el *managment*.
- * En la economía transnacional el objetivo no es la maximización de utilidades, sino la maximización de mercado. Conquistado un mercado, las utilidades vienen por añadidura, considerando que este proceso debe enfocarse tanto a corto como a largo plazo.
- * La economía transnacional viene determinada más bien por flujos monetarios, que por intercambios de bienes y servicios. Estos flujos monetarios poseen su propia dinámica.

Las tendencias anteriores hacen hincapié en que los negocios deben dirigir su orientación respecto a los fenómenos externos. Los gerentes y hombres de negocios deben tener presente esas tendencias y acontecimientos, analizarlos y responder a ellos, incluso si su empresa es nacional o puramente local. Ellos tienen que asumir la responsabilidad de prever riesgos y amenazas que puedan desestabilizar a sus organizaciones.

Muchas son las predicciones que se formulan sobre eventos que surgirán en el futuro inmediato; sin embargo, la mayoría de los analistas de tendencias, comentan y reiteran sucesos, mucho de los cuales ya se viven, como lo son: el alto desarrollo de una sociedad de la información y los conocimientos; acelerados avances en la industrias de alta tecnología, ingeniería genética, microelectrónica, robótica, informática y de telecomunicaciones.

Debido a que la economía supersimbólica ha sido en gran parte consecuencia de los avances en la tecnología de la información y de las telecomunicaciones, se debe pensar que

durante los años que faltan para concluir la década de los 90 se acentuará una revolución tecnológica, tal vez, como nunca antes se ha visto. Pues se debe recordar que la tecnología genera más tecnología en un proceso sin fin, con efectos múltiples, difíciles de detener, e imposibles de predecir.

No hay que olvidar también, que la mayoría de los cambios y tendencias tienen, en su esencia, una causa de naturaleza tecnológica, lo cual es entendible porque este género de innovaciones llega a impactar fuertemente en lo económico, en lo social y hasta en lo político.

Este conjunto de fenómenos obliga a observar de cerca el movimiento tecnológico que pueda impactar en la esfera de acción. La opción está entre explotar las nuevas tecnologías, o ser explotados por quienes lo han hecho, porque el manejo de la innovación también es una forma de anticipar oportunidades para lograr ventajas competitivas. Los verdaderos dividendos de la tecnología están en producir más innovaciones.

Del análisis de las tendencias mencionadas y otras que manejan distintos autores, se puede derivar que el patrón general que seguirán los eventos que surgirán en el futuro, serán con una altísima frecuencia y novedad del cambio, es decir con alta turbulencia.

De lo anterior se permite hacer reflexiones sobre las características de los sucesos que impactarán en las empresas y organizaciones:

- ⇒ Los eventos de cambio aumentarán en relación a los ocurridos en eventos anteriores, como lo indican las tendencias que desde el pasado, hasta hoy día, han mostrado un patrón de incrementos exponenciales conforme transcurre el tiempo.
- ⇒ En esta década de los 90, muchos de los eventos de cambio mantendrán un mayor nivel de novedad, es decir, serán acontecimientos únicos, nuevos y discontinuos, desconectados de experiencias anteriores y tendrán como ingrediente el factor sorpresa.
- ⇒ El mayor número de cambios elevará el nivel de turbulencia en el entorno de las empresas y organizaciones, por lo que éstas tendrán un ambiente complejo y difícil de predecir.
- ⇒ El agitado entorno de las empresas causado por los continuos y sorpresivos eventos de cambio, demandará de los hombres de negocios y gerentes una mayor velocidad de respuesta para identificar riesgos, amenazas y oportunidades.

Con este patrón de las tendencias y eventos futuros, ya se puede inferir que el ritmo de cambio de esta década de los 90 y principios de la siguiente, es y será más acelerado y con un entorno todavía más turbulento, que lo registrado durante los años 80; seguramente éstos parecerán tranquilos, comparados con los años que están por venir en el futuro inmediato.

En una década de incertidumbre y transición turbulenta, nada garantiza el éxito. Cada nación rica o pobre, se enfrenta a nuevos desafíos de competencia y de adaptación a las nuevas reglas que emergen.

En los próximos años se tendrán que aceptar las premisas de los tiempos más azarosos por venir:

- Día con día, la gente es diferente con respecto a las 24 horas anteriores.
- Día con día se modifican las necesidades, gustos, preferencias, deseos, expectativas y estilos de vida de la gente.

En este complejo marco de tendencias y acontecimientos en el cual se está inmerso, una cosa es cierta: nos encontramos en un punto histórico y de transición, en el que no se puede dar marcha atrás, sino sostener una visión hacia el futuro.

3.1.2 Globalización y competencia.

A partir de los años 70, se ha sido testigo de dramáticos acontecimientos que han dado un giro diametralmente opuesto a las empresas, en sus estructuras, en sus prácticas gerenciales y en sus formas de hacer negocios.

Entre esos acontecimientos surgió un fenómeno que ya es irreversible, el que a su vez está propiciando nuevos eventos de cambio en todos los órdenes: la globalización, que está haciendo de nuestro mundo una aldea global de 510,072,000 kilómetros cuadrados de superficie.

No cabe duda, que se vive un mundo nuevo que está en continuo proceso de globalizar la política, la economía, los mercados, los negocios, la información y aun las actitudes y formas de pensar. Los productos pueden ser enviados desde cualquier parte del mundo; las comunicaciones y transmisión de información sobre productos, proveedores, tecnología, estilos, precios, condiciones, etcétera, es instantánea; los ciclos de vida de los productos tienden a reducirse y la competencia se intensifica porque no hay barreras para participar en los mercados mundiales.

La globalización ha modificado la tradicional forma de pensar acerca de dividir las industrias creadoras de riqueza en sectores individuales: primarios, secundarios y terciarios. En su lugar obliga a visualizar un mundo que tiene, y tendrá más, industrias colectivas que no se limitarán por fronteras geográficas, sino por la logística que involucra a todos sus procesos de investigación y desarrollo, producción y comercialización, así como a los países participantes: diseños de Alemania, ingeniería en los Estados Unidos de Norteamérica o Japón, fabricación de partes en Inglaterra y Corea del Sur y ensamblaje en México o Brasil.

La globalización rompe con las nacionalidades de los productos:

Ya no habrá productos o tecnologías nacionales, ni corporaciones nacionales, ni industrias nacionales. Ya no habrá economías nacionales, al menos como se estaba acostumbrado a entenderlas. Lo único que permanecerá enraizado dentro de las fronteras nacionales será la gente que integra una nación. El recurso humano capacitado y calificado será el principal activo de una nación.

La realidad es que ya se está inmerso en el marco de una economía mundial acelerada, que propicia, resalta y cristaliza una aguda competencia, tanto a nivel personal de empresas como de países, así como nuevos enfoques en el desempeño gerencial. Es también una guerra contra el tiempo que obliga a observar una ley económica:

Cuando el ritmo de la actividad económica se acelera, cada unidad de tiempo llega a valer más dinero.

No cabe duda, cuando se está en la búsqueda continua de ventajas competitivas, el tiempo es dinero. Es una dimensión que, como consecuencia de la globalización, de la fuerte competencia y de la velocidad del cambio tecnológico, demanda a los gerentes una nueva actuación y una nueva forma de pensar basada, principalmente, en los aspectos siguientes:

- Visión a largo plazo, mínima de cinco años.
- Sentido de misión y propósito.
- Análisis continuo de los fenómenos de entorno a nivel mundial, nacional y local.
- Definición de sus mercados y pleno conocimiento de sus clientes.
- Mayor velocidad de respuesta a los fenómenos de entorno y a las demandas de sus clientes.
- Acertado manejo de información diversificada, como base para tomar decisiones.
- Promoción continua de la innovación, tanto de los productos, como de los procesos y de los servicios.

Es evidente que la globalización ha traído como consecuencia una expansión sin precedentes de oportunidades y también de competencia.

3.1.3 Información y conocimientos, nuevos recursos estratégicos.

El proceso de globalización no es consecuencia de la transnacionalización de la economía y de los mercados, sino de los tremendos avances en la tecnología de la información y de las comunicaciones. Estos medios son los verdaderos elementos de cambio que han derrumbado las fronteras geográficas y han compartido masivamente la información, hasta llegar a los rincones más apartados del planeta.

Los flujos de información y comunicación han fortalecido a la gente, la han hecho más inteligente y exigente. Ahora los individuos conocen al instante gustos, preferencias y estilos de vida que se tienen en otros países, produciéndoles deseos, necesidades y expectativas globales.

La era de la información global produce ciudadanos globales que demandan satisfactores globales y, por lo mismo, exigen menor precio, más calidad y servicios de excelencia. Es la trilogía de factores competitivos que deben considerarse, tanto para crear valor para el cliente, como con el propósito de buscar ventajas competitivas.

La información y con ello toda su tecnología, ha generado los sistemas más sofisticados, convirtiéndose en un recurso estratégico por el peso específico que tiene como ingrediente en la producción, diferenciación y promoción de bienes y servicios, que llega a representar hasta el 70 por ciento de su costo total, superando ampliamente a sus costos de producción, que en promedio general se estiman en no más de un 25 por ciento de ese costo total.

A continuación se presentan algunos ejemplos de productos populares, en cuanto a la relación de su costo de producción y el costo de su componente informativo:

- El contenido informativo de unas hojuelas de papas Sabritas supera ampliamente a su componente en recursos naturales, cuyo costo no llega al 15 por ciento de su precio de venta.
- El costo de diseño, de la ingeniería, de la logística y de otros accesorios del lujo, ha superado el costo de los materiales básicos de un automóvil, cuyo costo total ocupa menos del 20 por ciento en mano de obra directa.

- Un disquete virgen con un precio de venta de un dólar, tiene un costo de producción inferior al 20 por ciento. Y más aún, si a ese disquete se le agrega información y se convierte en un programa, su precio de venta puede alcanzar una cantidad superior a los 100 dólares.

Los ejemplos citados deben dar una idea del alcance que tiene la captura, análisis, manejo y uso de la información en el logro de ventajas competitivas. Para comprender y aceptar el potencial de la información como un recurso de transformación necesitamos entender mejor cómo se puede medir su valor para un negocio, para sus clientes y para sus inversionistas. Para lograr esta comprensión se debe revisar los aspectos básicos de la economía y desarrollar nuevas medidas que permitan cuantificar el impacto de la tecnología de la información.

También se debe tener en cuenta que los avances alcanzados en la tecnología de la información y de las comunicaciones, han coadyuvado el desarrollo y proliferación de conocimientos. En realidad la información es la materia prima de los conocimientos, tal y como la madera lo es para fabricar un escritorio. Los estados financieros y contables, sean mensuales o anuales, son información, mientras que la capacidad y habilidad con que un ejecutivo los utiliza para tomar decisiones y establecer un curso de acción, son conocimientos.

De hecho el conocimiento es el verdadero recurso estratégico que está produciendo más tecnología, más información y más cambios en las estructuras económicas y sociales. Así, el nuevo conocimiento lleva a novedosa tecnología, ésta a su vez conduce a cambios económicos, mismos que generan cambios sociales y políticos, los que en conjunto crean una diferente forma de ver el mundo. Este proceso explica porqué en la actualidad los conocimientos son el recurso más valioso en la economía de los países altamente desarrollados, y los cuales son determinantes para generar riqueza.

Desde el punto de vista de la competencia en el campo de los negocios, es definitivo que en el cercano futuro, serán los conocimientos y no la mano de obra barata, así como la información y no las materias primas los que en conjunto generen ventajas competitivas. Teniendo esta óptica, los países desarrollados han llegado a la conclusión: el conocimiento será el factor clave del crecimiento hacia el siglo XXI.

Los hombres de negocios y gerentes mexicanos deben considerar las tendencias y escenarios que ya son una realidad y prepararse para enfrentar el nuevo mundo empresarial. Ellos tienen un reto en el manejo estratégico de la información y de los conocimientos.

3.1.4 Nuevos gerentes para una nueva era.

El marco presentado por las nuevas realidades de la globalización económica y de negocios, proporciona pautas para precisar los principales atributos que deben tener los hombres de la alta gerencia, para hacer frente a esos nuevos escenarios. De entre los diferentes atributos que se pueden identificar, uno es prioritario y básico: la actitud mental para enfocar las recientes situaciones y los actuales problemas y eventos, este debe ser el primer gran cambio.

Para mantenerse adelante de los cambios, de la competencia cada vez más creciente y de la complejidad de estos tiempos, se requiere una nueva y total forma de pensar, que sea radicalmente diferente a la que se ha utilizado. Los líderes que abrazan las fórmulas convencionales no sólo perderán grandes oportunidades, sino que encontrarán que sus organizaciones están retrocediendo.

En efecto, para identificar los sucesos de cambio, responder oportunamente a ellos y traducirlos en oportunidades, los gerentes deben cultivar una mente globalizadora e innovadora. Esta capacidad es la que permite imaginar, producir ideas, abstraer y generalizar la realidad, para llegar a la síntesis de una situación y con ello, logra mejores situaciones y acciones. El pensamiento conceptualizador es el opuesto al concreto, cuya naturaleza es prescindir de la abstracción y se limita a actuar en términos analíticos, tangibles y lógicos.

La capacidad creativa es la que permite producir ideas en cantidad y calidad, para luego, por medio de la innovación, cristalizarlas en logros concretos: mejores procesos, productos, servicios y formas de satisfacer las necesidades de clientes y de crearles valor.

El resultado de una mente globalizadora e innovadora lleva a una nueva actitud mental: observar el mundo sin fronteras y a una empresa participando en una sola economía y en un solo mercado para satisfacer clientes globales, cuyas necesidades están modificándose constantemente.

Una mente globalizadora comprende:

- **Pensar por conceptos de productos**, es decir, no por lo que son, sino por lo que hacen y por el valor y beneficios que proporcionan a quienes los adquieren.
- **Pensar en factores competitivos**, o sea, considerar el efecto competitivo del manejo de precios, de la calidad del producto y de la calidad del servicio.

- * **Pensar en alianzas** como fórmula para unir fuerzas y expandir el negocio, sea para producir compartidamente o para distribuir y maximizar mercados y, como resultado, conquistar sólidas ventajas competitivas.
- * **Pensar en mercados específicos.** Puesto que no hay productos únicos para todos los públicos y mercados, las empresas deben precisar sus segmentos específicos del mercado en que van a participar.
- * **Pensar a largo plazo,** a fin de desarrollar un negocio fuerte y flexible, que responda a los cambios que surjan en el futuro, además de que es la manera para conformar una imagen corporativa favorable que también se traduzca en ventaja competitiva.

Los gerentes mexicanos, para participar con efectividad en estos tiempos de la globalización, tendrán que explorar nuevas opciones y actuar con mayor agresividad y velocidad para responder a los nuevos acontecimientos. Desde ahora tienen mayores responsabilidades, una de las cuales es tanto que ellos, como su personal, se mantengan en constante capacitación y actualización de sus conocimientos. En ellos estará el verdadero generador de capital.

No cabe duda, que las empresas de éxito, en esta época, serán aquellas cuyos gerentes no rehuyan los nuevos eventos, sino que los identifiquen y los tomen como plataforma para generar oportunidades de negocios orientados hacia el cliente.

Se deja claro que en un marco de alta tecnología, las ventajas competitivas no se derivarán solamente de tener esa tecnología, sino de una mejor identificación y comprensión de las fuerzas y tendencias de cambio, cuyo marco de referencia es la misión institucional y la satisfacción de los clientes, inversionistas, personal, comunidad y demás partes interesadas en la empresa.

3.1.5 Competir, competitividad y competencia.

La mundialización de la economía, de los mercados y de los negocios en general, ha propiciado fuerte competencia entre países y entre empresas. Competir, competitividad y competencia son términos que se repiten en los diferentes ámbitos económicos, financieros y de negocios, porque en la toma de decisiones y formulación de estrategias siempre se tomará en cuenta el efecto competitivo.

El nuevo orden mundial indudablemente ha tenido un profundo impacto en la mayoría de las empresas mexicanas; es posible que hayan sido tomadas fuera de balance, cuando en su propio territorio estuvieron al acecho de competidores extranjeros. Desde luego, esas empresas no estaban capacitadas para competir internacionalmente, puesto que durante décadas fueron altamente protegidas en una economía cerrada y en un mercado dominado por vendedores.

El impacto competitivo a nivel mundial afectó a muchas compañías norteamericanas, principalmente de las industrias automotriz, eléctrica, máquinas herramienta, microelectrónica, acero y textil, entre otras. Las compañías participantes en esos sectores económicos eran, y algunas todavía lo son, líderes en innovación y desarrollo de nuevos productos. Esta fue la razón por la cual, a partir de la globalización, muchas de ellas canalizaron mayores cantidades de dinero en investigación y desarrollo, buscando una siguiente generación de productos, para tratar de contener la competencia extranjera, principalmente Japón. Sin embargo, los gerentes de esas empresas no tomaron en cuenta que una nueva tecnología o un nuevo producto, sólo daba ventajas competitivas temporales, porque los competidores extranjeros desarrollaban versiones mejoradas de esos productos, a menores precios.

Los funcionarios deben reconocer que han entrado en un período de competencia que exige una estrategia impulsada por la tecnología, supremacía en producción eficiente y una capacidad sin precedente para administrar al personal. No pueden simplemente copiar lo que otros hacen para buscar su propio camino. No hay soluciones seguras ni estrategias que aseguren el éxito, pero la naturaleza del reto es clara.

Comprender las nuevas condiciones competitivas, es aceptar los profundos cambios en la dirección de empresas ocurridos en años recientes.

3.1.6 Competitividad mundial.

Independientemente de lo que nuestro país se hizo o dejó de hacer en el pasado, de sus múltiples crisis económicas, lo importante es lo que está haciendo ahora, para que México sea más competitivo a nivel mundial. En este sentido, un primer paso es ubicar dónde se está y determinar a dónde se debe ir y qué se tiene que hacer.

Un marco de referencia para saber la posición de México, competitivamente hablando se encuentra en el informe sobre la competitividad mundial por el año de 1990, formulado por la Fundación World Economic Forum e IDM International, organizaciones con sede en Ginebra, Suiza; el cual se puede ver en la siguiente tabla (tabla 3.1.1).

Tabla 3.1.1 Informe sobre la Competitividad Mundial por el año de 1990.

FACTOR	DEFINICIÓN	PAÍSES LÍDERES	POSICIÓN DE MÉXICO
1. DINAMISMO DE LA ECONOMÍA	Elementos macroeconómicos incidentes: Producto Interno Bruto. Recesión a corto plazo. Reservas Internacionales. Disponibilidad de infraestructura básica. Economía subterránea.	Industrializados: Japón, Alemania, E.U.A. En desarrollo: 4 Tigres	Pobre crecimiento económico en los últimos años, lo que se reflejó en un rezago significativo en construcción de infraestructura.
2. EFICIENCIA INDUSTRIAL	Acuerdo con el que son utilizados los Recursos Económicos: Costo de mano de obra, Productividad, Costo de vida, Nuevas inversiones, Nueva tecnología, Movilidad factor trabajo, Utilidades, Estructura impositiva.	Industrializados: Japón, Suiza, E.U.A. En desarrollo: Singapur, Tailandia, Hong Kong.	Retraso significativo en términos de productividad: Semana laboral reducida, Ausentismo, Rotación, Baja remuneración.
3. ORIENTACIÓN DEL MERCADO	Se refiere a salud, estructura y complejidad del mercado interno, lo que depende del grado de exposición de las empresas a la competencia interna. Variables: Ventas, Canales de distribución, Calidad del producto, Impuestos, Control de precios, Publicidad.	Industrializados: E.U.A., Suiza, Japón. En desarrollo: Singapur, Hong Kong.	Afectado por el crecimiento negativo en el consumo final privado del periodo 1982-1988.
4. DINAMISMO FINANCIERO	Desempeño financiero: Deuda pública, Política monetaria, Libertad para el movimiento de capital, Déficit fiscal, Costo y volumen de recursos financieros, Intervención estatal, Regulaciones, Depreciaciones, Créditos de exportación. Sector financiero privado: Coeficiente de desarrollo, Papel de bancos e instituciones financieras, Tasa de interés, Tamaño y comportamiento del mercado de valores.	Industrializados: Japón, Holanda. En desarrollo: Singapur, Hong Kong, Taiwan.	Afectado por: Elevada deuda externa, Bajos niveles de ahorro y financiamiento privado, Altas tasa de interés, Fuertes restricciones al capital.
5. RECURSOS HUMANOS	Ventajas competitivas en relación a: Habilidades, Motivación, Flexibilidad, Estructura de la población por: edad, estado de salud, cualidades empresariales, nivel salarial, capacitación, nivel de ingresos, educación obligatoria.	Industrializados: E.U.A., Canadá, Australia. En desarrollo: 4 Tigres.	Afectado por la estructura de la población: Falta de un sistema educativo y de capacitación adecuados. Elementos positivos: Perspectivas de empleo en los próximos tres años.

World Economic Forum & IMD International.

Tabla 3.1.1 Informe sobre la Competitividad Mundial por el año de 1990.

FACTOR	DEFINICIÓN	PAISES LÍDERES	POSICIÓN DE MÉXICO
6. INTERVENCIÓN ESTATAL	Participación del sector público en la producción y empleo, la carga fiscal, subsidios y regulaciones. La desregulación y privatización han disminuido dicha intervención.	Industrializados: Japón, Suiza. En desarrollo: Hong Kong, Singapur, Tailandia.	Política de privatización y desregulación; así como reforma fiscal.
7. UTILIZACIÓN DE RECURSOS NATURALES	Disponibilidad y uso eficiente significan autosuficiencia en alimentos, energía y ciertas materias primas. Ingresos por turismo, ya que depende de las bellezas naturales e historia cultural.	Industrializados: Noruega, Canadá, Australia. En desarrollo: Malasia, Indonesia, México.	Substanciales reservas de crudo y gas.
8. ORIENTACIÓN HACIA AFUERA	Apertura económica al resto del mundo: Presencia de empresas domésticas en mercados internacionales. Apertura de importaciones, Inversión extranjera. Términos de intercambio.	Industrializados: Japón, Alemania, Reino Unido. En desarrollo: Singapur, Hong Kong, Taiwan.	A pesar una de las economías más abiertas del mundo, existe una alta dependencia del mercado norteamericano. Percepción de inversionistas: poca apertura y limitadas facilidades.
9. INNOVACIÓN TECNOLOGÍA FUTURA	Esfuerzos e inversiones en investigación y tecnología. Protección de patentes y marcas. Utilización de la nueva tecnología. Grado de innovación en los productos y servicios. Técnicas de producción y administración. Gastos a investigación y desarrollo.	Industrializados: Japón, Suiza, Alemania. En desarrollo: Taiwan, Corea, India.	
10. ESTABILIDAD POLÍTICA.	Las compañías que desean invertir en otros países consideran: Relaciones industriales, Sistema jurídico. Distribución del ingreso, Probabilidad de expropiación, Criminalidad, Prosperidad en general.	Industrializados: Suiza, Japón. En desarrollo: Singapur, Hong Kong.	Bajos salarios, Mala distribución del ingreso, Inseguridad.

World Economic Forum & IMD International.

El estudio tuvo dos bases de evaluación. Una sobre información cualitativa y subjetiva, obtenida de una encuesta efectuada entre 1,834 ejecutivos seleccionados de los 33 países considerados en el informe. El propósito de esta evaluación era determinar la apreciación competitiva que el mundo empresarial tiene de cada país.

La otra base de evaluación se formuló sobre evaluación de tipo cuantitativo atendiendo a factores precisos de competitividad. Las evaluaciones derivadas de las dos bases se conjuntaron para obtener una calificación final.

Por lo que respecta a los resultados obtenidos para la apreciación cualitativa entre países desarrollados, Alemania logró el primer lugar, siguiéndole Japón, Suiza y Estados Unidos de Norteamérica, en este orden. Destaca el hecho de que Alemania desplazó a Japón, que había estado a la cabeza durante los años anteriores.

El análisis de los 10 factores comprendidos en la evaluación cuantitativa, determinó la situación competitiva de cada país mediante un índice global de competitividad.

Entre los países desarrollados, Japón ocupó el primer lugar, seguido de Suiza, Estados Unidos y Alemania, en tanto que entre los países en desarrollo, Singapur fue el líder, encabezando a Taiwan, Hong Kong y Corea del Sur. México quedó en séptimo lugar, arriba de Indonesia, Brasil e India.

Resaltó el importante avance que México había tenido. Ahora los empresarios deben dirigir sus esfuerzos a mejorar en cada uno de los diez factores de competencia definidos en el cuadro.

Mientras el país siga sin ser competitivo en los mercados mundiales, prácticamente ningún empleo está seguro, con o sin alta tecnología. También es cierto que si los empleos se hacen cada vez más para trabajadores poco competentes, poco creativos, insatisfechos y carentes de motivaciones, el país se volverá aún menos competitivo de lo que ya es.

Aunque estos conceptos fueron dirigidos al empresario estadounidense, tal parece que también se formularon para el mexicano, porque su contenido se adecua directamente a nuestras actuales circunstancias.

3.1.7 Estrategias para ganar.

Tanto en los Estados Unidos de Norteamérica como en México, es común que el concepto de planeación estratégica o simplemente, la formulación de estrategias, ha significado crear ventajas competitivas substanciales y sostenibles que ataban a la competencia. Dicho enfoque equivale a emprender acciones constantes para ganarle al competidor simplemente porque hay que ganarle.

Ante esta situación, cuando una empresa lanza una campaña de publicidad haciendo alguna promoción, sus competidores inmediatamente reaccionan con algo similar: enfrentar publicidad contra publicidad, la fuerza de ventas, la capacidad de producción o bien en precios vs precios.

Por supuesto, superar a la competencia mediante una campaña promocional novedosa y creativa no es algo que deba evitarse. El problema está en centrar la formulación de estrategias en ganar a la competencia, simplemente por ganar, aun cuando eso lleve a una guerra de desgaste.

En este ámbito de negocios puede advertirse que muchos ejecutivos norteamericanos y mexicanos se han perdido en producción, ventas, publicidad y promoción, con el objeto de responder a las necesidades genéricas del mercado, cuando debe avanzarse más allá de este límite, centrándose en el cliente. El nuevo enfoque estratégico debe tener un profundo alcance que lleve a crear permanentemente clientes satisfechos.

3.1.8 Una economía de servicio.

La economía industrial que durante más de un siglo llevó el mayor peso en el desarrollo y crecimiento económico de los países industrializados, ha sido superada por la economía de servicios.

Esa transformación económica ha impactado en las prácticas de mercadotecnia, de planeación estratégica y otras de la gerencia. Los conceptos de producto y servicio también se han modificado para llegar a manejarse con un concepto único: producto, considerado como un paquete de beneficios que tiene un valor específico para su adquiriente.

Bajo esta definición únicamente hay productos con mayor o menor grado de servicios, cuyo costo de éstos llega a alcanzar hasta el 70 por ciento del costo total del producto terminado y está representado, directa o indirectamente, por el manejo de información. El componente informativo del producto, a partir del cual se puede crear mayor valor agregado para el cliente, que del costo de producción, que generalmente no representa más allá del 25 por ciento del costo total.

Desde mediados de los años 50, la proporción de trabajadores ocupados en la producción tradicional, ha sido cada vez menor, en relación al número de gente involucrada en el sector servicios. En Estados Unidos se estima que a la fecha alcanza el 75 por ciento en este último sector, que comprende comunicaciones, transporte, salud, comercio, firmas profesionales, instituciones financieras y muchas otras actividades.

En México también ha crecido la proporción de la gente involucrada en servicios, estimándose que en las zonas urbanas el 74 por ciento de la fuerza laboral está desempeñando actividades relacionadas con servicios. También habría que agregar el efecto de la economía subterránea que casi en su totalidad corresponde a actividades dentro del rubro de servicios y cuyo volumen de operaciones se estima en aproximadamente 35 por ciento de la economía formal.

Y más aún, entre aquellos que se encuentran en el sector tradicional, una parte importante desempeña actividades relacionadas con investigación y desarrollo, diseño, logística, mantenimiento, programación, lo que da una proporción mayor de la fuerza de trabajo perteneciente a servicios.

Esas actividades son las que inician la creación de valor para el cliente y, en consecuencia, son las que ahora en día también permiten alcanzar ventajas competitivas, a diferencia de antes, cuando contar con facilidades físicas era prioritario para superar a la competencia.

Por otro lado, cabe asentar que muchos gerentes no se dan cuenta que el costo de fabricación como ya se señaló no pasa del 25 por ciento del precio final y que este costo generalmente agrega poco valor desde la perspectiva del cliente, por que ha sido el más analizado para obtener reducciones.

También podemos advertir que la gente que se desempeña en el sector de servicios, se caracteriza porque su actividad genérica es capturar, procesar, analizar y proporcionar información. Dicho en otras palabras, actuar en el sector servicios es estar en una posición de trabajo dirigida al manejo de información. Este aspecto es importante desde el punto de vista del costo final de un producto, paquete total de beneficios, porque, según estadísticas, el componente informativo llega a alcanzar hasta el 75 por ciento de ese costo.

Esa cantidad está compuesta fundamentalmente por mejoras tecnológicas, cambios de estilos y funcionalidad, publicidad, promoción, imagen del producto, ventas, asistencia al cliente y otros, que son proporcionados mediante actividades que integran el componente informativo o de servicios.

La economía de servicio nos hace ver que así como en su momento aparecieron técnicas y prácticas dirigidas a la producción para lograra reducir costos y elevar la productividad, así también en los últimos años han surgido técnicas y prácticas para proporcionar a la gerencia una orientación al cliente y, finalmente, desarrollar clientes satisfechos.

3.1.9 Entorno económico de las franquicias.

Las franquicias son un negocio que participan activamente en el desarrollo económico y productivo del país. Éstas han jugado un papel fundamental dentro de la economía mexicana.

Figura 3.1.1 Presencia de las franquicias por sectores.

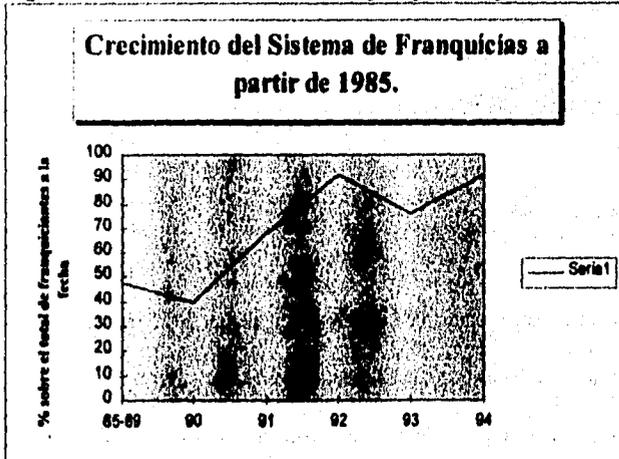


Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias.

Las franquicias son un sistema exitoso que ofrece bondad en inversión y compras en volumen. Éstas se adaptan fácilmente a cambios en la situación del mercado. Los riesgos de inversión son bajos y existe mayor probabilidad de éxito en el negocio. Además se debe recordar que la franquicia tiene dos tipos de clientes y dos tipos de competidores como empresa. Clientes que van a consumir lo que la franquicia produce y clientes que van a consumir la franquicia en sí; competencia a nivel del sector al que corresponde el producto o servicio que se vende en la franquicia por una lado, y de cualquier otra franquicia por el otro.

El momento decisivo para las franquicias en México se dio con el inicio de la apertura comercial a finales de la década de los ochenta, y a partir de los cambios en la Ley de Inversión Extranjera, la Ley de Protección y Fomento a la Propiedad Industrial y la Ley de Transferencia de Tecnología.

Figura 3.1.2 Crecimiento del sistema de franquicias a partir de 1985.

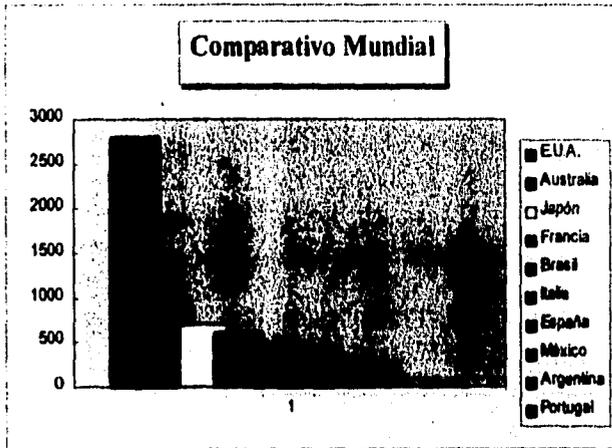


Fuente: Centro Internacional de Franquicias.
Capital, Mercados Financieros.

El sector de franquicias despegó en México en el año de 1989. De hecho, de 1989 a 1990 hubo un aumento de 300% en el número de franquicias a nivel nacional, mientras que en 1991 fue de 800%, el nivel más alto registrado hasta esta fecha. Es interesante señalar que,

hoy día, 55% de las franquicias se ubican en el Distrito Federal, lo cual significa un incremento de la derrama de franquicias a otras zonas del país. En general se observa un extenso desarrollo de franquicias en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, así como en las ciudades medias del país.

Figura 3.1.3 Comparativo mundial de las franquicias existentes.

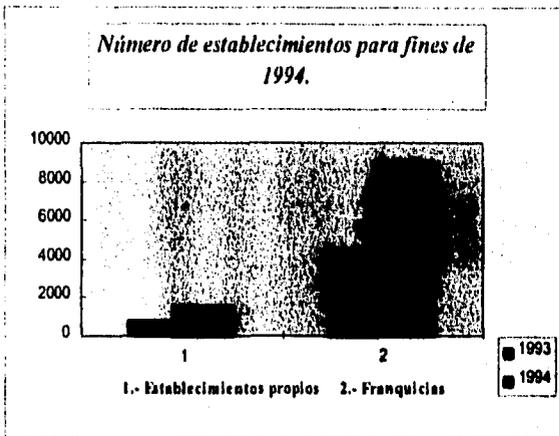


Fuente: Centro Internacional de Franquicias.
Capital, Mercados Financieros.

De las franquicias que actualmente existen, 55% corresponden a empresas foráneas y 45% a empresas nacionales. Por otra parte, 95% de las franquicias extranjeras son estadounidenses, y el resto se dividen entre canadienses, colombianos y franceses.

De 1993 a 1994 se registró un crecimiento del 40% en cuanto a ventas y puntos de venta en general, y para 1995 se estimaba un crecimiento del 20%. México es el octavo país a nivel mundial en franquicias, atrás de países donde esta fórmula de negocios se practica desde hace mucho tiempo.

Figura 3.1.4 Número de establecimientos para fines de 1994.

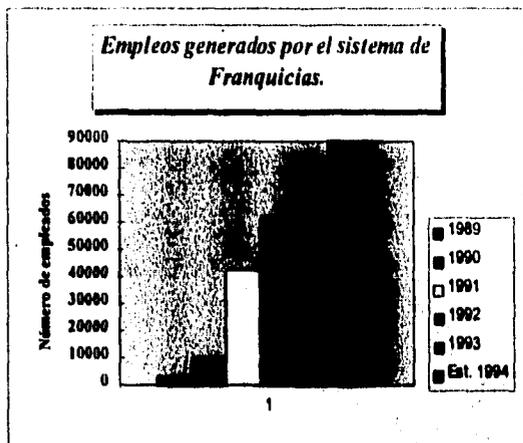


Fuente: Centro Internacional de Franquicias.
Capital, Mercados Financieros.

De acuerdo a los datos obtenidos, las ventas del sector llegaron a \$1500 millones de dólares durante el primer trimestre de 1993. Al cierre de 1994 la Asociación Mexicana de Franquicias tenía ubicados en el país cerca de 11 mil puntos de venta dando empleos a 100 mil personas, las ventas generadas en ese año fueron del orden de 4200 millones de dólares lo cual equivale a más de 1% del Producto Interno Bruto.

Se estima que, por cada punto porcentual de venta del sistema franquiciatario, se generan 15 empleos directos, mientras que la derrama de empleos indirectos es incalculable, ya que abarca proveedores, transportistas, aduaneros y almacenadores, entre otros.

Figura 3.1.5 Empleos generados por el sistema de franquicias.



Fuente: Centro Internacional de Franquicias.
Capital, Mercados Financieros.

Otra muestra del excelente desempeño del sistema es el número de franquicias que se han establecido en México. Se estima que actualmente hay 300 franquicias en la República Mexicana y para el año 2000 habrá 700, mientras que los puntos de venta pasarán de 3,543 a 11,040 en el mismo lapso. Estas sorprendentes cifras señalan una presencia franquiciataria muy significativa dentro de la economía mexicana.

A pesar de la crisis económica se esperan buenas alternativas para este año, definitivamente el mercado ha sufrido una contracción, pero para un inversionista que está consciente de que su dinero en el banco va a tener menor poder adquisitivo dada la inflación, lo mejor que puede hacer es invertir en un negocio y las franquicias le ofrecen una mejor alternativa porque de alguna manera involucran menores riesgos, como se había dicho anteriormente.

Se espera un año con crecimiento, existen iniciativas de varias empresas del extranjero por invertir en nuestro país. Por otro lado, se espera el desarrollo de nuevas franquicias mexicanas y las exportación de algunas existentes. Se prevé un gran movimiento, básicamente buscando los mercados en Centro y Sudamérica.

Un aspecto favorable que dio la crisis al sistema de franquicias es que anteriormente el 80% de éstas utilizaban un insumo extranjero, pero ahora se presenta la oportunidad de que los franquiciantes estén buscando proveedores nacionales, pero con la alternativa de buscar ser proveedores internos y a nivel mundial.

No cabe duda, que su futuro es prometedor, por ello, las franquicias merecen un mayor grado de atención por parte de la micro y mediana empresa mexicana.

3.2 Mercado de las franquicias de servicio automotriz.

Este punto presentará un análisis del mercado de los negocios de servicio automotriz, a nivel de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de productos o servicios, en un periodo determinado; sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Es decir el estudio de mercado debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué producir?
- ¿Para quién producir?
- ¿Cuánto producir?
- ¿A qué precio?
- ¿Cómo producir?
- ¿Cuándo producir?
- ¿Dónde producir?

A través del estudio de mercado se determina bajo qué condiciones se podría efectuar la venta de los volúmenes previstos, así como los factores que podrían modificar la estructura comercial del producto de estudio, incluyendo la localización de los competidores y la distribución geográfica de los principales centros de consumo, etcétera.

El estudio de mercado es fundamental en un proyecto, en atención a que solamente cuando se conoce el ambiente en el cual se introducirá una nueva empresa, se podrán prever las condiciones que enfrentará ésta y los resultados que pueden esperarse.

El estudio de mercado tiene importancia en sí mismo, por servir de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores al proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

Adicionalmente, el estudio de mercado permite identificar importantes elementos que deben ser tomados en cuenta, no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino también en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

Es conveniente destacar que el correcto dimensionamiento del mercado es fundamental para el proyecto. Cuando el estudio de mercado determina que no hay demanda insatisfecha actual, ni posibilidades futuras para que una nueva unidad productora lo cubra, pero la decisión de los interesados es entrar a competir y pretender desplazar oferentes, éstos deben saber que sus insistencia se verá reflejada en mayores esfuerzos comerciales y por ende mayores costos y/o menores utilidades (por lo menos en la primera etapa).

Por lo que, la viabilidad técnica y económica de un proyecto de inversión, como lo es en este caso la empresa Mex-Fey, S.A. de C.V. con el desarrollo de la franquicia de servicio automotriz Best Tune-up, exige un fundamento sólido para cada uno de los aspectos que lo integran. De no existir una demanda suficiente de los productos o servicios de un proyecto se dice que éste carece de base económica.

Corolario, mediante el estudio de mercado y comercialización, se analiza la reacción del medio externo al producto de una empresa, examinándose las características de los consumidores, de la competencia y de los medios por los cuales el producto llega al consumidor final. Esa información ayuda a la empresa a determinar sus necesidades en materia de adquisiciones y transformación, y a preparar un plan general de comercialización.

Entre los puntos básicos a considerar en la realización de los estudios de mercado están:

- La definición del bien a producir, a través del cual se identifica desde un punto de vista comercial y económico, el tipo de bien que se pretende lanzar al mercado.
- El análisis del consumidor mediante el que se define una segmentación del mercado, se examinan las necesidades de los consumidores el proceso de compra y se identifica la forma de obtener la información para el análisis.
- El análisis del medio competitivo; por medio de éste se examina la estructura del mercado, las bases en que se fundamenta la competencia y las limitaciones institucionales.
- Previsión de la demanda, mediante este punto se determinan las técnicas y consideraciones para efectuar las proyecciones de las ventas.
- El plan de comercialización; el cual permitirá definir los elementos de diseño; fijación de precios, distribución y promoción del producto, lo que a su vez auxiliará a conformar la estrategia de comercialización de la empresa.

3.2.1. Identificación del producto.

En todo proyecto o en cualquier empresa ya en operación, el producto tiene una estrecha relación con lo que se conoce como definición del negocio, y en la medida que ambos tengan una clara congruencia; todos los otros aspectos del proyecto o de la operación de la empresa, tendrán un efecto sinérgico hacia resultados favorables.

En el estudio de mercado, antes de pasar al análisis del consumo y de la competencia, es de suma importancia saber de que bien o producto se trata, porque dependiendo el tipo o clase de éste, serán las características que se analizarán de la demanda y de la oferta, así como de otros factores colaterales.

El producto de la empresa Mex-Fey es: una franquicia de servicios.

Es importante aclarar la situación que se presenta en este caso, como se había dicho en capítulos anteriores la empresa (el franquiciante) tiene como producto la franquicia en sí, pero a su vez la franquicia tendrá como producto el servicio automotriz. Pero como es obvio, la demanda de la franquicia dependerá totalmente de la demanda del servicio automotriz. Por lo que hay dos tipos de competencia a nivel servicio automotriz por un lado, y de cualquier otra franquicia por el otro.

También es conveniente decir que el servicio automotriz es complementario y sustituto de otros que ya existen en el mercado. Ya que aún no siendo igual puede, eventualmente, sustituirse. En el estudio de mercado, esta consideración es de suma importancia, toda vez que la producción del sustituto pueda atender una demanda insatisfecha, no revelada por el análisis de la oferta de los bienes o servicios iguales. La sustituibilidad se ve fuertemente influida por los niveles de ingreso y las preferencias de los demandantes, por lo tanto, el análisis de cada mercado debe observar las exigencias y flexibilidades por estrato económico.

3.2.2. Estructura de mercado de las Franquicias "Best Tune-up" y el TLC.

Se entiende como mercado al conjunto de demandantes y oferentes que se interrelacionan para el intercambio de un bien o servicio. Esa concurrencia puede ser en forma directa o

indirecta. Por esta razón es importante detectar las formas que caracterizan a un mercado en particular. En términos estrictamente teóricos, el mercado puede ser caracterizado como monopólico, monopólico, oligopólico, oligopólico o de libre competencia.

La Franquicia "Best Tune-up" se caracteriza por pertenecer a un mercado de libre competencia, en el cual a los demandantes no sólo se les presentan oferentes constituidos por competidores nacionales, sino también por competidores extranjeros, pues la globalización mundial, con su constante crecimiento, presenta un mundo totalmente distinto al que teníamos no mucho tiempo atrás.

El Tratado del Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá se formó con el objetivo de unirse para competir con otros bloques comerciales. Este acuerdo facilita la compra y venta de productos industriales y agrícolas entre los tres países, incluyendo también regulación para los servicios. Pero también representa una competencia feroz, y no sólo para las franquicias de servicio automotriz, sino para todo el sector productivo nacional.

El Tratado del Libre Comercio representa el mercado más grande del mundo con 360 millones de consumidores. Pero éste para México es definitivamente un "arma de dos filos", pues los empresarios que no estén dispuestos a un cambio de mentalidad para superar las numerosas debilidades que tiene la mayor parte del sector industrial mexicano, simplemente desaparecerán; pero por el otro lado significa la oportunidad de mejorar y superar a la gran competencia.

El Tratado del Libre Comercio entró en vigor el primero de enero de 1994, con la eliminación de aranceles sobre bienes y servicios originarios de cada uno de los países que lo conforman. Esta eliminación es de forma paulatina, de tal forma que la liberación total de las barreras se dará en un plazo de 5 a 15 años, dependiendo del tipo de bien o servicio.

En este tratado se establece que a partir del décimo año se liberarán casi todas las importaciones y exportaciones de bienes y servicios, esto quiere decir que no estarán sujetas a ningún tipo de arancel, permisos o restricciones. Quedan también establecidas las mercancías o servicios que tendrán un tratamiento especial y continuarán sujetas a limitaciones en su intercambio comercial, en principio, a las mercancías que no se señale en el tratado un arreglo especial serán liberadas.

Podría parecer que el libre comercio se logra con la firma de este tratado, sin embargo se puede presentar una serie de obstáculos bajo las más diversas situaciones como estricta

regulación gubernamental, requisitos sanitarios, subsidios gubernamentales, normas de calidad, leyes ecológicas, la práctica del *dumping*, entre otros.

Un claro ejemplo de lo anterior es la Ley de Transferencia y Tecnología que, como un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología, ponía muchísimos obstáculos para el establecimiento de franquicias extranjeras, pero ésta se abrogó para dar entrada a la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial. Con esta desregulación llegó una importante inversión extranjera a nuestro país.

Ante este panorama, han llegado a nuestro país muchos inversionistas extranjeros con franquicias maestras en el ramo de servicio automotriz, como lo son:

- ⇒ MIDAS MUFFLERS
- ⇒ SPEEDE DEE OIL CHANGE & TUNE-UP
- ⇒ PRECISION TUNE.

Recordando también que existen otros importantes oferentes en este mercado como lo son los: microtalleres, talleres independientes y las agencias automotrices.

Pero así como el número de oferentes es importante, el número de demandantes es mucho más, como más adelante se analizará.

3.2.3. Análisis de la demanda.

Conceptualización.

La demanda deberá entenderse como la cuantificación de la necesidad real o psicológica de una población.

Algunas diferencias se pueden establecer cuando se cuantifica la demanda. Esto es tomando en cuenta que la necesidad que se pretende identificar, es aquella que se deriva de compradores con poder suficiente para adquirir un determinado producto o servicio que satisfaga dicha necesidad.

Lo anterior lleva a establecer la diferencia entre la que puede ser una demanda potencial y la demanda efectiva o real. La demanda potencia es un indicador muy valioso, sólo que deberá complementarse con los datos de la demanda real.

Por ejemplo, la demanda potencial diaria de leche es la que se deriva de la cuantificación de los requerimientos de la población infantil (para la cual la leche es una necesidad evidente; pero también lo es para la población adulta que la requiere). No obstante, no toda la población cuenta con el nivel de ingresos suficiente para ejercer esa demanda, por lo tanto la demanda real es menor.

La demanda potencial sirve de referencia básica para la medición de la demanda real. Por lo tanto habrán de reportarse los parámetros que determinan a la primera.

Clasificación de la demanda.

La demanda de un producto puede tener origen en las necesidades del hombre, en la temporalidad, en su destino y en la estructura del mercado existente.

En relación a las necesidades que cubre puede ser:

- **Demanda de bienes socialmente básicos.** La sociedad los requiere para su desarrollo y crecimiento y se relacionan con alimentación, salud, vestido, vivienda y otros rubros.
- **Demanda de bienes no necesarios.** Se derivan de una necesidad creada artificialmente, por gustos o preferencias. Se llaman también bienes de consumo suntuario.

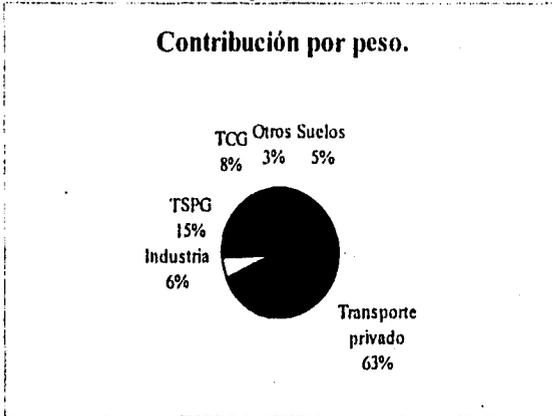
Se observa que el servicio automotriz no pertenece a ninguna de las dos demanda clasificadas anteriormente, por lo que se puede decir que éste pertenece a una: **Demanda de servicios necesarios.** Ya que, para todo vehículo es necesario un servicio de mantenimiento, y más ahora que existe en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México una rigurosa normatividad respecto al buen mantenimiento que cada vehículo tenga. Esto debido a las condiciones tan críticas de contaminación que existen en la Ciudad de México, que desgraciadamente el mayor porcentaje de las emisiones totales corresponden a las del transporte (tanto público como privado), como se puede ver en las siguientes figuras (figuras 3.2.1 y 3.2.2).

Por lo anterior, es requisito que cada uno de los vehículos que circulan en el área metropolitana realicen cada seis meses una verificación vehicular, en donde se observa que las emisiones del vehículo están dentro de los márgenes permitidos, siendo a partir de este año 1996 más exigentes con los nuevos Verificentros.

La necesidad de la demanda es grande y cada día va en aumento.

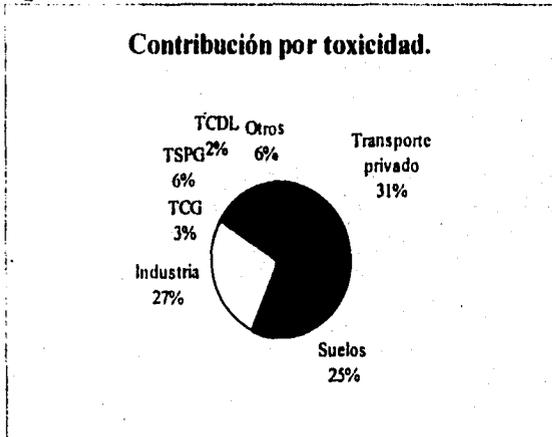
INVENTARIO DE EMISIONES POR SECTOR.

Figura 3.2.1. Contribución por peso.



Fuente: SEDESOL.
Gacetas Ecológicas.

Figura 3.2.2. Contribución de toxicidad.



Fuente: SEDESOL.
Gacetas Ecológicas.

En relación a su temporalidad puede ser:

- **Demanda continua.** Aquella que se ejerce en forma permanente.
- **Demanda cíclica o estacional.** La que en alguna forma se relaciona con los períodos del año. Las flores en determinadas fechas, los juguetes, los pinos navideños, etc. También la estacionalidad es relativa a la oferta, tal es el caso de frutales y hortalizas.

De acuerdo a esta clasificación el servicio automotriz es por supuesto una **Demanda continua**, ya que las reparaciones automotrices obviamente no tienen temporalidad, y la demanda para el servicio de mantenimiento para la verificación vehicular es constante en todo el año debido a la gran cantidad de vehículos existentes en la zona metropolitana.

De acuerdo a su destino puede ser:

- **Demanda final.** La que se identifica con los bienes o servicios finales.
- **Demanda intermedia.** La que realizan las empresas que adquieren el bien o servicio en sus procesos productivos.
- **Demanda para exportación.** La ejercida por empresas, nacionales o extranjeras, para destinarla a mercados de otros países.

Esta es una: **Demanda final.** Es un servicio que llega directamente al consumidor final.

De acuerdo con la estructura del mercado puede ser:

- **Sustitución de importaciones.** Cuando el mercado es abastecido por oferta extranjera y se identifica la posibilidad de satisfacerlo con producción interna. Por lo tanto independientemente de las condiciones productivas, las de comercialización son relativamente ventajosas.
- **Demanda insatisfecha o potencial.** Cuando la oferta es estricta, la existencia de un mercado insatisfecho es evidente. No resulta complejo el potencial para ampliar dicho mercado. La clasificación de la demanda bajo este rubro, sin contar con la información suficiente, puede convertir a inversiones ruinosas, por lo que su análisis debe ser detallado y cuidadoso.

- **Mercado cautivo o integrado.** Un mercado cautivo es aquél que se tiene a disposición del proyecto estudiado. Puede estarlo bajo un contrato o convenio (por contar con los insumos o la infraestructura productiva que derive un monopolio) o por constituirse en único comprador o monopsonio; o bien porque la integración de procesos permite asegurar la compra de lo producido. En atención a los grados de certeza, esta clasificación de la demanda es la que mayor confianza puede reportar.

El servicio automotriz de la Franquicia "Best Tune-up" no es de ninguna manera un proyecto aislado, sino que tienen que competir en un mercado repleto de empresas y servicios semejantes y su éxito dependerá en parte de su capacidad para competir con otras empresas, por lo que la estructura de este mercado se definiría como: **Mercado integrado altamente competitivo.** Ya que la integración e innovación de los procesos de alguna manera permite asegurar la compra del servicio producido, pero también existen un gran número de competidores que estarán dispuestos a atacar y defender su mercado. Para definir bien la estructura de mercado se establecerán más adelante la identidad de los competidores que pueden ser empresas públicas o privadas, compañías regionales, nacionales o multinacionales; empresas con servicios tradicionales o nuevos, con marca registrada o sin ella.

Área de mercado.

La identificación del producto a estudiar, atendiendo a los aspectos antes señalados, aporta los elementos necesarios para definir el área de mercado a considerar. Este puede restringirse a la localidad y la región donde se ubique el proyecto o ampliarse al ámbito nacional o internacional.

El análisis de la oferta y demanda se extenderá a un área económica bien definida, que debe quedar caracterizada en cuanto al número probable de consumidores o usuarios del bien o servicio que se producirá y a las características que afectan la delimitación del mercado.

Para poder definir el área de mercado, primero se debe identificar cuáles van a ser los usuarios del servicio. Se definen como usuarios del servicio automotriz, a toda aquella persona que posea un vehículo. Para tales fines se analizará el conjunto de vehículos llamado Parque Vehicular.

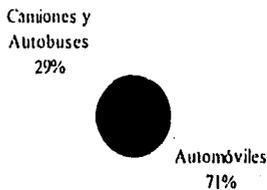
Dentro del Parque Vehicular se encuentran los vehículos que prestan servicio tanto público como privado, como pueden ser: automóviles privados, camiones de carga, autobuses para servicio público, etcétera.

En 1993, el parque vehicular nacional se calculó en un total de 9,769,599 vehículos, de los cuales 6,941,100 eran automóviles y 2, 828,479 eran camiones y autobuses. Con el dato anterior y la superficie total de la República Mexicana que es de 1,950,000 km², se obtiene que la densidad promedio del número de vehículos a nivel nacional es de 5 vehículos por km².

A continuación se muestra el porcentaje perteneciente a automóviles y el perteneciente a camiones y autobuses del total del parque vehicular nacional (figura 3.2.3).

Figura 3.2.3. Composición del parque vehicular a nivel nacional.

Composición del parque vehicular a nivel nacional



Fuente: Almanaque Mundial 1994.

Pero la distribución del parque vehicular a lo largo de la República Mexicana se encuentra concentrado en gran parte en las zonas urbanas, de las cuales la que más sobresale es por supuesto la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM). Por lo que el área de mercado se definirá únicamente a la ZMCM, pero esto no quiere decir que el proyecto de las Franquicias "Best Tune-up" sólo esté interesado en penetrar en esta zona, realmente se pretende una expansión nacional y poco a poco poder entrar al mercado internacional, pero por ser ésta la primera etapa de la franquicia en donde su mercado principal y de prueba es precisamente la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, se delimitó ésta a ser el área de mercado.

La Zona Metropolitana de la Ciudad de México consta del Distrito Federal y 17 municipios conurbados que pertenecen al Estado de México, en donde hay aproximadamente un total de 20 millones de habitantes. Esta zona tiene una superficie de 1414.25 kilómetros

cuadrados, y de acuerdo con los datos oficiales del año 1993, existían aproximadamente 2,700,000 vehículos en circulación¹. Con los datos anteriores se obtiene que la densidad promedio se estima en 1909 vehículos por km².

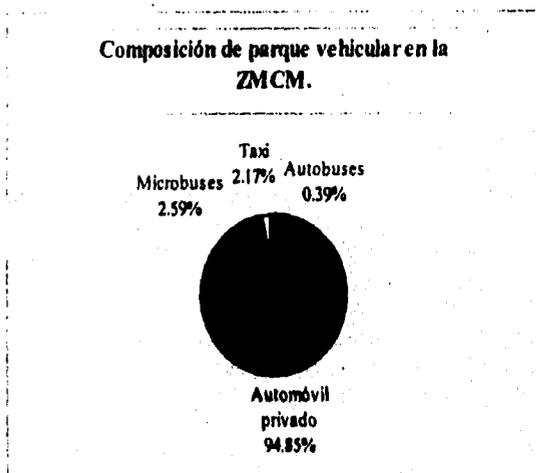
El parque vehicular de la ZMCM se encuentra constituido en un 94.85% por automóviles privados, 2.59% por microbuses, 2.17% por taxis y 0.39% por autobuses de pasajeros.

Tabla 3.2.1. Composición del parque vehicular de la ZMCM.

Tipo de transporte	Unidades	Porcentaje
Automóvil privado	2,561,119	94.85%
Microbuses	69,879	2.59%
Taxi	58,502	2.17%
Autobuses	10,500	0.39%

Fuente: La contaminación atmosférica en el Valle de México, 1994.

Figura 3.2.4. Composición del parque vehicular de la ZMCM.



Fuente: La contaminación atmosférica en el Valle de México, 1994.

¹ Programa 1992, Sheinbaum 1993

Se observa que en el área de mercado existe una gran demanda de los servicios de reparación.

Tipificación de los demandantes.

De acuerdo al tipo de bien que se aborde, que en este caso como se ha dicho en múltiples ocasiones es el servicio automotriz, se puede identificar a los demandantes actuales y futuros, la forma en que ejercen su demanda y bajo qué condiciones, una demanda potencial puede considerarse que llegue a ser una demanda efectiva o real.

Puede tipificarse a los demandantes en atención a sus ingresos, sus hábitos de consumo y preferencias, la estacionalidad, así como los factores que la influyen.

Como se dijo anteriormente en el área de mercado, la demanda potencial se definió como el parque vehicular de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, a lo que se definiría como la demanda actual.

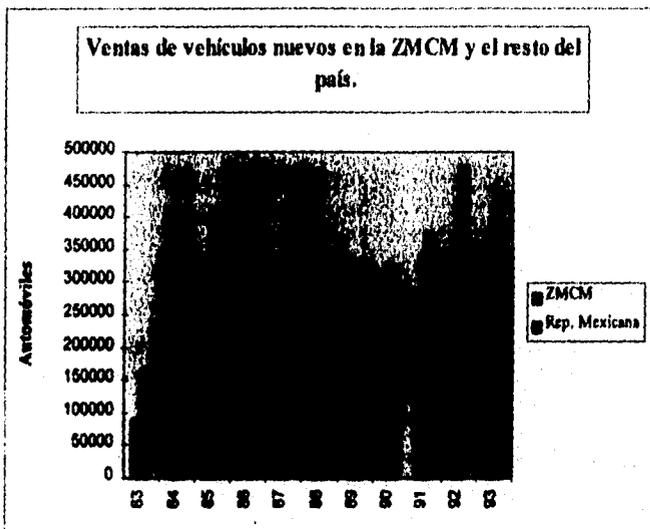
Para identificar a los posibles demandantes futuros, se observará el crecimiento que ha tenido el parque vehicular últimamente.

En los últimos años se ha registrado una fuerte tendencia de crecimiento en el parque vehicular de la ZMCM, viéndose reflejado en las ventas de automóviles nuevos, las cuales crecieron constantemente a partir de 1982 con la venta de 100,000 unidades y hasta 1992 año que se vendieron 240,000 unidades, a un promedio de 19.8% anual².

A continuación se muestra una gráfica con las ventas anuales desde 1983 hasta 1993 de vehículos nuevos, tanto en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México como en el resto de la República Mexicana.

² Sheinbaum
Contaminación 1994.

Figura 3.2.5. Ventas anuales de vehículos nuevos en la ZMCM y el resto de la República Mexicana.



Fuente: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

A continuación se muestran una serie de tablas y gráficas, acerca de la producción de vehículos a nivel nacional, para tener una idea más clara sobre la posible demanda futura.

IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

Tabla 3.2.2. Producción bruta (miles de pesos).

Producción bruta	1992	1993
A precios corrientes	59,720,945	68,061,198
A precios constantes	402,663	435,412

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994. INEGI.

Tabla 3.2.3. Consumo intermedio (miles de pesos).

Consumo intermedio	1992	1993
A precios corrientes	38,976,850	45,128,521
A precios constantes	253,032	274,979

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.*Tabla 3.2.4. Producción anual de vehículos (unidades).*

Producción anual de vehículos	1992	1993
Total	1,090,395	1,085,115
Automóviles	429,069	389,503
Camiones	252,030	188,858
Autobuses integrales	2,236	2,952
Tractocamiones	6,478	5,349
Tractores agrícolas	9,532	4,841
Automóviles para exportación	347,116	445,576
Camiones para exportación	43,934	48,036

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.5. Automóviles por categoría.

Autos por categoría	1992	1993
Total	429,069	389,503
Populares	227,588	228,800
Compactos	162,695	135,191
De lujo	35,114	21,756
Deportivos	3,672	3,756

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.6. Automóviles por marcas.

Autos por marca	1992	1993
Total	429,069	389,503
Chrysler	83,724	57,636
Ford	68,167	52,533
General Motors	49,590	50,534
Nissan	95,776	98,946
Volkswagen	131,812	129,854

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.7. Camiones por categoría.

Camiones por categoría	1992	1993
Total	252,030	188,858
Comerciales	158,329	136,503
Ligeros	67,352	30,583
Medianos	812	439
Pesados	20,753	18,994
Chasis Coraza	4,784	2,339

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.8. Camiones por marca.

Camiones por marcas	1992	1993
Total	252,030	188,858
Chrysler	48,915	32,610
Dina	11,640	8,365
Ford	58,942	39,428
General Motors	71,623	50,985
Nissan	38,122	37,383
Volkswagen	13,458	11,888
Otros	9,330	8,199

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.9. Autobuses integrales por marca.

Autobuses por marca	1992	1993
Total	2,236	2,952
Dina	949	1,823
Mass-Somex	1,172	1,114
Famaa	115	15

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.10. Tractocamiones por marca.

Tractocamiones	1992	1993
Total	6,478	5,349
Dina	1,212	1,239
Mercedes-Benz	1,787	1,704
Kenworth	3,301	2,224
Ramírez	26	2
White	152	180

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

VENTA DE VEHÍCULOS AL MAYOREO.*Tabla 3.2.11. Automóviles por categoría (unidades).*

Autos por categoría	1992	1993
Total	445,303	398,743
Populares	238,019	234,826
Compactos	162,356	134,976
De lujo	35,200	21,885
Deportivos	3,680	3,783
Importados	6,048	3,273

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.12. Automóviles por marca (unidades).

Autos por marca	1992	1993
Total	445,303	398,743
Chrysler	83,675	59,614
Ford	68,323	52,807
General Motors	50,835	51,267
Nissan	100,051	83,358
Volkswagen	142,419	151,697

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.13. Camiones por categoría (unidades).

Camiones por categoría	1992	1993
Total	251,010	194,262
Comerciales	158,011	134,752
Ligeros	64,752	32,050
Medianos	836	384
Pesados	19,020	17,173
Chasis Coraza	4,649	4,528
Importados	3,742	5,375

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.14. Camiones por marca (unidades).

Camiones por marcas	1992	1993
Total	251,010	194,262
Chrysler	50,272	35,152
Dina	11,109	9,481
Ford	59,113	39,342
General Motors	70,011	53,530
Nissan	38,329	36,841
Volkswagen	13,148	12,017
Otros	9,028	7,899

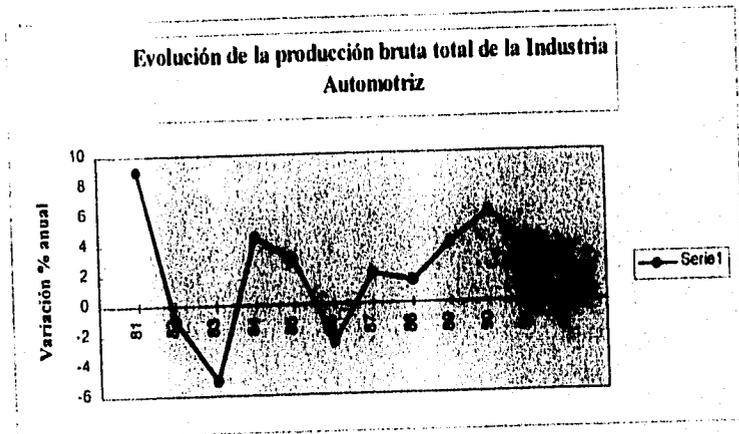
Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Tabla 3.2.15. Autobuses integrales por marca (unidades).

Autobuses por marca	1992	1993
Total	3,481	4,022
Dina	1,165	1,818
Masa-Somex	1,160	1,114
Famsa	111	15
Mercedes-Benz	1,045	1,075

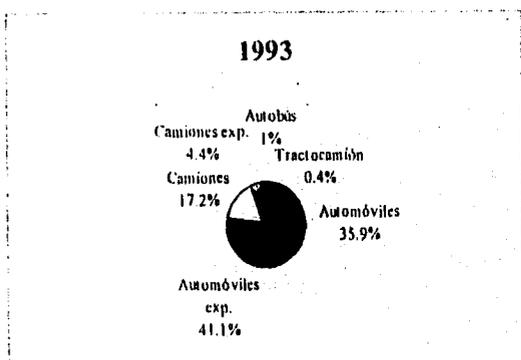
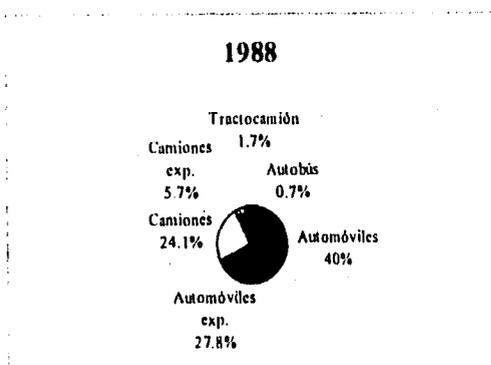
Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Figura 3.2.6. Evolución de la producción bruta total de la Industria Automotriz.



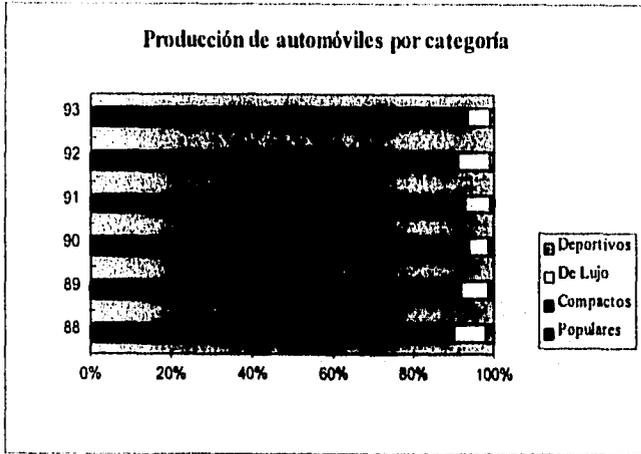
Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Figura 3.2.7. Composición porcentual del volumen de la producción de vehículos automotores.



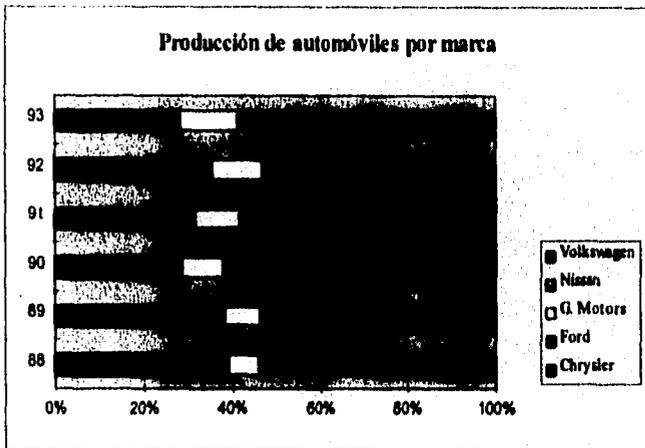
Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Figura 3.2.8. Composición de la producción de automóviles por categoría.



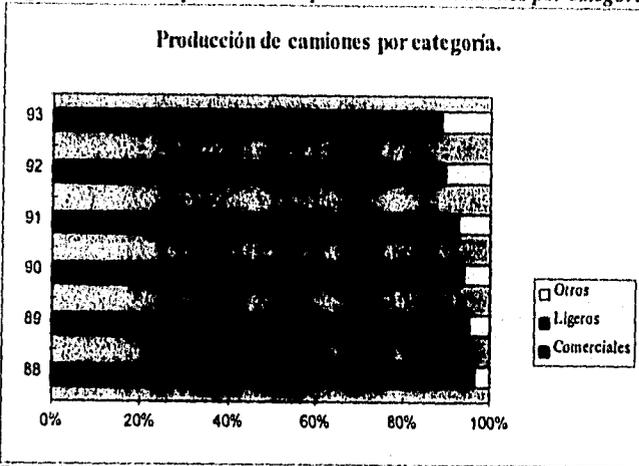
Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994, INEGI.

Figura 3.2.9. Composición de la producción de automóviles por empresa.



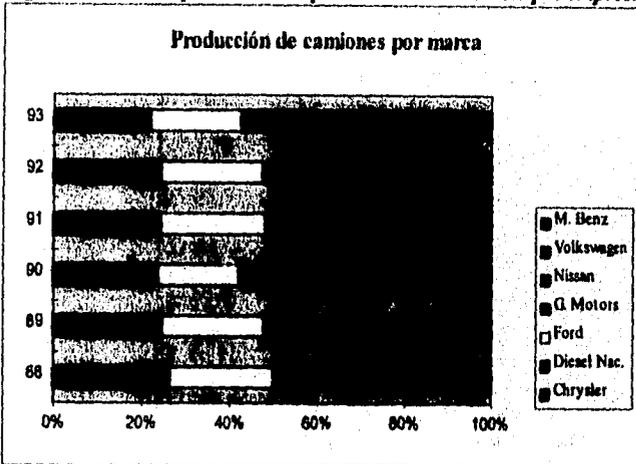
Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994, INEGI.

Figura 3.2.10. Composición de la producción de camiones por categoría.



Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Figura 3.2.11. Composición de la producción de camiones por empresa.



Fuente: La Industria Automotriz en México, 1994.
INEGI.

Al observar todos los datos anteriores se observa que efectivamente hubo un importante incremento en la venta de vehículos nuevos, y por otro lado la importancia que la industria automotriz tienen en la economía de nuestro país.

El incremento en las ventas de automóviles se debió principalmente a dos causas:

- ⇒ Como se había dicho anteriormente en el sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari existió un aparente control de la inflación, por lo que las tasas de intereses eran bajas y aparecieron diversas estrategias financieras para dar facilidad de la adquisición de un auto nuevo, esto aunado a los precios constantes de los automóviles, dio como resultado una alza en la venta de éstos.
- ⇒ Otra razón importante fue la introducción del programa "Hoy No Circula", que contrariamente a lo que este programa pretendía, provocó la venta de autos tanto nuevos como usados.

Un dato importante es la estimación de la edad promedio de los automóviles privados en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, que es aproximadamente de once años³.

De todo lo anterior se puede decir que la demanda del servicio automotriz es importante, y ésta cada vez va en aumento.

Necesidad de los demandantes.

El servicio automotriz ha sido siempre algo necesario para el buen mantenimiento de los vehículos. La demanda de éste es extensa y como se vio anteriormente ésta va en constante crecimiento.

Pero a pesar del mercado potencial con el que cuenta este servicio, existe incapacidad por parte de éste para satisfacer las necesidades del cliente. Ya que cada día el sistema de los automóviles va evolucionando, estando éste integrado por tecnología cada vez más sofisticada. Por esta razón algunas veces los oferentes no cuentan con el equipo adecuado o bien carecen de técnicos capacitados, así el servicio se vuelve deficiente.

También existe la necesidad latente de tener el vehículo en excelentes condiciones, para cumplir con la reglamentación de estar dentro de los márgenes de la emisiones vehiculares

³Sheinbaum, 1993.

de Óxidos de Nitrógeno, Hidrocarburos, Bióxido de Azufre y Partículas Suspendidas Totales, para la verificación semestral que tiene que pasar todo vehículo que circule dentro de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

A continuación se muestra una tabla donde se puede ver la contribución de los contaminantes nombrados anteriormente por parte de los vehículos en la ZMCM, siendo éstos los porcentajes relativos al total.

Tabla 3.2.16. Porcentajes relativos al total de las emisiones vehiculares en la ZMCM.

Emisión vehicular	Porcentaje relativo al total
Oxidos de nitrógeno	38%
Hidrocarburos	61.54%
Bióxido de azufre	4.45%
Partículas suspendidas totales	5.05%

Fuente: SEDESOL.
Gacetas Ecológicas.

De lo anterior, se pueden resumir las necesidades de los demandantes en las siguientes:

- Servicio automotriz de alta calidad.
- Talleres de servicio automotriz con equipos de alta tecnología.
- Una base técnica sólida.
- Capacitación experta a los técnicos automotrices.
- Precios adecuados del servicio.
- Garantía en las reparaciones.
- Excelente servicio de atención al cliente.
- Agilidad en el servicio con sistemas operativos eficientes.
- Reparaciones de precisión.
- Un servicio de **diagnóstico automotriz** con sistemas expertos, con el cual se puedan conocer las condiciones mecánicas generales de un automóvil, y por otra parte un diagnóstico integral automotriz mucho más detallado con el cual se pueda conocer el estado del automóvil y las principales causas de los desperfectos.
- Un sistema de administración de los servicios de reparación que haga muy eficiente la operación del taller.

- El establecimiento de criterios y sistemas de productividad y como se había dicho anteriormente de calidad total.
- Excelentes distribuciones (lay-out) dentro de los talleres.
- Y por supuesto una continua actualización de todos los sistemas que conforman un taller.

La Alta Tecnología no debe entenderse como lo más reciente en tecnología, sino como la tecnología adecuada que permita producir los bienes o servicios con alta calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Al referirse a Alta Tecnología no sólo debe considerarse la maquinaria, el concepto es mucho más amplio, y éste engloba:

- * Calidad en los productos o servicios.
- * Calidad en los procesos.
- * Modernización de la maquinaria y equipo.
- * Satisfacción técnica de las necesidades del cliente.
- * Avances técnicos.
- * Procesos altamente computarizados.
- * Información tecnológica.

El área de servicio automotriz tiene un enorme potencial, pero desgraciadamente las necesidades de la demanda no han sido satisfechas completamente aún. Pues por una parte la introducción y aplicación en mayor medida de nuevas tecnologías a los automóviles, ha modificado substancialmente la forma de repararlos propiciando nuevas necesidades por parte de la demanda. Y por otro lado el establecimiento de los nuevos centros de verificación "Verificentros", en donde las exigencias para cumplir con la verificación semestral obligatoria para todo vehículo han aumentado.

Por estas dos razones anteriores, y también por el interés de cada automovilista de dar un buen mantenimiento a su automóvil, y por el incremento del parque vehicular, el mercado de los servicios de reparación automotriz se amplía cada día más.

Es también importante decir que el área de servicio automotriz tiene una gran importancia económica, a continuación se dará un ejemplo muy rústico, sólo para tener una pequeña idea de la participación que la industria de servicio automotriz tiene en la economía.

El parque vehicular de la ZMCM consta de 2,700,00 unidades, consideremos únicamente el porcentaje correspondiente a los automóviles privados que es el 71%, es decir 1,917,000 vehículos. Estos automóviles en uso normal, deberán recibir dos afinaciones al año para

poder pasar las dos verificaciones obligatorias al año, y se supone que el 100% de los automóviles privados son llevados a algún oferente del servicio de reparación automotriz. El costo de una afinación varía importantemente de \$200 a \$1500 pesos, dependiendo de la categoría del automóvil y el lugar donde es llevado, por lo que se puede decir que un costo promedio de afinación por vehículo de \$650. El total de afinaciones al año de acuerdo a lo anterior será de 3,834,000, multiplicándolo por el costo promedio de afinación se obtiene un monto de \$2,492,100,000 pesos al año, cantidad que genera la industria del servicio automotriz sólo en cuanto afinación se refiere.

Se concluye que la industria de servicio automotriz tiene una participación significativa en el Producto Interno Bruto de nuestro país, la demanda es potencial con una necesidad latente, y su crecimiento es notable.

Hábitos de consumo.

Otro factor determinante de la demanda se refiere a los hábitos de consumo. Aún siendo muy grande la población, los hábitos y costumbres determinan la magnitud de la demanda del mercado analizado. Los hábitos de consumo de una población son el reflejo de las características de los consumidores asociado a su nivel de ingreso, es decir, las personas de altos ingresos tienen hábitos de consumo diferentes de las de ingresos bajos. Se advierte sin embargo, que una población puede tener altos ingresos, pero no por ello, tener como hábito de consumo, el producto en estudio por lo tanto, se debe cuidar este aspecto.

Cuando no se dispone de información confiable respecto de los hábitos de consumo de la población, es indispensable realizar una encuesta, que permita obtener los indicadores básicos para utilizarlos y reflejarlos. Si se puede disponer de esta información es importante consignar la periodicidad, estacionalidad y magnitud del consumo, con el fin de realizar estimaciones cruzadas de los resultados obtenidos.

Para observar algunas de las características o hábitos de consumo de los consumidores del servicio automotriz, se hicieron algunas encuestas. Una muestra de estas encuestas se pueden ver en el anexo de esta tesis.

A continuación se presenta el sumario de dichas encuestas.

El total de los encuestados pertenecen a la Población Económicamente Activa y tienen un ingreso estable.

Del total de los encuestados:

- * 30% tenía un automóvil de la marca Volkswagen.
- * 26% tenía un automóvil de la marca Nissan.
- * 20% tenía un automóvil de la marca General Motors.
- * 14% tenía un automóvil de la marca Chrysler.
- * 10% tenía un automóvil de la marca Ford.

Con respecto al año de su automóvil:

- * 8% pertenecían a 1991.
- * 14% pertenecían a 1992.
- * 38% pertenecían a 1993.
- * 28% pertenecían a 1994.
- * 12% pertenecían a 1995.

Es importante aclarar que todos los automóviles pertenecían al sistema de motores de gasolina con inyección de combustible (fuel injection).

Pregunta 1. Generalmente ¿cuántas veces lleva su coche al taller?

- * 2 veces al año 32%.
- * 1 vez al año 46%.
- * cada 5000 km. 22%.

Pregunta 2. ¿A qué lugar lo lleva?

- * Mecánico conocido (microtaller) 20%.
- * Taller independiente 48%.
- * Agencia 16%.
- * Franquicia 8%.
- * No tengo un lugar establecido 8%.

Pregunta 3. ¿Siempre ha quedado conforme con el servicio ofrecido?

- * sí 62%.
- * no 38%.

Pregunta 4. ¿Cree que el precio que paga es el adecuado?

- * sí 24%.
- * no 76%.

Pregunta 5. ¿Alguna vez se le ha descompuesto el coche sin saber qué es lo que tiene?
En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta 8.

- * sí 22%.
- * no 78%.

Pregunta 6. ¿Cuántas veces?

- * una 27.3%
- * dos 36.4%
- * tres 27.3%
- * cuatro 9%

Pregunta 7. ¿Y en esas ocasiones le han hecho un buen diagnóstico, dejando su coche bien en la primera reparación?

- * sí 18.2%.
- * no 81.8%.

Pregunta 8. ¿Cuántas veces al año lleva el coche al taller sólo para revisión exclusivamente?

- * nunca 78%.
- * 1 vez al año 8%.
- * 3 ó 4 veces al año 2%.
- * sólo cuando salgo de viaje 12%.

Pregunta 9. ¿Qué opinión tiene de las franquicias, en general?

En esta pregunta hubo una diversidad de respuestas, pero los adjetivos calificativos con que más relacionaban al negocio franquicia fueron:

- * Buen negocio.
- * Rapidez.
- * Excelente servicio.
- * Invasión extranjera.
- * Caras.

Pregunta 10. ¿Conoce alguna franquicia de servicio automotriz?
En caso de ser la respuesta negativa pase a la pregunta 13.

- * sí 14%.
- * no 86%.

Pregunta 11. ¿Cuál?

- * Midas 71.4%.
- * Precision Tune 57.1%
- * Speede Dee 14.3%.

Estos porcentajes sobrepasan el 100%, ya que hubo personas que conocían a más de una franquicia.

Pregunta 12. ¿Cuál es su opinión acerca de ésta?

Las respuestas de los encuestados se pueden resumir en los siguientes puntos:

- * Excelentes.
- * Muy eficientes.
- * Rápidas.
- * Caras.
- * Muy buenas promociones y ofertas.
- * Las conozco pero nunca he llevado mi automóvil (sólo 28.6%).

Pregunta 13. ¿Qué entiende por afinación de precisión?

En esta pregunta también hubo una diversidad de respuestas, pero se pueden resumir en los siguientes puntos:

- * Excelente afinación.
- * Algo que nadie maneja, o tal vez muy pocos talleres.
- * La que se hace mediante computadora.
- * La que es realizada con equipo electrónico especializado.
- * Es la que te deja el coche perfecto para pasar la verificación.
- * No lo sé.

Pregunta 14. ¿Le gustaría que existiera un lugar donde su coche pudiera recibir un diagnóstico preciso, el cual le informara las condiciones de cada sistema, ó en dónde exactamente falla su automóvil?

- * sí 100%.
- * no 0%.

Pregunta 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de diagnóstico?

- * Automóvil grande \$224.00
- * Automóvil chico \$150.00

Las dos cifras anteriores son un promedio de todas las respuestas de los encuestados.

Al realizar esta encuesta se procuró tomar una muestra significativa de las cinco marcas de automóviles más comunes de la Ciudad de México. Como esta encuesta fue hecha exclusivamente a los automóviles con sistema de gasolina con inyección de combustible (fuel injection), predominaron los automóviles de modelos de los años recientes.

De las encuestas realizadas se puede sacar las siguientes conclusiones:

- Un muy importante porcentaje de los encuestados lleva su automóvil a talleres independientes.
- La mayoría de los encuestados que lleva su coche a la agencia automotriz correspondiente, queda totalmente inconforme con el precio pues opinan que los servicios son muy caros, pero el argumento que muchos dieron del porque llevan el coche a estos lugares, fue que su automóvil lo habían comprado recientemente y no querían arriesgarse a llevarlo a otro lugar.
- El porcentaje de las personas que no han quedado conforme con el servicio ofrecido por los oferentes es importante, pero éste no rebasó al porcentaje perteneciente a las personas que si están conformes.
- En donde si hubo una importante diferencia fue en el porcentaje de las personas que no están de acuerdo con el precio que pagan pues fue tres veces mayor al porcentaje de las personas que si lo están.
- También se observa la gran ineficiencias de los talleres de servicio de reparación, pues del 22% de los encuestados que se les ha descompuesto el coche sin saber que es lo que tiene, al 81.8% de ese total no les han dejado el coche bien a la primera reparación.
- El negocio franquicia de cualquier ramo, es bien aceptado y los demandantes muestran confianza ante el respaldo que éstas tienen.
- Desafortunadamente las franquicias de servicio automotriz no son todavía bien conocidas, pero los demandantes que ya las conocen tiene una opinión muy positiva acerca de éstas.
- Es sorprendente que el 100% de los encuestados estén totalmente de acuerdo con el Diagnóstico Integral Automotriz, aunque existieron algunos comentario generales como:

estaría perfecto si no fuera muy caro, sí pero que realmente sea preciso, sí pero que realmente sea un diagnóstico detallado y no como el cualquier computadora integrada a los automóviles (como la de Chrysler) te puede dar, sí pero que sea más eficiente a los que ya existen, entre otros.

El realizar esta encuesta de investigación de mercado resultó indispensable, pues gracias a estos datos podrá ser posible tomar decisiones más acertadas que produzcan beneficios económicos superiores al costo de recopilar y analizar los datos.

3.2.4. Análisis de la oferta.

La oferta es el volumen del bien que los productores colocan en el mercado para ser vendido. Depende directamente de la relación precio/costo, esto es, que el precio es el límite en el cual se puede ubicar el costo de producción, ya que cuando el precio es mayor o igual al costo, la oferta puede mantenerse en el mercado; cuando el precio es menor, la permanencia de la oferta es dudosa, ya que económicamente no puede justificarse.

Clasificación de la oferta.

La oferta se clasifica en tres grandes grupos:

La oferta **monopólica**, cuyas características son las siguientes:

- Existe un solo vendedor en el mercado, por lo tanto, tiene la opción de fijar los precios o de regular las cantidades ofertadas al mercado y sus condiciones de venta.
- No hay sustitutos con la misma calidad que tiene el bien producido por el monopolio.
- Restricciones para entrar al mercado tales como: monopolio de localización; monopolio natural. Por ejemplo: agua, materia prima, etc.
- Economías de escala muy grandes en la producción.
- Altos requerimientos de capital.

- Impedimentos no-económicos, tales como patentes, licencias, leyes y reglamentos, entre otros.

La **oferta oligopólica**, esta oferta existe, cuando hay más de un productor en el mercado, pero en número reducido, de manera que la contribución de cada productor, al total es de tal magnitud, que su concurrencia es concertada en precio, cantidad y en general con las políticas necesarias que les permiten control del mercado y por lo tanto mayores utilidades. Los acuerdos más usuales son:

- Fijación de precios, cantidades y restricciones.
- Fijación de cuotas para cada empresa, determinadas por la capacidad de producción, o distribución geográfica del mercado, etc.

El oligopolio tiene el beneficio de poseer incentivos para mejorar el producto: su diseño, su calidad y su técnica de producción. Además, en el oligopolio, por lo general, se tiene el tamaño de empresa que puede incurrir en inversiones destinadas a la investigación y desarrollo que exige la innovación de productos y tecnología.

La **oferta competitiva**, la existencia de esta oferta se define por cuatro condiciones:

- Las empresas ofrecen un producto que es homogéneo o no diferenciado, de tal manera que a los compradores les es indiferente comparar los productos de cualquier empresa.
- Ausencia de restricciones para entrar a participar en el mercado.
- Conocimiento general y detallado de las condiciones prevalecientes en el mercado.
- Existe gran número de empresas y ninguna de ellas influye individualmente sobre el precio o las cantidades a ser ofertadas en el mercado.

Los oferentes del servicio automotriz corresponden como se había dicho anteriormente a una **oferta competitiva**, aunque en este caso efectivamente existen un sin número de empresas que ofrecen un servicio homogéneo, a los compradores no les es indiferente pagar el servicio de cualquier empresa, por las razones vistas en el análisis de los demandantes. Cabe también resaltar que la empresa de la Franquicia "Best Tune-up" ofrecerá un servicio automotriz en donde hay un conocimiento general y detallado de las condiciones prevalecientes en el mercado, pero también ofrecerá servicios nuevos e innovadores.

Oferta actual.

Los principales aspectos de la oferta que deben analizarse son: número de oferentes, ubicación geográfica, volúmenes ofertados, capacidad de producción, capacidad utilizada, disponibilidad de materias primas y facilidades o restricciones para la producción.

Atendiendo el área de mercado que se analiza (nacional, regional o local), al número de productores, su ubicación geográfica y al volumen de producción, se podrá conocer el tamaño de la oferta actual. La información podrá ser verificada a través de información secundaria: en oficinas institucionales, con los proveedores de las materias primas estratégicas o con los proveedores de equipo. Cuando la dispersión geográfica es grande, la información estadística es de suma utilidad, no obstante, se considera conveniente obtener información directa con productores, a efecto de visualizar las situaciones objetivas de producción, que por agregados estadísticos no se pueden observar.

Asimismo, se requiere identificar si existe liderazgo de uno o varios oferentes, ya que el tipo de competencia varía según el dominio que tienen los productores sobre el mercado. El que haya menor o mayor probabilidad para las nuevas empresas de entrar y permanecer en el mercado depende del grado de este dominio.

Para analizar la oferta actual del servicio automotriz, se analizarán a todos aquellos negocios que ofrezcan cualquier servicio de reparación y mantenimiento automotriz, independientemente de su especialidad, tamaño y categoría.

Los oferentes de los servicios de reparación automotriz se dividen en cuatro categorías, las cuales son:

<p>MICROTALLERES TALLERES INDEPENDIENTES AGENCIAS FRANQUICIAS</p>
--

Este sector del servicio automotriz es el responsable de garantizar la permanencia del buen mantenimiento del parque vehicular nacional, al ofrecerles mantenimiento y reparaciones tanto menores como mayores.

Servicios de reparación de vehículos automotores a nivel nacional.

En este punto se analizarán todos los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores a nivel nacional, pero que caen dentro de la clasificación de microtalleres y talleres independientes, es decir microempresas.

A mediados de la década de los sesenta, en diversos países en vías de desarrollo, se presentaron fenómenos en el ámbito laboral que llamaron la atención de investigadores, gobiernos y organismos internacionales. En las ciudades de mayor tamaño se concentraron grandes grupos de población atraídos por los procesos de industrialización y la proliferación de servicios asociados; no obstante, el crecimiento económico fue insuficiente para absorber toda la población demandante de ocupaciones productivas, bien remuneradas y socialmente protegidas. En consecuencia, en estos países se generaron, en forma creciente, ocupaciones en unidades económicas de pequeña escala, alguna de ellas con rentabilidades reducidas.

En aquellos años se pensó que este tipo de empleo sería un fenómeno transitorio y que, en la medida que los procesos de industrialización se aceleraran, el aparato productivo podría absorber los excedentes de mano de obra. Sin embargo, en esos países, y en particular en los latinoamericanos, el empleo en unidades de pequeña escala no sólo conservó su magnitud sino que se amplió, propiciando en el terreno de su estudio diversas categorías conceptuales para dar cuenta de su persistencia y reproducción (subempleo, empleo marginal y sobrepoblación relativa, entre otros). Al inicio de la década de los sesenta se comenzó a utilizar el término "sector informal urbano", en un esfuerzo por precisar los principales componentes relacionados con el mercado laboral.

Ante todo, se debe realizar la definición del tamaño de las unidades económicas a considerar como negocios de servicio de reparación de vehículos automotores en microtalleres y talleres independientes. Los microtalleres serán las unidades económicas constituidas de una a tres personas (incluidos el dueño y los trabajadores del mismo, sean éstos remunerados o no remunerados); en el caso de los talleres independientes se decidió considerar a las unidades económicas de tres a quince personas (incluidos el dueño y los trabajadores remunerados y no remunerados). Estos dos tipos de negocios caen dentro de la clasificación de microempresas que proporciona la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Tabla 3.2.17. Clasificación de las empresas según su tamaño.

Clasificación	No. de trabajadores
Micros	1 a 15
Pequeñas	16 a 100
Medianas	101 a 250
Grandes	Más de 250

Fuente: SECOFI. Diario oficial del 3 de diciembre de 1993.

En el siguiente análisis, se analizarán todos los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores a nivel de microempresa, es decir tanto los llamados microtalleres como los talleres independientes, a nivel nacional.

Total de los servicios de reparación de vehículos automotores.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Negocios 1992, realizada por el INEGI, existían en 1992 aproximadamente 126,217 negocios de servicios de reparación de vehículos automotores. De los cuales 50,466 negocios no cuentan con un local, y 75,751 tienen local.

De estos 126,217 negocios, la posición en el trabajo del dueño puede ser como patrón, o bien como trabajador por su cuenta. En 50,194 negocios el dueño tiene la posición de patrón, que es aquella persona que trabaja en su propio negocio empresa y ejerce en forma independiente un oficio o profesión, empleando a una o más personas a cambio de una remuneración. Y en 76,023 negocios el dueño tiene la posición de trabajador por su cuenta, que es aquella persona que en su ocupación, oficio, negocio o taller trabaja sólo o asociado, pero sin contar con trabajadores a sueldo; además es la dueña del producto, tiene que buscar la materia prima, posee herramientas y participa en el mercado buscando clientes. Su trabajo o empleo principal lo realiza independientemente en su propio negocio.

El tipo de local, es un acercamiento a las características de los negocios, en términos de su disponibilidad o no de lugares e instalaciones específicas para el desarrollo de sus actividades.

En la siguiente tabla se muestra los servicios de reparación de vehículos automotores de acuerdo al tipo de local, y según la posición en el trabajo del dueño.

Tabla 3.2.18. Los servicios de reparación de vehículos automotores con tipo de local, y según posición en el trabajo del dueño.

Servicios de reparación automotriz	Total	Patrón	Trabajador por su cuenta
Total	126,217	50,194	76,023
Sin local	50,466	9,596	40,870
Con local	75,751	40,598	35,153

Fuente: INEGI, 1992.

Figura 3.2.12. Porcentaje del total de los servicios de reparación de vehículos automotores según posición en el trabajo del dueño.



Fuente: INEGI, 1992.

De los 126,217 negocios pertenecientes a este ramo:

- ◆ El 39.98% no tiene un local establecido.
- ◆ El 60.02% cuentan con un local.
- ◆ El 39.77% de los dueños de este tipo de negocio tienen la posición de patrón dentro del trabajo.
- ◆ Y el 60.23% son trabajadores por su cuenta.

Tamaño de los negocios.

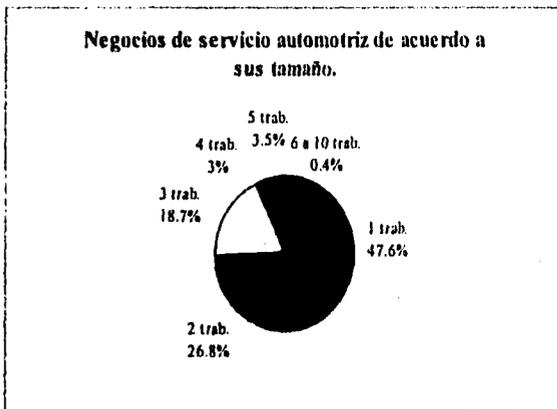
A continuación se puede observar a los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores de acuerdo a su tamaño. El tamaño del negocio es el número total de ocupados con que cuenta un negocio; incluye a los trabajadores remunerados o no remunerados que participan en el negocio, así como al propio dueño. Como se había dicho anteriormente se consideró un tamaño de hasta tres trabajadores para los microtalleres, y de tres hasta quince trabajadores a los talleres independientes.

Tabla 3.2.19. Servicios de reparación de vehículos automotores y posición en el trabajo del dueño, según su tamaño.

Servicios de reparación automotriz	Total	1	2	3	4	5	6 a 10
Total	126,217	60,101	33,825	23,552	3,810	4,413	516
Patrón	50,194	0	25,145	16,598	3,522	4,413	516
Trabajador por su cuenta	76,023	60,101	8,680	6,954	288	0	0

Fuente: INEGI, 1992.

Figura 3.2.13. Porcentaje del total de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores, de acuerdo al tamaño del negocio.



Fuente: INEGI, 1992.

De lo anterior:

- ◆ No existen talleres independientes de servicios de reparación de vehículos automotores de más de 6 personas.
- ◆ La mayor parte de este tipo de negocios el 92.08% pertenece al tipo llamado microtaller, es decir los que están constituidos de una a tres personas.
- ◆ Y sólo el 6.93% es perteneciente a la clasificación de talleres independientes.

Esto se debe en gran parte a que el aparato productivo no puede absorber los excedentes de mano de obra y también que por parte del ramo de servicio automotriz no hay una plena satisfacción de la demanda, por lo que así muchísimas personas especializadas o con los conocimientos necesarios para el mantenimiento y reparación de los vehículos automotores decidieron poner su propio negocio, aunque éste sea totalmente improvisado.

Estos talleres de servicio automotriz ocupan aproximadamente a 238,808 personas a lo largo de toda la República Mexicana.

Antigüedad del negocio.

Otro factor de importancia al analizar la oferta es la antigüedad del negocio, pues con ésta se puede saber que auge ha tenido la colocación de nuevos negocios de este tipo, o bien la experiencia de muchos otros.

Tabla 3.2.20. Negocios de servicio de reparación de vehículos automotores por antigüedad y posición en el trabajo del dueño.

Servicios de reparación automotriz	Total	Patrón	Trabajador por su cuenta
Total	126,217	50,194	76,023
Menos de 1 año	13,090	6,434	6,656
1 año	11,373	2,138	9,235
2 años	10,919	3,950	6,969
3 años	12,225	4,337	7,888
4 años	5,401	2,864	2,537
5 años	9,721	3,668	6,053
6 a 10 años	29,930	16,129	13,801
11 a 15 años	10,777	3,681	7,096
16 a 20 años	11,463	3,820	7,643
Más de 20 años	11,154	3,173	7,981
No especificado	164	0	164

Fuente: INEGI, 1992.

- ♦ De 1982 a 1986, se establecieron la mayoría de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores, el 23.71%
- ♦ También durante 1991 hubo afluencia de nuevos negocios de este tipo, pues abrieron el 10.37% del total.

Tipo de registro.

En la siguiente tabla se muestran los negocios de servicio automotriz según el tipo de registro con el que cuentan. El registro se refiere a la relación formal que tiene un negocio

frente a algún organismo o institución pública. Por ejemplo, los registros ante la SHCP, las Tesorerías, la SECOFI o alguna organización gremial.

Tabla 3.2.21. Servicios de reparación de vehículos automotores y tipo de registro con el que cuentan.

Registro	Total	Si	No
Una organización gremial	126,217	5,869	120,348
Cámara de su actividad	126,217	15,163	111,054
Tesorería municipal o de estado	126,217	33,606	92,611
Tesorería del D.F.	126,217	12,901	113,316
SECOFI	126,217	5,441	120,776
Secretaría de salud	126,217	6,441	119,806
Otros	126,217	1,996	124,221

Fuente: INEGI, 1992.

Del total de estos negocios:

- ◆ El 41.62% no cuentan con ningún tipo de registro.
- ◆ El 58.38% tienen por lo menos un registro.

Figura 3.2.14. Porcentaje de los negocios de servicio automotriz, según estén o no registrados.



Fuente: INEGI, 1992.

Tabla 3.2.22. Servicios de reparación de vehículos automotores y disponibilidad del local, según número de registros.

Servicio automotriz	Total	Ninguno	1 registro	2 registros	3 registros	4 registros	5 registros y más
Total	126,217	52,537	18,900	39,910	8,049	4,129	2,692
Sin local	50,466	40,113	4,817	4,483	252	801	0
Con local	75,751	12,424	14,083	35,427	7,797	3,328	2,692

Fuente: INEGI, 1992.

Principales clientes.

El cliente en un negocio, se refiere a la persona física o moral que solicita al negocio un producto o servicio y paga el precio establecido por éste. Cada negocio tiene sus clientes principales, y a continuación se podrán ver los del servicio automotriz.

Tabla 3.2.23. Principales clientes del servicio automotriz.

Principales clientes	Total	Si	No
Comercio grande	126,217	3,352	122,865
Comercio pequeño	126,217	3,282	122,935
Fabrica grande	126,217	3,397	122,820
Atiende directo al público	126,217	67,723	58,494
Personas o familias	126,217	49,381	76,836
Otros	126,217	8,300	117,917

Fuente: INEGI, 1992.

Activos físicos.

Los activos son todos los bienes o recursos que posee o que se adeudan a la empresa. Y los activos físicos son los activos palpables dentro del negocio, se refiere a los bienes utilizados en la unidad económica con el fin único de producir o apoyar la producción de artículos de consumo o de servicios; es decir, se destinan a uso pero no a la comercialización, son los que permiten operar la empresa. Por ejemplo: terrenos, local, mobiliario o equipo de oficina, máquinas, equipos de reparto, herramientas, etcétera.

Tabla 3.2.24. Servicios de reparación de vehículos automotores y posición en el trabajo del dueño, según tengan o no activos físicos.

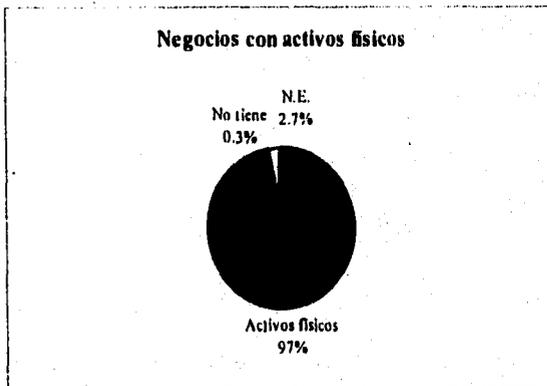
Activos físicos	Total	Si	No	N.E.
Total	126,217	122,397	307	3,513
Patrón	50,194	48,286	122	1,786
Trabajador por su cuenta	76,023	74,111	185	1,727

Fuente: INEGI, 1992.

En este tipo de negocios, los activos físicos son básicos para la operación del taller, por lo que:

- ◆ El 96.97% tiene activos físicos.
- ◆ Sólo el 0.24% no tiene activos físicos.
- ◆ Y el 2.78% no especificó.

Figura 3.2.15. Porcentaje de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores, según tengan o no activos físicos.



Fuente: INEGI, 1992.

Tabla 3.2.25. Negocios de servicios de reparación de vehículos automotores con activos físicos y posición en el trabajo del dueño, según tipo y valor de los activos reportados.

Tipo de activo y valor	Negocios con activos	Valor total de los activos	Negocios con local	Valor	Negocios con herramientas	Valor
Total	122.397	2.581.406,40	14.848	1.407.225	119.791	237.983,70
Patrón	48.286	2.034.274,20	7.771	1.109.165	46.692	149.265,50
T. por su cuenta	74.111	547.132,20	7.077	298.060	73.099	88.718,30

Tipo de activo y valor	Negocios con maquinaria	Valor	Negocios con equipo	Valor	Negocios con vehículos	Valor
Total	66.100	509.056,80	64.457	68.826,70	24.278	346.713,30
Patrón	28.807	437.966,80	32.107	47.280,60	14.393	278.995,4
T. por su cuenta	37.293	71.090	32.350	21.546,10	9.885	67.717,90

Tipo de activo y valor	Otros activos	Valor
Total	1,683	11,600.90
Patrón	1,683	11,600.90
T. por su cuenta	0	0

Fuente: INEGI, 1992.

Valor reportado por los negocios en millones de pesos de 1992.

Inventarios.

El que un negocio cuente con inventarios es de suma importancia, pues éste es aquel registro pormenorizado que se realiza periódicamente en relación con las existencias de bienes materiales de una empresa o negocio, y permite hacer un balance de la situación de la empresa.

Tabla 3.2.26. Servicios de reparación de vehículos automotores, según tengan o no inventarios.

Servicio automotriz	Total	Si tiene	No tiene
Inventarios	126,217	5,082	121,135

Fuente: INEGI, 1992.

A pesar de lo importante que es contar con inventarios dentro del negocio, en este aspecto los negocios de servicio automotriz tiene una gran deficiencia, ya que:

- ◆ Sólo el 4.03% tiene un sistema de inventarios.
- ◆ El 95.97% no cuenta con inventarios.

Esto se debe principalmente a las siguientes razones:

- ◆ No hay conocimiento.
- ◆ Generalmente este tipo de microempresas, nacieron por la improvisación.
- ◆ Frecuentemente son negocios familiares que pasan a través de generaciones, en donde lo único que se enseña es el conocimiento para la reparación y el mantenimiento de los vehículos automotores.
- ◆ No existe una estructura empresarial dentro de estas microempresas.
- ◆ Hay una gran desorganización, entre otras.

Figura 3.2.16. Porcentaje de los negocios de servicio automotriz, según tengan o no inventarios.



Fuente: INEGI, 1992.

Ganancias o pérdidas como resultado de su operación.

Una actividad económica es la actividad cuyo propósito fundamental es producir bienes y/o servicios comercializables en el mercado y que genera ingresos monetarios y/o en especie.

El ingreso se refiere a las cantidades monetarias brutas que obtiene el dueño del negocio por la venta de los bienes y/o servicios que vende, sin descontar los gastos, impuestos o cuotas a organizaciones gremiales o privadas, incurridos en el desempeño de su actividad.

Estos ingresos se pueden convertir en pérdidas o ganancias, pero todo negocio obviamente tiene como principal objetivo generar ganancias, que se refiere al ingreso neto del negocio obtenido a partir de la suma de todos los ingresos y la deducción de todos los gastos efectuados.

A continuación se presentarán una serie de tablas, en las cuales se analizan varios factores de los negocios que presentaron pérdidas en su operación.

Tabla 3.2.27. Servicios de reparación de vehículos automotores y posición en el trabajo del dueño, según hayan reportado ganancias o pérdidas como resultado de su operación.

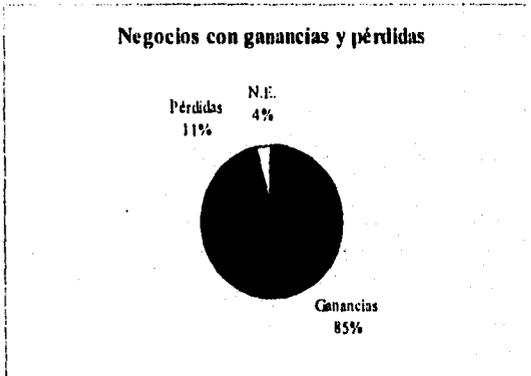
Servicio automotriz	Total	Negocio con ganancias	Negocios con pérdidas	No especificado
Total	126,217	107,464	13,975	4,778
Patrón	50,194	36,025	11,077	3,092
T. por su cuenta	76,023	71,439	2,898	1,686

Fuente: INEGI, 1992.

Del total de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores:

- ◆ El 85.14% tuvieron ganancias como resultado de su operación.
- ◆ El 11.07% presentaron pérdidas como resultado de su operación.
- ◆ El 3.19% no especificaron.

Figura 3.2.17. Porcentaje de los negocios que presentaron ganancias o pérdidas como resultado de su operación.



Fuente: INEGI, 1992.

Los gastos de todo negocio se pueden dividir en dos clasificaciones, que son: gastos fijos y gastos variables.

El gasto fijo, es toda aquella erogación que realiza el negocio en forma periódica, como pueden ser el pago de sueldos y salarios, el agua, la electricidad, el gas, el teléfono, etcétera.

Y el gasto variable, es toda aquella erogación que realiza el negocio sin tener una cantidad fija ni momento determinado para efectuarse; como las compras de refacciones, materias primas, reparación de maquinaria, etcétera.

Negocios con pérdidas.

Las siguientes tablas se analiza información de los negocios que presentaron pérdidas.

A continuación se presenta una tabla en donde se muestra el tipo del gasto y su valor, de los negocios del servicio automotriz que registraron pérdidas.

Tabla 3.2.28. Servicios de reparación de vehículos automotores con pérdidas, según tipo y valor del gasto.

Tipo de gasto y valor	Total	Negocios con reparación	Valor	Negocios con compras de producto	Valor
Negocios con pérdidas	13,975	8,439	2,921.10	9,706	14,401

Tipo de gasto y valor	Negocios con pagos periódicos y servicios	Valor	Negocios con impuestos y otros pagos	Valor
Negocios con pérdidas	13,985	38,074.90	7,874	4,254.10

Fuente: INEGI, 1992.

Los valores reportados por los negocios se encuentran en millones de pesos de 1992.

Tabla 3.2.29. Servicios de reparación de vehículos automotores con pérdidas, según tengan o no activos físicos y tipo y valor de los activos reportados.

Tipo de activo y valor	Total	Negocios sin activos	Negocios con activos	Negocios con local	Valor
Total con pérdidas	13,975	122	13,853	2,728	883,445

Tipo de activo y valor	Negocios con herramientas y equipo	Valor	Negocios con maquinaria	Valor	Negocios con vehículos	Valor
Total con pérdidas	13,853	58,649.20	8,303	242,461.80	4,801	167,190.00

Tipo de activo y valor	Otros activos	Valor	No especificado
Total con pérdidas	0	0.00	0

Fuente: INEGI, 1992.

Los valores reportados por los negocios se encuentran en millones de pesos de 1992.

Tabla 3.2.30. Negocios de servicios de reparación de vehículos automotores con pérdidas, según tengan o no existencias y valor de las existencias reportadas.

Negocios con pérdidas	Total	Negocios sin existencia	Negocios con existencia	Valor	No especificado
Existencias reportadas	13,975	4,282	9,593	2,133.60	100

Fuente: INEGI, 1992.

Los valores reportados por los negocios se encuentran en millones de pesos de 1992.

Tabla 3.2.31. Servicios de reparación de vehículos automotores según monto de las pérdidas y horas trabajadas mensualmente.

Servicio automotriz	Total	Valor del total de pérdidas	Total de horas
Negocios con pérdidas	13,975	23,971	2,897,572

Fuente: INEGI, 1992.

Los valores reportados por los negocios se encuentran en millones de pesos de 1992.

Negocios con ganancias.

La ganancia se refiere al ingreso neto del negocio obtenido a partir de la suma de todos los ingresos y la deducción de todos los gastos efectuados.

En las siguientes tablas se verán algunos factores de los negocios que presentaron ganancias.

Tabla 3.2.32. Negocios de servicio de reparación de vehículos automotores con ganancias, según tipo y valor del gasto reportado.

Tipo de gasto y valor	Total	Negocios que no realizan gastos	Negocios que si realizan gastos
Negocios con ganancias	107,464	12,251	95,213

Tipo de gasto y valor	Negocios con reparación	Valor	Negocios con compras de producto	Valor
Negocios con ganancias	47,057	5,165.00	54,385	36,242

Tipo de gasto y valor	Negocios con pagos periódicos y servicios	Valor	Negocios con impuestos y otros pagos	Valor
Negocios con ganancias	78,314	68,637.80	61,555	13,962.70

Fuente: INEGI, 1992.

Los valores reportados por los negocios se encuentran en millones de pesos de 1992.

Tabla 3.2.33. Servicios de reparación de vehículos automotores con ganancias, según tengan o no activos físicos y tipo y valor de los activos reportados.

Tipo de activo y valor	Total	Negocios sin activos	Negocios con activos	Negocios con local	Valor
Total con ganancias	107,464	185	106,470	12,120	523,780

Tipo de activo y valor	Negocios con herramientas y equipo	Valor	Negocios con maquinaria	Valor	Negocios con vehículos	Valor
Total con ganancias	106,296	247,409.90	57,754	266,590.70	19,251	178,393.30

Tipo de activo y valor	Otros activos	Valor	No especificado
Total con ganancias	590	670.90	809

Fuente: INEGI, 1992.

Los valores reportados por los negocios se encuentran en millones de pesos de 1992.

Tabla 3.2.34. Servicios de reparación de vehículos automotores con ganancias, según tengan o no existencias y valor de las existencias reportadas.

Negocios con ganancias	Total	Negocios sin existencia	Negocios con existencia	Valor	No especificado
Existencias reportadas	107,464	68,342	35,252	133,507.20	3,870

Fuente: INEGI, 1992.

Los valores reportados por los negocios se encuentran en millones de pesos de 1992.

Tabla 3.2.35. Servicios de reparación de vehículos automotores con ganancias, según valor total de la ganancia reportada y horas trabajadas mensualmente.

Servicio automotriz	Total	Valor del total de las ganancias	Total de horas
Negocios con ganancias	107,300	146,628	21,827,260

Fuente: INEGI, 1992.

Los valores reportados por los negocios se encuentran en millones de pesos de 1992.

Tabla 3.2.36. Servicios de reparación de vehículos automotores con ganancias que depositaron parte de sus recursos obtenidos durante 1991, según fuente receptora.

Fuente	Institución bancaria	Caja de ahorro	Unión de crédito	Tandas	Otra	No depositaron	No especificado
Negocios con ganancias	13,372	1,098	138	1,075	52	91,964	0

Fuente: INEGI, 1992.

Del total de negocios de servicio automotriz con ganancias:

- ◆ El 12.44% depositaron sus ganancias en una Institución Bancaria.
- ◆ El 1.02% en una Caja de Ahorro.
- ◆ El 0.13% en una Unión de Crédito.
- ◆ El 1% en Tandas.
- ◆ El 0.05% en otra fuente receptora.
- ◆ Y el 85.58% no depositaron sus ganancias.

Problemas para su funcionamiento.

La problemática de la industria mexicana adolece de serios problemas, pero ahora toca el turno de ver la principal problemática muy particular de los negocios de servicios de reparación de vehículos automotores.

Los principales problemas que tiene este sector industrial de servicio automotriz, son:

- ◆ Falta de clientes.
- ◆ Falta de crédito.
- ◆ Falta de recursos económicos.
- ◆ Bajas ganancias.
- ◆ Problemas con las autoridades.
- ◆ Competencia excesiva.
- ◆ Problemas con los trabajadores.
- ◆ No pagan a tiempo los clientes.
- ◆ Problemas con materias primas, entre otros.

Ahora se verán el número de negocios que tiene como problema principal alguno de los anteriores.

Tabla 3.2.37. Servicios de reparación de vehículos automotores con problemas para su funcionamiento y posición en el trabajo del dueño, según problema principal declarado.

Problema principal	Total	Falta de clientes	Falta de crédito	Falta de recursos económicos	Bajas ganancias	Problemas con las autoridades
Total	111,024	56,814	3,523	12,643	11,484	2,814
Patrón	45,307	18,220	1,921	3,969	6,341	268
T. por su cuenta	65,717	38,594	1,602	8,674	5,143	2,546

Problema principal	Competencia excesiva	Problemas con los trabajadores	No pagan a tiempo los clientes	Problemas con materias primas	Otro
Total	11,960	416	3,956	899	6,515
Patrón	6,710	416	2,851	0	4,611
T. por su cuenta	5,250	0	1,105	899	1,904

Fuente: INEGI, 1992.

Del total de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores, la gran mayoría, el 87.96% tiene algún problema en la operación de su negocio.

1. El 51.17% carece de clientes.
2. El 11.39% le faltan recursos económicos.
3. El 10.77% tiene competencia excesiva.
4. El 10.34% tiene bajas ganancias.
5. El 5.86% tiene otro tipo de problema no especificado.
6. El 3.56% no le paga a tiempo los clientes.
7. El 3.17% sufre de falta de crédito.
8. El 2.53% tiene problema con las autoridades.
9. El 0.81% tiene problemas con las materias primas.
10. Y el 0.37% tiene problemas con los trabajadores.

Expectativas del dueño.

Los dueños del negocio, se refiere a las personas que se desempeñaron como patrones o trabajadores por su cuenta. Pero éstos no siempre tiene las mismas expectativas acerca de su negocio, mientras unos cambian buscando tal vez nuevas formas de mejorar su negocio, otros no se preocupan en realizar cambios y siguen operando igual.

Tabla 3.2.38. Servicios de reparación de vehículos automotores, según expectativas del dueño.

Expectativas del dueño	Total	Continua sin cambios importantes	Continua ampliando la línea de servicios	Continua realizando nuevas inversiones	Continua aumentado trabajadores
Total	126,217	66,057	9,577	26,150	1,808

Expectativas del dueño	Continua con otro plan	Cambiar de actividad	Abandonar y emplearse como asalariado	Otros planes	No sabe
Total	6,078	9,291	5,517	0	1,739

Fuente: INEGI, 1992.

Nivel de instrucción.

El nivel educacional es vital para el desarrollo de cualquier país, y por su puesto de cualquier negocio, sea cual sea su ramo. Por lo que es muy importante saber el nivel de escolaridad que tienen cada una de las personas que conforman un negocio.

Tabla 3.2.39. Población ocupada en los servicios de reparación de vehículos automotores por posición en el trabajo, según el nivel de instrucción.

Nivel de instrucción	Total	Sin instrucción	Primaria incompleta	Primaria completa
Total de trabajadores	238,808	1,930	34,627	65,429
Patrón	50,194	261	11,106	12,797
T. por su cuenta	76,023	426	10,270	23,255
Socio	7,327	0	2,355	2,684
Asalariado	86,393	1,172	10,460	22,506
No asalariado	18,871	71	436	4,187

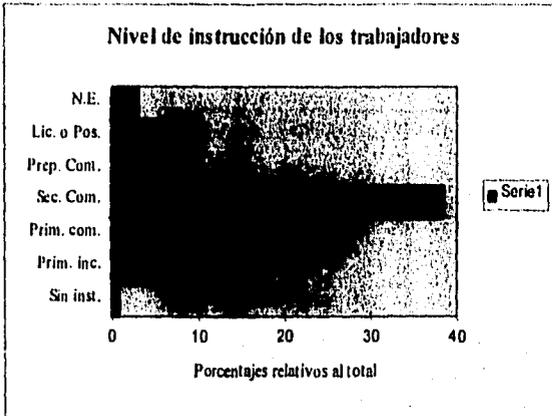
Nivel de instrucción	Secundaria completa	Preparatoria completa	Licenciatura o posgrado	No especificado
Total de trabajadores	92,087	23,171	14,222	7,342
Patrón	17,553	2,360	6,117	0
T. por su cuenta	26,013	7,200	6,748	2,111
Socio	318	1,644	67	259
Asalariado	36,558	10,110	615	4,972
No asalariado	11,645	1,857	675	0

Fuente: INEGI, 1992.

De las 238,808 personas ocupadas en este sector de servicio automotriz:

- ◆ El 0.81% no tienen ninguna instrucción.
- ◆ El 14.50% tienen la primaria incompleta.
- ◆ El 27.40% tienen la primaria completa.
- ◆ El 38.56% tienen la secundaria completa.
- ◆ El 9.70% tienen la preparatoria completa.
- ◆ El 5.96% tienen licenciatura o posgrado.
- ◆ Y el 3.07% no especificaron.

Figura 3.2.18. Porcentaje del nivel de instrucción en la población ocupada por los servicios de reparación de vehículos automotores.



Fuente: INEGI, 1992.

Principales medios de contratación.

Los trabajadores subordinados, se refiere a las personas que se desempeñaron como trabajadores asalariados y no asalariados.

Un trabajador asalariado o a sueldo, es aquella persona que realiza alguna actividad productiva en el negocio y, a cambio, recibe una remuneración mediante un sueldo o salario.

Y un trabajador sin pago o no asalariado, es aquella persona que realiza alguna actividad productiva como apoyo a su sustento o al de sus familiares sin percibir a cambio alguna remuneración monetaria o en bienes susceptibles de intercambio en el mercado.

Tabla 3.2.40. Trabajadores subordinados de los negocios de servicios de reparación de vehículos automotores, según medio de contratación.

Medio de contratación	Total	Es un familiar	A través de un amigo o familiar	A través de un anuncio	Acudieron al negocio	Otro
Total de trabajadores subordinados	105,264	50,066	29,433	6,419	19,346	0

Fuente: INEGI, 1992.

Esta tabla muestra claramente la importancia y prevaencia que tiene los negocios familiares en México, ya que del total de los trabajadores subordinados en los negocios de servicio automotriz el 47.56% pertenecen a la familia del dueño.

Situación laboral.

Tabla 3.2.41. Trabajadores asalariados de los negocios de servicio de reparación de vehículos automotores, según situación laboral.

Situación laboral	Total	Acuerdo verbal por tiempo indet.	Acuerdo escrito por tiempo indet.	Acuerdo verbal por tiempo deter.	Acuerdo escrito por tiempo deter.
Trabajadores asalariados	86,393	80,784	4,541	120	948

Fuente: INEGI, 1992.

Las situaciones laborales siempre han sido un problema muy arraigado en nuestro país, pero las microempresas se prestan mucho más para este tipo de problemas. Ya que como se puede ver en la anterior tabla el 93.65% de los acuerdos con los trabajadores son verbales, lo cual realmente no le garantiza nada al trabajador, pero tampoco al dueño. Y sólo un 6.35% de los acuerdos son por escrito.

Capacitación.

Un punto sobresaliente, sin duda en la situación de cada negocio es la capacitación tanto del dueño como de los trabajadores. La capacitación se refiere a la actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito la formación de recursos humanos en diversos campos, orientada a mejorar el desempeño de la planta laboral en calidad, productividad, seguridad y calidad de vida.

Capacitar a los empresarios y a los trabajadores supone facilitar a todos aquellos que intervienen en el proceso productivo. Un trabajador capacitado se acopla a los valores, normas y formas de comportamiento del grupo al cual se une. Capacitar significa ayudar a crear un ambiente de trabajo en que los seres humanos podrán experimentar niveles superiores de satisfacción.

Tabla 3.2.42. Dueños de los negocios de servicio automotriz, según consideren o no necesaria su capacitación y la de sus trabajadores.

Capacitación del dueño	Total	No necesaria su propia capacitación	Necesaria su propia capacitación
Propietarios	126,217	66,551	59,666

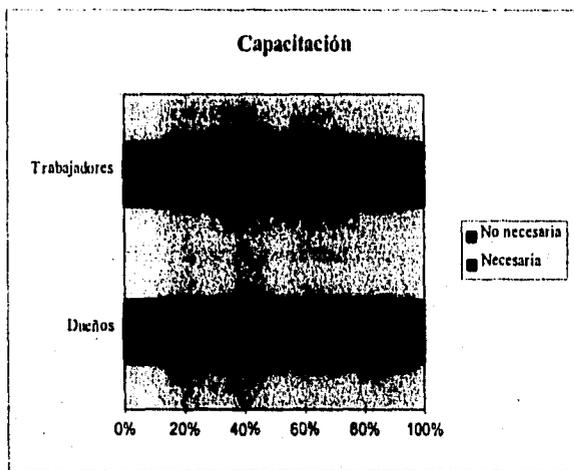
Capacitación de los trabajadores	Dueños con trabajadores	No necesaria la capacitación de los trabajadores	Necesaria la capacitación de sus trabajadores
Propietarios	67,116	27,574	38,542

Fuente: INEGI, 1992.

Desafortunadamente muchas personas no se han dado cuenta de la importancia que tiene la capacitación para el buen desempeño de un trabajo, ya que del total de los dueños de los negocios de servicio automotriz:

- ◆ El 52.73% no consideran necesaria su capacitación.
- ◆ El 42.27% si considera necesaria su capacitación.
- ◆ El 41.71% no consideran necesaria la capacitación de sus trabajadores.
- ◆ El 58.29% si considera necesaria la capacitación de sus trabajadores.

Figura 3.2.19. Porcentaje de los dueños de los negocios de servicios de reparación, según consideren o no necesaria su capacitación y la de sus trabajadores.



Fuente: INEGI, 1992.

Salario medio mensual.

El salario se refiere a la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, y que se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

En seguida, se pueden observar los salarios medios mensuales que reciben los trabajadores en los negocios de reparación de vehículos automotores.

Tabla 3.2.43. Salario medio mensual pagado en los negocios de servicio automotriz con asalariados, según tamaño.

Negocios con asalariados	Total Salario medio	Desviación estándar	2 trab. Salario medio	Desviación estándar	3 trab. Salario medio	Desviación estándar
Salario medio mensual	1,013.10	5,233.90	528.80	270.50	1,478.00	8,408.00

Negocios con asalariados	4 trab. Salario medio	Desviación estándar	5 trab. Salario medio	Desviación estándar	6 a 10 trab. Salario medio	Desviación estándar
Salario medio mensual	761.00	452.80	851.20	1,086.20	1,237.30	267.20

Fuente: INEGI, 1992.

Horas promedio trabajadas.

Tabla 3.2.44. Horas promedio trabajadas normalmente a la semana por la población ocupada en los negocios de servicio automotriz, según posición en el trabajo.

Hrs. promedio trabajadas por la población ocupada	Total	Desviación estándar	Patrón	Desviación estándar	Trabajador por su cuenta	Desviación estándar
Horas promedio	45.82	13.21	50.66	12.53	44.94	12.56

Hrs. promedio trabajadas por la población ocupada	Socio	Desviación estándar	Trabajador asalariado	Desviación estándar	Trabajador no asalariado	Desviación estándar
Horas promedio	46.81	15.72	46.97	11.85	33.27	15.50

Fuente: INEGI, 1992.

Experiencia de los dueños.

Tabla 3.2.45. Dueños de los negocios con experiencia previa en los servicios automotrices, según rama de actividad anterior.

Experiencia laboral previa	Total	Misma rama	Otra rama del mismo sector	Otro sector
Rama de actividad anterior	116,928	48,449	15,740	52,739

Fuente: INEGI, 1992.

Es importante resaltar que un gran porcentaje de los dueños de este negocio, el 45.10% incursionaron en este sector sin tener ninguna experiencia previa.

COROLARIO:

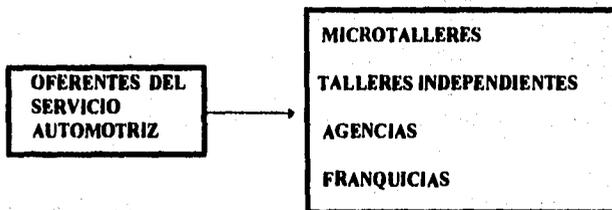
- ⇒ Las formas de operación de las unidades económicas de pequeña escala, desgraciadamente son todavía muy ineficientes.
- ⇒ No existe una plena organización que les permita aprovechar al máximo los recursos productivos con los que cuentan.
- ⇒ El 11.07% de los negocios de servicio automotriz adolecen de serios problemas, y tiene que buscar una solución de inmediato, pues sus egresos sobrepasaron de manera importante los ingresos trayendo con esto pérdidas de 23,971 millones de pesos de 1992.
- ⇒ Y a pesar de las pérdidas que se tuvieron, los ingresos totales de este sector muestra su gran importancia dentro de la economía, ya que los ingresos totales de los negocios de reparación de vehículos automotores fue de 306,315.2 millones de pesos de 1992.
- ⇒ Hay una fuerte tendencia de los negocios familiares, que frecuentemente empiezan totalmente improvisados, y los que tiene la oportunidad de crecer lo hacen muy desordenadamente.

- ⇒ La población ocupada por estas unidades es importante, con 238,808 trabajadores que reciben un sueldo medio de 1,013.1 pesos de 1992, en donde se observa todavía un problema serio de educación y también de desconocimiento sobre su situación laboral.
- ⇒ La problemática en este sector es grande y su solución depende totalmente de las expectativas del dueño.
- ⇒ Se puede observar como todavía no existe una cultura de la capacitación.
- ⇒ La mayoría de estas unidades tienen como problema principal la productividad y un desconocimiento total de la calidad, y muy pocas son rentables, constituyen fuentes de trabajo estables, con posibilidades de crecimiento.

Clasificación de los oferentes de servicio automotriz.

Antes de analizar las características del grupo de oferentes de servicio automotriz dentro de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, es importante definir cada uno de los tipos en que se divide la oferta.

La oferta de servicio automotriz se divide:



La definición de cada uno de los anteriores oferentes, se da a continuación.

MICROTALLERES.

Este tipo de negocio es pequeño, está conformado de una hasta tres personas (incluidos el dueño y los trabajadores del mismo, sean éstos remunerados o no remunerados), generalmente el dueño es un trabajador por su cuenta, es decir es aquella persona que en su taller trabaja solo o asociado, pero sin contratar trabajadores a sueldo. Además tiene que buscar las refacciones o el material que requiera, posee sus propias herramientas y participa en el mercado buscando clientes.

Estos talleres frecuentemente no tienen un local establecido, trabajan en sus propias casas o hasta en la calle. Son casi siempre negocios familiares, o totalmente improvisados. Sus trabajadores aprendieron los conocimientos necesarios para reparar un vehículo automotor de algún familiar, o bien trabajaron durante un tiempo en un taller y después se independizaron.

Por lo general realizan las reparaciones de mayor demanda y las cuales requieren de poco equipo, o bien la reparación no requieren de él y se puede hacer solo con herramientas, como lo pueden ser las afinaciones en automóviles con sistema de carburación, hojalatería y pintura, cambio de aceite, etcétera. Realmente hay un mínimo de talleres de este tipo, que realizan reparaciones en automóviles de tecnología más avanzada, ya que existe un desconocimiento sobre el sistema de estos automóviles o simplemente no cuentan con el equipo adecuado.

Los demandantes principales de los microtalleres son los propietarios particulares de los autos, que tal vez conocen al mecánico de tiempo atrás, o llevan su automóvil con éste por la cercanía que tiene a su casa, principalmente porque la reparación que necesita el automóvil no requiere de altas tecnologías y de personal altamente capacitado, o porque simplemente el dueño del automóvil tiene poca exigencia sobre la calidad de la reparación. También generalmente los clientes de los microtalleres no requieren de una factura, por lo que la razón principal por la que eligen este tipo de negocio es por sus bajos precios.

Estos negocios reciben muchas veces el término de "sector informal urbano", debido a que cuentan con muy poca infraestructura y equipo, su capacidad es muy pequeña ya que sólo pueden atender uno o dos automóviles, y pertenecen la mayoría de las veces a la economía informal.

Los gastos y costos fijos que este tipo de negocio tiene, no es comparable en magnitud a los que un negocio bien establecido tiene, por lo que su principal ventaja comercial corresponde a los precios bajos con respecto a los otros talleres. Pero como debilidad, la confiabilidad y calidad de la reparación depende fundamentalmente de los conocimientos y experiencia de los mecánicos, y no de la organización y estructura de la reparación.

Las fuerzas y debilidades de los microtalleres, se enumeran a continuación.

Fuerzas:

- Precios bajos.
- Existencia de microtalleres en gran cantidad, por lo que se pueden encontrar a lo largo y ancho de la ciudad.

- Contacto más personalizado del cliente con el mecánico.
- Las refacciones pueden ser llevadas al mecánico.

Debilidades:

- La mayoría de estos negocios no conoce la calidad.
- Tienen graves problemas de productividad.
- No existe una capacitación para estos trabajadores.
- Desconocimiento total de cómo administrar su negocio.
- No cuentan con una organización e infraestructura, que cualquier empresa necesita así sea de microtamaño.
- Competencia excesiva.
- No tienen una actualización, por lo que desconocen los nuevos sistemas tecnológicos de los automóviles.
- No cuentan con gran respaldo para recibir un crédito, con el cual puedan mejorar o ampliar su negocio.
- Son negocios con ganancias bajas.
- Muchas veces no respetan los tiempos de entrega.
- Muchas veces la reparación no queda bien a la primera.
- Gran carencia de equipo, y muchas veces de herramental.

TALLERES INDEPENDIENTES.

Los talleres independientes son organizaciones de reparación de vehículos automotores más formales que los microtalleres, éstos están establecidos como empresas, y son unidades económicas que tienen más de tres trabajadores pero menos de quince, incluyendo el dueño y los trabajadores del mismo remunerados y no remunerados. Caen dentro de la clasificación de microempresas, aunque difícilmente llegan a contar con más de diez trabajadores. El dueño del negocio es frecuentemente el patrón, es decir es aquella persona que trabaja en su taller y ejerce en forma independiente un oficio o profesión, empleando a una o más personas a cambio de una remuneración. Cuenta, por supuesto con un grupo de mecánicos, y algunas veces ayudantes, casi siempre el gerente del taller es el dueño del mismo, y casi todos tiene su pequeña área de administración y contabilidad.

Este tipo de talleres ofrece a los demandantes una gana más amplia de reparaciones. La mayoría de estos talleres hicieron el esfuerzo en los últimos cinco años, de adquirir el equipo necesario para realizar la evaluaciones de las emisiones automotrices, y convertirse

así en "Centros de Verificación", los que actualmente se llaman "Centros de Preverificación", ya que los anteriores fueron sustituidos por los nuevos "Verificentros". Lo que causó un gran problema, pues aunque al inicio de este programa el gobierno del Distrito Federal, así como el del Estado de México ofrecieron grandes facilidades para la adquisición de este equipo, muchos de los talleres en donde se realizaba la verificación, todavía no habían recuperado ni siquiera el gasto del equipo, y otros no obtuvieron ninguna ganancia, pero aún así la nueva regulación para realizar las verificaciones sólo en Verificentros entró en vigor a principios de este año.

Aunque este tipo de talleres se encuentran mejor establecidos que los microtalleres por su infraestructura y equipo, tiene otro tipo de problemática, por ejemplo, de acuerdo al estudio de CANACINTRA, uno de sus principales problemas es el bajo nivel de capacitación de su personal, lo cual influye en que la calidad en las reparaciones tenga poca consistencia, es decir que la calidad en los servicios sea muy heterogénea.

La necesidad de evaluar las emisiones contaminantes de los automóviles, ayudó a que se incrementara este tipo de talleres en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, inclusive algunos microtalleres hicieron la inversión para establecerse más formalmente.

Desgraciadamente este tipo de taller algunas veces se presta a un alto nivel de contratación, pues como se había dicho anteriormente muchos trabajadores dejan el trabajo para independizarse en forma de trabajador por su cuenta. Esta es una de las razones por la que muchos dueños no deciden invertir en la capacitación, pero en realidad la razón más grande, es que éstos no han querido descubrir la gran herramienta que es dentro de cualquier organización.

Fuerzas:

- Precio medio.
- La mayoría funciona como "Centros de Preverificación".
- Cuentan con un local establecido.
- Infraestructura y equipo más completa.
- Tienen un nombre comercial.
- Grupo de mecánicos establecido.
- Buena afluencia de clientes.
- La mayoría tienen una pequeña área de administración y contabilidad.

Debilidades:

- Su servicio algunas veces es lento, debido a su gran demanda y mala organización.

- Carencia de capacitación.
- Baja productividad.
- Competencia.
- Falta de recursos económicos, para actualizarse.
- El servicio no es muy personalizado, pues es difícil tratar directamente con el mecánico que hizo la reparación.
- Ellos ponen toda refacción que sea necesaria, y no siempre hay una garantía de que ésta es nueva.
- Altísima rotación de personal.
- Problemas con los trabajadores.
- Generalmente problemas con los proveedores.
- Sus sistemas de administración son deficientes.
- La mayoría no tiene un sistema de inventarios.
- Baja calidad.
- Gastos altos.

AGENCIAS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ.

Las Agencias de Servicio Automotriz, son talleres especializados en la marca de la empresa a la que pertenecen. Es decir la industria automotriz tiene diversas empresas fabricantes de automóviles, las cuales son: Ford, Nissan, Chrysler, Volkswagen, General Motors, entre otras, éstas están divididas en diversas áreas y una de ellas es la del Servicio Automotriz.

Estas agencias son el área de grandes empresas, por lo que son especialistas en la marca de automóvil a la cual pertenecen, y ofrecen a sus demandantes una gran variedad de reparaciones a todos los tipos de modelos de esa marca.

Gran parte de su mercado es de tipo cautivo, pues la mayoría de sus clientes son lo que acaban de adquirir un auto nuevo y debido al contrato de la garantía automotriz, éstos tienen que realizar todo servicio ya sea de mantenimiento o reparación dentro de la agencia, para que la garantía sea respetada.

Pero es muy frecuente que los clientes una vez terminado el periodo de la garantía, emigren a otros tipos de talleres, ya que una de las principales características de las agencias de servicio automotriz es el alto costo de sus servicios. Incluso algunas ocasiones el precio es tan alto en comparación con la calidad del servicio, que el cambio de muchos clientes a otro tipo de taller sucede antes de terminar la garantía.

Las agencias de servicio normalmente tienen equipo y maquinaria moderna, cuentan con una planta de técnicos, mecánicos y ayudantes, debidamente capacitados, ya que como las agencias son sólo un área de una gran compañía, éstas tienen los recursos y los medios para realizar la capacitación en cada uno de sus empleados, pero la razón principal es que son también los fabricantes de los automóviles por lo que tienen todos los conocimientos para efectuar cualquier reparación de cualquier modelo de sus correspondientes automóviles.

Cuentan con un área administrativa, contable, de inventarios, tiene control de piso, cuentan con sus propias refacciones, pero aún así tienen problemas en su productividad y éstas no son tan rápidas como debieran.

Fuerzas:

- Tienen el respaldo de la compañía a la cual pertenecen.
- Cuentan con las refacciones originales.
- Conocimiento de los automóviles que atienden.
- Gran infraestructura y equipo.
- Trabajadores capacitados.
- Atención al cliente.
- Servicios especializados.
- Actualización de los procesos de reparación.

Debilidades:

- Precios muy altos.
- Algunas veces no respetan el tiempo de entrega, tienen retrasos.
- La calidad no está de acuerdo con los precios que cobran.
- El trato con el cliente es frío e impersonal.
- A pesar de su infraestructura, no siempre la reparación es adecuada, por lo que después salen otros desperfectos.
- Lentitud en el servicio.
- Malos sistemas de información.
- Su productividad no es tan buena como debiera ser.
- Muchas veces cambian la refacción cuando ésta podría funcionar más tiempo.
- Alto precio de refacciones y materiales.
- La organización muchas veces es deficiente.

FRANQUICIAS.

Las franquicias de talleres de servicio automotriz, son negocios en su mayoría de origen extranjero, que traen un nuevo concepto del servicio automotriz. Muchos inversionistas detectaron este nicho de mercado como una gran oportunidad de negocio, por lo que decidieron traer este tipo de franquicias maestras del ramo automotriz a nuestro país, empleando a un número importante de trabajadores mexicanos. Dando también la oportunidad de tener participación nacional, ofreciendo las franquicias a inversionistas nacionales que estén interesados en el rubro.

El equipo que éstas utilizan es de primera, los servicios ofrecen son muy específicos, pero por supuesto se enfocan a los de mayor demanda, como: cambio de aceite, afinación, cambio de llantas, alineación y balanceo, sistema de suspensión, clutch y frenos, entre otras. Su personal está altamente capacitado, y la velocidad en los servicios ofrecidos es muy rápida.

Cuentan con buenos sistemas de administración, manejan sistemas de productividad y calidad. El tamaño de cada franquicia es aproximadamente de cuatro a diez trabajadores, incluyendo el gerente de cada franquicia. Y son negocios altamente reconocidos primeramente por su marca comercial, y después por ser un negocio bajo un formato de franquicia.

La principal característica de las franquicias, es que cualquiera de ellas proporciona una calidad homogénea en los servicios que ofrece, ya que como se sabe cada franquiciatario recibe su paquete de franquicia, que incluye el *know-how*, respaldo tecnológico, la capacitación de los empleados y por su puesto toda la infraestructura física como la maquinaria y equipo, el *lay-out*, entre otras cosas. Por lo que de esta manera seguirán de alguna forma su mercado en el servicio automotriz.

Se puede decir que al país han llegado dos tipos de franquicias en el servicio automotriz, unas pertenecientes al ramo del servicio completo de llantas y las otras al ramo de servicio de mantenimiento del motor. Las primeras llegaron al país desde hace ya algunos años, como lo son: Goodyear, Firestone, Euzkadi, etcétera, este tipo de franquicias llamadas comúnmente llanteras, venden todo tipo de llantas y ofrecen todos los servicios relacionados con ello, tales como alineación y balanceo, revisión de la suspensión, entre otros. Las segundas han llegado a nuestro país en años recientes, éstas a diferencia de las anteriores no están asociadas con la comercialización de un producto en particular, sino únicamente con el servicio de reparación automotriz, un ejemplo de éstas lo son: Precision

Tune, Midas y Speede Dee, que se analizarán a fondo más adelante, por pertenecer al ramo de que es motivo la franquicia en estudio.

Euerzas:

- Buena calidad en sus servicios de reparación.
- Servicio homogéneo.
- Rapidez.
- Atención al cliente.
- Personal capacitado.
- Excelente equipo y maquinaria.
- Buen sistema de administración.
- Sistemas de productividad y calidad.
- Nombre comercial.
- Negocio con formato de franquicia.
- Promociones de ofertas en servicios de reparación.
- Servicio con el cliente personalizado.

Debilidades:

- Precios altos (excepto cuando incluyen alguna oferta).
- Por su apariencia la gente lo relaciona con servicios mucho más caros de los que son realmente.
- Son pocas las que existen.
- Necesitan adecuarse más a las necesidades de la demanda mexicana.
- La imagen de algunas sofisticadamente extranjera.
- Poca clientela.
- Todavía no existe la preferencia de la demanda por este tipo de franquicias, debido a que no han tenido la suficiente difusión.

Sector de servicios de reparación y mantenimiento automotriz en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Anteriormente se vieron las características de los negocios de servicio automotriz a nivel microtalleres y talleres independientes, en toda la República Mexicana. Ahora se analizará todo el sector de servicio automotriz: microtalleres, talleres independientes, agencias y franquicias, en la ZMCM.

Microtalleres y Talleres Independientes.

De acuerdo al X Censo de Comercio y Servicios 1988, que realizó el INEGI, el sector de servicio automotriz contaba con aproximadamente 10,454 negocios de talleres de reparación de vehículos automotores pertenecientes a microtalleres y talleres independientes, lo cual representaba el 24.8% del mercado total nacional, considerando que estos datos presentados en el censo, sólo contienen aquellos talleres que se registraron y que cuentan con un local establecido, se debe tomar en cuenta la existencia de talleres no censados y aquellos que no cuentan con un local y trabajan en sus casas o en las calles, lo cuales si aparecen en el análisis del sector de servicio automotriz a nivel nacional presentado anteriormente, a lo que se debe la gran diferencia del número de negocios de este censo que sólo era de negocios establecidos, con los de la encuesta nacional que abarcó todo tipo de micronegocios (tomando también en cuenta que ésta se realizó cuatro años más tarde, en 1992).

A continuación se presenta una tabla con las características de estos talleres de la ZMCM. En donde se puede observar el personal ocupado por estos talleres, las remuneraciones totales al personal ocupado, los activos totales, los ingresos brutos totales y los insumos totales.

Tabla 3.2.46. Características de los microtalleres y talleres independientes en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Características	ZMCM
Número de negocios	10,454
Personal ocupado	31,876
Remuneraciones totales al personal ocupado	\$89.29M
Activos totales	\$195M
Ingresos brutos totales	\$373,817.9M
Insumos totales	\$203.19M

Fuente: INEGI, 1988.

Valor reportado en millones de pesos.

Tomando en cuenta sólo este tipo de talleres, las cifras anteriores significan que en la ZMCM existía un taller de servicio automotriz por cada 268 vehículos automotores y un empleado por cada 89 vehículos.

Según el ingreso declarado en 1988 por los microtalleres y talleres independientes de la ZMCM, el ingreso promedio generado por cada taller era de \$ 50,178 pesos y el ingreso generado por cada vehículo reparado era de \$ 187.23 pesos.

Agencias.

Como se definió las agencias de servicio automotriz, son el área que ofrece el servicio de mantenimiento y reparación a los automóviles de la marca específica a la que pertenece cada agencia.

En la Zona Metropolitana de la Ciudad de México existen en total 159 agencias de servicio automotriz, distribuidas entre las cinco marcas más representativas de automóviles, las cuales son: Ford, Nissan, Chrysler, Volkswagen y General Motors. A continuación se muestran el número de agencias que pertenecen a cada una de estas marcas.

3.2.47. Número de agencias pertenecientes a cada marca de automóviles en la ZMCM.

Marca	No. agencias en la ZMCM
Chrysler	30
Ford	20
General Motors	31
Nissan	37
Volkswagen	41

Fuente: Ford, Nissan, Chrysler, Volkswagen y General Motors de México, respectivamente.

Estas agencias tienen aproximadamente de diez a quince trabajadores, incluyendo al gerente y personal administrativo. Son las que mayor capacidad tienen, entre todos los negocios de su rama, es decir pueden atender una cantidad importante de automóviles.

Estas agencias en su totalidad están distribuidas en el norte, sur, oriente, poniente y el centro de la ZMCM.

Franquicias.

Aunque el negocio de las franquicias en el ramo de servicio automotriz es relativamente nuevo en nuestro país, estos establecimientos comienzan a expandirse de manera importante.

Todos estos negocios tiene como característica principal ofrecer servicios de calidad con eficiencia y rapidez. En México existen tres franquicias del ramo de servicio automotriz, que son: Precision Tune, Midas y Speede Dec.

En la ZMCM se pueden encontrar 23 en su totalidad. A continuación se muestran el número de establecimientos pertenecientes a cada franquicia.

Tabla 3.2.48. Número de establecimientos pertenecientes a cada franquicia en la ZMCM.

Franquicia	No. establecimientos en la ZMCM
Midas Mufflers	8
Precision Tune	7
Speede Dec	8

Fuente: Midas Mufflers, Precision Tune Inc. y Speede Dec Oil Change and Tune-up, respectivamente.

Estas franquicias tienen en cada establecimiento de seis a diez trabajadores incluyendo al gerente y personal administrativo. Su capacidad es media, pero tiene la gran ventaja de ser muy rápidas, por lo que también pueden atender una buena cantidad de automóviles a lo largo del día.

Estos establecimientos se encuentran distribuidos en varias partes de la ZMCM, pero todavía faltan por cubrir importantes zonas, sin olvidar que se encuentran en una etapa de crecimiento.

En la siguiente tabla se pueden ver algunas características comparativas de los diferentes negocios de servicio de reparación y mantenimiento de los vehículos automotores.

Tabla 3.2.49. Características comparativas de los diferentes negocios de servicio automotriz.

Clasificación	Tecnología	Personal	Rango de reparación	Costo de reparación	Capacitación
Microtaller	Mínima	1 a 3	Mínimo	Bajo	No existe
T. independiente	Baja-Media	3 a 15	Bajo	Medio	Mínima
Agencias	Media	Más de 10	Alto	Muy alto	Alta
Franquicias	Alta	6 a 10	Medio	Medio-Alto	Muy alta

Factores que afectan a la oferta.

En este punto se mencionarán algunas de las principales características de los negocios de servicio de reparación y mantenimiento automotriz de la ZMCM, que son también algunos de los factores que afectan a la oferta. Estos factores se refieren al número de empleados, obsolescencia en la maquinaria, tecnología que emplean, las utilidades que reportan y el porcentaje de su capacidad instalada utilizada. Este análisis está basado en un estudio elaborado por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACINTRA, 1993.

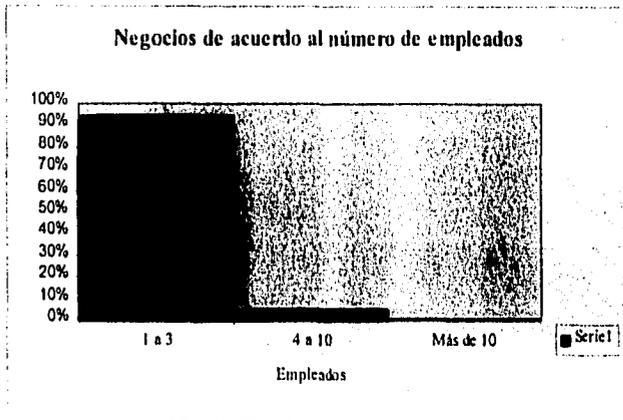
EMPLEADOS.

En esta ciudad en la que se concentraron grandes grupos de población atraídos por los procesos de industrialización y la proliferación de servicios asociados, como se ha nombrado anteriormente el crecimiento económico fue insuficiente para absorber a toda la población demandante de ocupaciones productivas, bien remuneradas y socialmente protegidas. En consecuencia se generaron en gran número unidades económicas de pequeña escala.

Muestra de lo anterior es que el 95% de los negocios de servicio automotriz en la ZMCM registraron entre uno y tres empleados. El promedio de personal ocupado en esta actividad económica estaba alrededor de tres personas por taller.

En la siguiente figura se puede apreciar los porcentajes relativos al número total de negocios de servicio automotriz en la ZMCM, de acuerdo al número de empleados que cada negocio tiene.

Figura 3.2.20. Porcentajes relativos al total de negocios de servicio automotriz de acuerdo al número de empleados.



Fuente: CANACINTRA, 1993.

OBSOLESCENCIA DE LA MAQUINARIA.

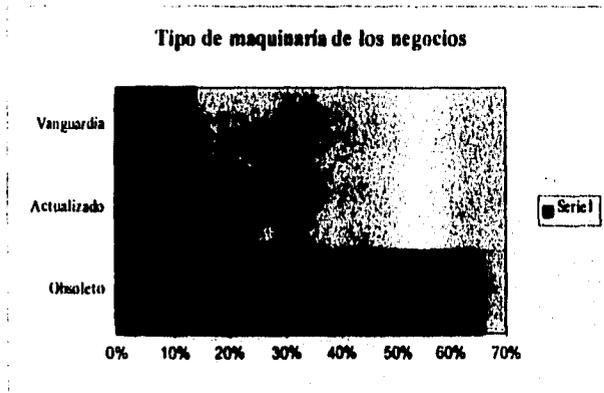
Desgraciadamente en nuestro país existe un gran problema de obsolescencia de la maquinaria en la mayoría de las industrias. Y en este tipo de negocios no es la excepción, pues de acuerdo al estudio de la CANACINTRA el 66.3% de los negocios de servicio automotriz contaba con equipo y maquinaria obsoleta, esto es debido en gran parte a la falta de apoyos financieros para lograr su modernización.

Existen varias razones por las que estos negocios no reciben el apoyo suficiente de las instituciones financieras para poder recibir un crédito, entre la que principalmente se encuentra la falta de garantías. Pero también desafortunadamente existen numerosos talleres que ni siquiera están registrados legalmente.

Al analizar esta cifra tampoco se puede olvidar la enorme cantidad de microtalleres existentes en esta ciudad, el número de ellos que no cuentan con un local y la improvisación que estos tuvieron al establecerse.

A continuación, se observan los porcentajes relativos al total de negocios de servicio automotriz, que cuentan con maquinaria obsoleta, actualizada y de vanguardia.

Figura 3.2.21. Porcentajes relativos al total de negocios de servicio automotriz pertenecientes al tipo de maquinaria con la que cuentan.



Fuente: CANACINTRA, 1993.

TECNOLOGÍA.

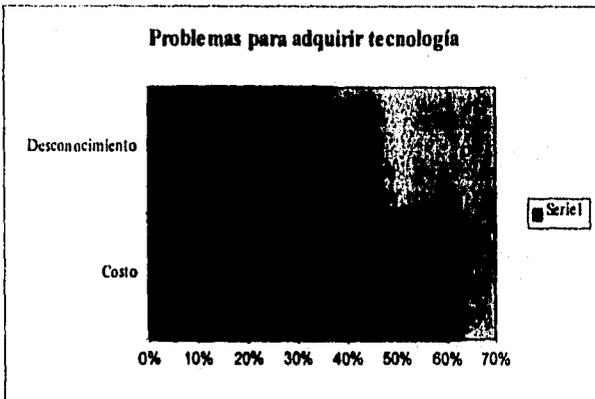
La tecnología juega un papel crucial dentro de cualquier industria, es la que aporta gran parte de la calidad de los servicios o productos y los procesos, y es la responsable de la satisfacción técnica de las necesidades del cliente. Para lo que es indispensable contar con una modernización de la maquinaria y equipo.

En nuestro país existe un gran atraso tecnológico, y los negocios de servicio automotriz presentan problemas para adquirir la tecnología, debido a dos razones principalmente el alto costo y el desconocimiento.

Pero el origen de estos problemas es la carencia de desarrollo de tecnología en nuestro país. El costo de la tecnología extranjera es generalmente muy alto, y ésta no siempre se adecua a las necesidades de la industria mexicana. Pero también por otro lado existe un grave desconocimiento sobre ésta, o se cree que lo mejor es lo último en tecnología, y no lo que realmente se necesita.

En la figura se pueden ver los porcentajes relativos al total de los problemas que presentan los negocios de servicio automotriz para adquirir tecnología.

Figura 3.2.22. Porcentajes relativos al total de los problemas que afrontan los negocios de servicio automotriz para adquirir tecnología.



Fuente: CANACINTRA, 1993.

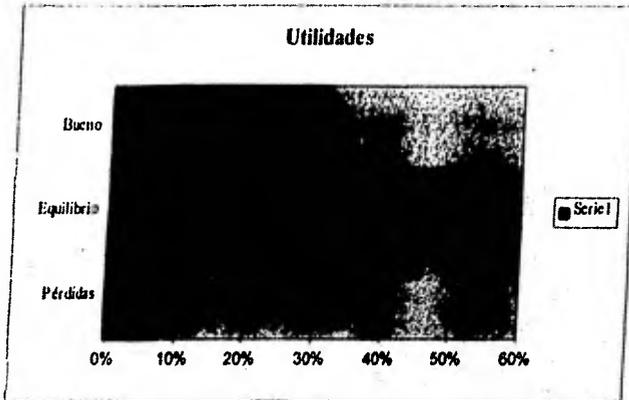
UTILIDADES.

Las utilidades se miden por la diferencia entre los ingresos y egresos de cada negocio, y no por las entradas y salidas de efectivo.

Con respecto a las utilidades reportadas por los negocios de servicio automotriz en la ZMCM durante 1993, el 8.3% presentó pérdidas, el 58.3% se encontró en equilibrio y el 32.3% manifestó una buena utilidad. Según el estudio de CANACINTRA, el programa de verificación vehicular obligatoria no han incidido substancialmente en el incremento de la demanda de servicios de reparación. Sin embargo, si ha tenido un efecto de homogeneización, es decir de estabilización de la demanda a lo largo del año, manteniendo un reducido margen de pérdidas en los negocios de servicio automotriz.

En seguida se muestra la gráfica de comparación entre los negocios de servicio automotriz de acuerdo a sus utilidades.

Figura 3.2.23. Utilidades que presentaron los negocios de servicio automotriz en la ZMCM, durante 1993.



Fuente: CANACINTRA, 1993.

CAPACIDAD UTILIZADA.

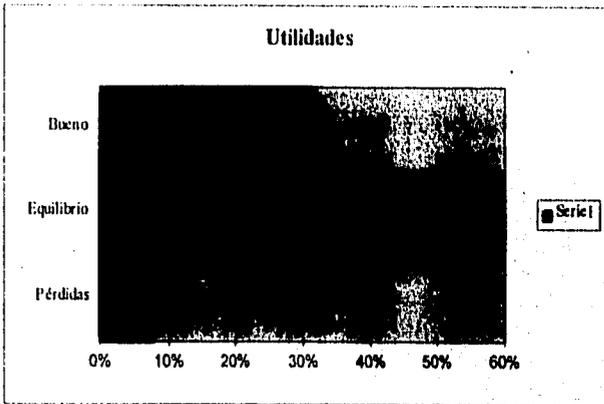
El conocer la capacidad instalada y ocupada de los oferentes actuales tiene principalmente la finalidad de dimensionar la oferta actual, lo que permite además, presuponer el grado de facilidad que los productos tienen para incrementar la oferta en el corto plazo, situación en la cual tendrán ventajas comparativas con un nuevo oferente.

De acuerdo con la capacidad utilizada en los negocios de servicio automotriz en la ZMCM, el 4.2% utilizaba solamente entre el 30-50% de su capacidad instalada, el 54.2% ocupaba entre el 51-70% y el 41.6% de los negocios ocupaba entre el 71-100% de la capacidad instalada.

De las cifras anteriores, se puede obtener que el promedio de la capacidad instalada fue de 69.57%. Lo que muestra que los negocios de servicio automotriz a pesar de muchos problemas que presentan en su funcionamiento, trabajan a un nivel adecuado de aprovechamiento de su capacidad instalada.

Asimismo, el nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada de los negocios de servicio automotriz, comparado con el ritmo de crecimiento de la demanda, da una visión positiva en el futuro para este tipo de negocios.

Figura 3.2.23. Utilidades que presentaron los negocios de servicio automotriz en la ZMCM, durante 1993.



Fuente: CANACINTRA, 1993.

CAPACIDAD UTILIZADA.

El conocer la capacidad instalada y ocupada de los oferentes actuales tiene principalmente la finalidad de dimensionar la oferta actual, lo que permite además, presuponer el grado de facilidad que los productos tienen para incrementar la oferta en el corto plazo, situación en la cual tendrán ventajas comparativas con un nuevo oferente.

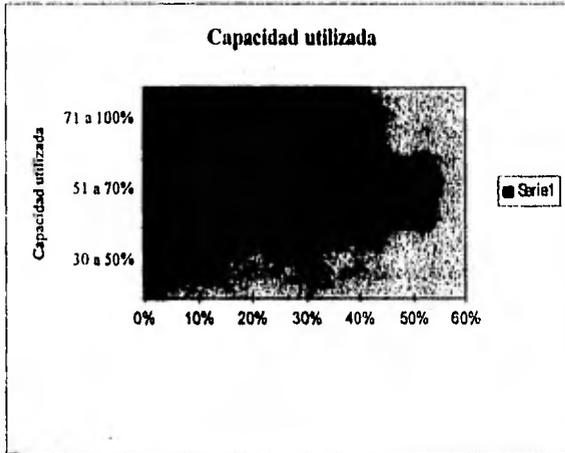
De acuerdo con la capacidad utilizada en los negocios de servicio automotriz en la ZMCM, el 4.2% utilizaba solamente entre el 30-50% de su capacidad instalada, el 54.2% ocupaba entre el 51-70% y el 41.6% de los negocios ocupaba entre el 71-100% de la capacidad instalada.

De las cifras anteriores, se puede obtener que el promedio de la capacidad instalada fue de 69.57%. Lo que muestra que los negocios de servicio automotriz a pesar de muchos problemas que presentan en su funcionamiento, trabajan a un nivel adecuado de aprovechamiento de su capacidad instalada.

Asimismo, el nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada de los negocios de servicio automotriz, comparado con el ritmo de crecimiento de la demanda, da una visión positiva en el futuro para este tipo de negocios.

En la gráfica se observan los porcentajes relativos al total, en relación al aprovechamiento de la capacidad instalada de los talleres automotrices.

Figura 3.2.24. Porcentajes relativos al total de la capacidad utilizada por los negocios de servicio automotriz de la ZMCM.



Fuente: CANACINTRA, 1993.

En conclusión se puede decir que los negocios pertenecientes a la clasificación de microempresas tienen un papel prioritario en la economía de nuestro país, pues representan el 96.4% del total de las empresas en México. Lo que se comprueba al observar el porcentaje de microtalleres en esta ciudad. Por lo que es muy urgente que reciban apoyo para que puedan desarrollarse, y con esto conseguir mayores utilidades, y poder ofrecer un servicio de mayor calidad.

Tendencias tecnológicas y administrativas en la modernización de los talleres de servicio de reparación automotriz.

La clave para una buena administración en la producción y en las operaciones en una empresa es el equilibrio entre los requerimientos y las capacidades. Lo que se está tratando de hacer en la actualidad en cualquier empresa, es por supuesto satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se puede lograr, en este caso ofreciendo calidad, eficiencia y rapidez en el servicio, además de estar disponible cuando el cliente lo requiera.

Como se pudo observar anteriormente la mayoría de los negocios de servicios de reparación y mantenimiento automotriz, se encuentran rezagados, ya sea por sus métodos de administración, o por la tecnología que utilizan, o por ambos. De alguna manera este rezago se ve incrementado por los nuevos desarrollos e innovaciones de los automóviles, día a día se integran nuevas tecnologías a los automóviles, y la actualización en muchos talleres no lleva el ritmo de la industria automotriz.

Ante este panorama de constantes cambios y una competencia global, los negocios de servicio automotriz que logren tener un desarrollo de manera más integral, con un funcionamiento de alta tecnología y sistemas eficaces de administración e información, primero que todo podrán sobrevivir a la competencia y después contarán con los elementos necesarios para lograr una mayor penetración en el mercado.

Al hacer mención de la utilización de alta tecnología, significa la implantación de la tecnología necesaria para la modernización del taller, y al decir implantación se pretende dar a entender, adaptación de la tecnología y no adopción de ésta. Y además como se ha repetido en diversas ocasiones la modernización de un taller no depende de tener lo último en tecnología, sino tener lo necesario para satisfacer las necesidades actuales de los clientes. Engloba también el brindar capacitación constante al personal, la aplicación de procesos de calidad que den como resultado servicios de calidad, también procesos altamente productivos y computarizados, actualización en los avances técnicos, y por supuesto modernización de la maquinaria y equipo.

Los sistemas de administración de operaciones tiene como objetivos:

- Planeación estratégica e innovadora.
- Investigación en áreas técnica y humanas.
- Plan de desarrollo de los recursos utilizados en el negocio.
- Responsabilidad social de la organización.
- Desarrollo del trabajo en equipo.
- Liderazgo de calidad.
- Penetración en los mercados.
- Flexibilidad y capacidad de cambio.

Estos sistemas de administración permiten llevar un control operativo y administrativo del negocio. Para su desarrollo integra la información básica de las operaciones del negocio, como: operaciones básicas y tiempos de realización, refacciones y materiales utilizados, costos unitarios, etcétera. Para la óptima utilización de los recursos, personal, materias primas, maquinaria y equipo, con esto se logra una adecuada programación de los procesos

y una fluidez de la información de manera veraz y oportuna, de esta manera se podrá contar con una eficiente operación del taller.

Si se logra tener este desarrollo integral en los negocios de servicio de reparación y mantenimiento automotriz, sin olvidar propiciar ese sentido de pertenencia a todos los trabajadores del negocio, se podrán tener beneficios indiscutibles como:

- Incremento en la productividad.
- Entregas oportunas.
- Aumento de la efectividad del negocio en general.
- Disminución de costos.
- Reducción y mayor rotación de inventarios
- Incremento en la mejora del servicio a los clientes.
- Mejora de la respuesta a las demandas del mercado.
- Reducción del tiempo ocioso.
- Reducción en el número de proveedores, entre otros.

Ante esta situación que vivimos los negocios tienen dos opciones, que son: quedar se al margen de los cambios con el enorme riesgo de no sobrevivir, o bien empezar a tener otra filosofía de trabajar, mejorando a toda costa las empresas para tener la oportunidad de sobrevivir y poder competir ante la agresiva competencia que se presenta actualmente en nuestro país.

3.3 Características de las franquicias existentes del ramo al que pertenece “Best Tune-up”.

En este punto se pretende mostrar las características de las tres franquicias existentes en nuestro país del ramo de servicio automotriz.

En cualquier franquicia exitosa, el nombre es solamente uno de los tantos factores importantes. Más decisivos son aún para el éxito, la estructura, la organización, el sistema, la capacitación y el nivel de apoyo de la franquicia.

Con la finalidad de constituirse en una real fuerza económica y social, las franquicias, dado el auge que han logrado en los últimos seis años, entrañan un sistema que vino a modificar el estilo y el concepto tradicional.

Y no cabe duda que las franquicias del ramo de servicio automotriz, es un sector con mejores perspectivas de crecimiento, y que han tenido éxito al establecerse en México, cambiando totalmente la visión del servicio automotriz.

3.3.1 Precision Tune.

La franquicia Precision Tune se formó en el año de 1975 en su país de origen Estados Unidos. En México Precision Tune pertenece a la empresa PRAXIS S.A. de C.V., la cual se formó en Monterrey, N.L. en 1991.

Precision Tune es especialista en sistemas fuel injection, control de emisiones, sistemas de arranque, frenos, aire acondicionado, y otros servicios relacionado.

En México, tienen 26 franquicias otorgadas y 7 centros que ya están operando. Las franquicias se han otorgado en las ciudades de Monterrey, Guadalajara, D.F., Puebla Torreón, Chihuahua y Saltillo.

Objetivos.

Los objetivos de Praxis son los siguientes:

- Promover negocios rentables a los franquiciatarios, basados en su eficiencia de operación y administración.
- Posicionarse y acreditarse como el franquiciatario maestro de las mejores franquicias en el ramo automotriz, es decir aquellas con alto desarrollo tecnológico de negocio.
- Lograr un posicionamiento sólido y de liderazgo en el mercado nacional con las franquicias adquiridas.
- Desarrollarse y ser reconocido como la organización más profesional, confiable y efectiva en la industria de asesores y operadores de franquicias automotrices a nivel nacional.

Características generales.

Las características generales de Precision Tune son:

- Están en el negocio de franquicias desde 1975, opera más de 540 unidades a nivel internacional.
- Opera internacionalmente con franquicias maestras en Canadá, Taiwan, Puerto Rico y Bahamas.
- Líder en su ramo en EUA.
- Materiales y refacciones con marca propia, alta calidad de productos y servicios.
- Se estima un potencial para un total de 120 unidades en la República Mexicana.
- Actualmente 16 centros vendidos, de los cuales 7 ya están operando en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.
- El tiempo aproximado de recuperación de la inversión es entre 18 y 24 meses.
- Cuenta con financiamiento.
- No se requiere de experiencia previa para operar la franquicia.

Servicios.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Afinación de motores de carburador, fuel injection y turbocargados.
- Uso de equipo totalmente computarizado para afinación y análisis de gases (control de emisiones).
- Servicio de cambio de aceite de motor y lubricación con alta rapidez.
- Líneas adicionales de frenos, aire acondicionado, sistemas de arranque, de carga y sistemas de enfriamiento.

Características de la inversión.

Las siguientes son las características para una unidad con 6 estaciones de servicio.

- Requiere un terreno mínimo de 600 metros cuadrados.
- Construcción de 350 metros cuadrados.
- Inversión inicial estimada en \$175,000 USD.

Derechos de franquicia:	\$25,000
Equipo y herramientas:	\$65,000
Gastos preoperativos:	\$60,000
Inventario inicial:	\$10,000
Capital de trabajo:	\$10,000
Publicidad inicial:	\$ 5,000

- Regalías sobre ventas de 8.0%
- Gasto mínimo de publicidad 9.0% sobre ventas brutas.

Como se dijo anteriormente la empresa franquiciante se formó en 1975, pero la primer franquicia se estableció en 1978.

La empresa cuenta con 9 franquicias de su propiedad.

Las características y datos anteriores fueron proporcionados desde la visión de la empresa franquiciante.

3.3.2 Speede Oil Change & Tune-up.

Esta franquicia tiene su origen en Estados Unidos en el año de 1980, pero no es hasta 1982 que se establece la primera franquicia.

La empresa franquiciante empezó a otorgar franquicias en México en el año de 1992. Actualmente existen 8 franquicias establecidas en la Ciudad de México y dos más que ya están otorgadas. También hay 10 franquicias más en diversas ciudades de la República Mexicana.

Speede Oil Change & Tune-up es especialista en lubricación y cambios de aceite en muy poco tiempo.

Objetivos.

Los objetivos de Speede Oil Change & Tune-up son:

- Ofrecer una buena organización interna.
- Tener una actualización tecnológica constante.
- Ofrecer asesoría y soporte continuo.
- Capacitación general, enfatizando en el área gerencial.
- Ofrecer los servicios más rápidos.

Características generales.

Las características generales de la franquicia son:

- Están en el negocio de franquicias desde 1980, operan 137 unidades.
- La empresa franquiciante cuenta con 3 establecimientos de su propiedad.
- Enfatizan en el compromiso de entrega.
- Su servicio más largo lo realizan en 2 horas.
- Su porcentaje de reclamación máximo es del 2%.
- Actualmente 10 establecimientos otorgados, con 8 operando.
- Cuenta con financiamiento.

- No se requiere de experiencia previa para operar la franquicia.
- Tiempo aproximado de recuperación de la inversión es de 36 meses.

Servicios.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Afinación.
- Frenos.
- Lubricación y cambio de aceite.
- Enfriamiento.
- Aire acondicionado.
- Sistemas eléctricos y electrónicos.
- Alineación, balanceo y amortiguadores.

Características de la inversión.

Las siguientes características son para una unidad con 6 estaciones de servicio.

- Requiere un terreno mínimo de 800 metros cuadrados.
- Inversión inicial estimada en: \$180,000 USD.

Gastos de arranque:	\$25,000
Cuota inicial:	\$22,500
Gastos preoperativos:	\$79,000
Maquinaria:	\$50,000
Publicidad inicial:	\$ 3,500

- Regalías sobre ventas de 7.0%.
- Gasto mínimo de publicidad 5.0% sobre ventas brutas.

Las características y datos anteriores fueron proporcionados desde la visión de la empresa franquiciante.

3.3 .3 Midas Mufflers.

Esta franquicia también tiene su origen en Estados Unidos, en donde el negocio se fundó en el año de 1956. No se tiene el año en que se estableció la primera franquicia.

Existen 1862 franquicias en total, en varias partes del mundo.

En México se empezaron a otorgar franquicias en el año de 1992. Hasta ahora existen 8 franquicias en la Ciudad de México y 2 más que ya están otorgadas.

Esta franquicia debido a su tiempo de existencia cuenta con un gran prestigio en los Estados Unidos. Son especialistas en sistemas fuel injection.

Objetivos.

Los objetivos de Midas Mufflers son:

- Ofrecer una de las franquicias más fuertes y completas.
- Ofrecer un 100% de probabilidad de éxito.
- Tener diversidad en los servicios que ésta ofrece.
- Asesoría y apoyo, con el respaldo de la experiencia de la organización franquiciante.
- Continuo desarrollo de tecnologías y mercados.
- Tener un desarrollo internacional.
- Una participación activa de cada persona que integra el negocio.

Características generales.

Las características de Midas son las siguientes:

- En el negocio de franquicias desde 1956, operan más de 1852 unidades.
- La empresa franquiciante cuenta con 125 unidades de su propiedad.
- Da gran importancia a la calidad del entrenamiento que reciben los franquiciatarios y los empleados.
- Tiene 10 franquicias otorgadas, de las cuales 8 ya están establecidas.

- Cuentan con financiamiento.
- No se necesita de experiencia previa para operar la franquicia.
- El tiempo aproximado de recuperación de la inversión es de 18 a 24 meses.
- La marca cuenta con gran prestigio.

Servicios.

Midas cuenta con una diversidad de servicios como lo son:

- Afinaciones.
- Lubricación y cambio de aceite.
- Servicio de frenos.
- Control de emisiones.
- Sistemas eléctricos y electrónicos.
- Sistemas de enfriamiento.
- Sistemas de encendido.
- Sistemas de control por computadora.
- Reparación y mantenimiento de sistemas con carburador.
- Alineación y balanceo.
- Ajuste de válvulas.
- Servicio de mantenimiento de fluidos.

Características de la inversión.

Estos datos pertenecen a una unidad con 8 estaciones de servicio.

- Requiere un terreno mínimo de 800 metros cuadrados.
- Inversión inicial estimada en: \$220,000 USD.

Cuota inicial de franquicia:	\$25,000
Equipo y herramienta:	\$90,000
Gastos iniciales:	\$98,000
Publicidad inicial	\$ 7,000

- Regalías sobre ventas de 10.0%
- Gasto mínimo de publicidad 8.0% sobre ventas brutas.

Las características y datos anteriores fueron proporcionados desde la visión de la empresa franquiciante.

3.3.4 Desventajas de estas tres franquicias ante el mercado mexicano.

De entre los verdaderos competidores a nivel mundial, no hay uno solo que tenga la talla de un gigante en su país de origen. De ahí que, en el mundo atrincherado y competitivo de hoy, todas las compañías supervivientes deben ser lo bastante fuertes para hacer frente a las invasiones del exterior. Por otra parte, sólo los competidores nacionales más poderosos pueden eliminar una corporación bien establecida. Las empresas extranjeras pueden amenazar, influir y hasta causar daños.

No obstante, muchas de las compañías líderes en su país de origen, no logran tener el mismo éxito en el extranjero.

En el caso de las tres franquicias a analizar Precision Tune, Speede Oil Change & Tune-up y Midas Mufflers han tenido una buena aceptación entre el público consumidor mexicano, pero también han sufrido serios problemas, que por supuesto representan grandes desventajas como:

- a) Principalmente, necesitan adecuarse más a las necesidades de la demanda mexicana.
- b) Los competidores locales, en su gran mayoría talleres independientes, poseen ventajas naturales.
- c) Precios altos (excepto cuando incluyen alguna oferta), debido a que los ingresos per capital no son los mismos.
- d) Por su apariencia la gente lo relaciona con servicios mucho más caros de los que son realmente, debido a su imagen de negocio extranjero.
- e) Son pocas las que existen, en comparación a la cantidad de talleres independientes y agencias automotrices.
- f) Todavía no existe la preferencia de la demanda por este tipo de franquicias, debido a que no han tenido la suficiente difusión.
- g) Estas franquicias no dan el servicio para sus propios equipos, el servicio lo ofrece la compañía que los fabrica, lo que hace más lento el proceso de mantenimiento y reparación.

- h) Algunas tienen problemas con sus franquiciatarios, debido a que la idiosincrasia del mexicano es muy diferente, y por lo tanto el trato de la empresa franquiciante hacia éstos no debe ser el mismo que con los franquiciatarios de otros países.
- i) Los requerimientos para terreno y construcción no presentan ninguna flexibilidad, debido a que no tomaron en cuenta que no es igual la planeación y el desarrollo urbanístico de las ciudades, así como la legislación sobre el uso del suelo para edificar las instalaciones.
- j) Requieren de altísimas inversiones iniciales.
- k) Los cursos de capacitación de estas franquicias están adecuados para franquiciatarios y empleados de otros países.
- l) Los requisitos para el financiamiento son extremadamente exigentes y rígidos.

Como se pudo apreciar estas franquicias si tienen algunas desventajas, pero esto no quiere decir que no las vayan a superar en un futuro cercano, por lo Mex-Fey no se debe confiar de la situación actual de éstas.

A pesar de todo lo anterior, existen algunas franquicias extranjeras que han tenido un tremendo éxito en nuestro país y que por su puesto son competidores potenciales para "Best Tune-up" en el campo de venta de las franquicias en general.

Estas franquicias extranjeras, como es obvio ha aportado un valor agregado al entorno nacional, o lo aportan a cualquier entorno extranjero al que deseen entrar. Estas franquicias por lo general ofrecen un producto basado en los recursos, una ventaja tecnológica, un concepto nuevo para nuestro país y una estrategia de comercialización diferente.

Ahora bien, estos factores con los que entraron al mercado mexicano, no son condiciones suficientes para tener éxito permanente.

El poder de permanencia es otra cosa más. Aunque aportar una ventaja en recursos a nuestra nación representa una ventaja competitiva para las franquicias extranjeras.

Los verdaderos factores de éxito de las franquicias extranjeras, que lo tienen, son las tres "C", que corresponden a Compromiso, Creatividad y Competitividad.

Compromiso.

Quizá el factor clave del éxito más importante de todos sea el compromiso: de tiempo, de dinero y de esfuerzo.

Una muestra de ese compromiso se hace patente en la selección, el desarrollo y la retención de personal local. Las franquicias extranjeras que han logrado tener éxito poseen ciertas características comunes. Éstas casi siempre tratan de:

- ⇒ Imitan las prácticas de contratación de las grandes empresas mexicanas, que en su mayoría seleccionan a los recién graduados de las universidades y los capacitan internamente.
- ⇒ Mantienen bajo el índice de rotación de personal con el fin de fomentar la identificación de los empleados con las metas de la franquicia.
- ⇒ Invierten tiempo y dinero para desarrollar las habilidades del personal local.

Aunque las necesidades de inversión pueden variar y los esfuerzos desplegados se miden en términos relativos, una medida universal de este compromiso es el tiempo. La paciencia es una expresión del compromiso en tiempo. Normalmente, estas franquicias extranjeras planifican en términos de décadas y no de años, sobre todo cuando se trata de desarrollar sus recursos humanos.

Creatividad.

La creatividad es una medida subjetiva y difícil de juzgar, más si se analiza su éxito después de los acontecimientos. ¿Qué parte del éxito se debió a las circunstancias y qué parte a las medidas estratégicas? Sea lo que fuere, la disposición para considerar los obstáculos como retos a la creatividad es, con toda seguridad, otra de las características que comparten las franquicias extranjeras triunfadoras.

Competitividad.

Aun cuando la competitividad de una franquicia proviene, en gran parte, de su compromiso y su creatividad estratégica, de todas formas puede convertirse en un factor importante por derecho propio. La competitividad muchas veces refleja la disposición de la franquicia para colocarse al frente de los líderes de su ramo del mercado.

Ser el número uno en un mercado siempre es importante, pero también por el otro lado ser el primero no siempre es una ventaja, puesto que los competidores pueden aprender de los errores del pionero.

Mex-Fey debe aprovechar aprendiendo de estos factores de éxito de las franquicias extranjeras, y también de sus errores para no cometerlos y en determinado momento atacarlos.

Queda claro que México es un mercado importantísimo, en el que existen muchas amenazas competitivas para "Best Tune-up", y a medida que la competencia se haga más feroz de lo que ya lo es, esta franquicia necesitará mayormente de excelentes estrategias competitivas.

A stylized graphic of a scroll with a serrated edge, containing the chapter title in bold, italicized capital letters.

CAPÍTULO IV

- 4.1 Marco general de la franquicias “Best Tune-up”.**
- 4.2 Guía práctica para el manual de operaciones, la selección de los franquiciatarios y la organización del franquiciante.**
- 4.3 Mercadotecnia de la franquicia.**
- 4.4 “Best Tune-up”, una filosofía de servicio de calidad.**
- 4.5 Propuesta de una planación estratégica para la primera fase de la franquicia “Best Tune-up”.**

CAPÍTULO IV.

OBJETIVOS.

Este capítulo tiene por objetivos:

- **Mostrar el concepto de la franquicia bajo el cual operará.**
- **Establecer los motivos que justifican que el negocio opere bajo un sistema de franquicia, mostrando el concepto innovador que ofrece.**
- **Proponer los criterios que contendrá el Paquete de Franquicia, así como el marco en que basará su concepto de servicio de la franquicia.**
- **Presentar una guía práctica para tres factores esenciales dentro de la franquicia:**
 - **Elaboración del Manual de Operaciones.**
 - **Selección de los franquiciatarios.**
 - **Estructura organizacional de la franquicia.**
- **Establecer los criterios principales de una de las áreas de las cuales dependerá en gran medida el éxito de la franquicia, la mercadotecnia.**
- **Mostrar los principios fundamentales que se deben utilizar en las diferentes etapas de desarrollo de la franquicia, para elaborar las estrategias mercadológicas.**

CAPÍTULO IV.

OBJETIVOS.

- Presentar un perfil de la gente que deberá encargarse del departamento de mercadotecnia de la franquicia.
- Establecer las filosofías de la cultura organizacional de la franquicia.
- Establecer los factores para llegar a ofrecer un servicio de calidad, tanto interna como externamente.
- Crear las bases para que la franquicia se convierta en una organización inteligente, teniendo un proceso innovativo constante, y propiciando el pensamiento creador.
- Proponer una Planeación Estratégica para la primera etapa de desarrollo de la franquicia.
- Establecer los criterios para la implantación, así como el control de dicha planeación.

4.1 Marco general de la franquicia "Best Tune-up".

Nuestro tiempo se encuentra especialmente marcado por el signo del cambio.

Cambian las organizaciones y las estructuras sociales, cambian las reglas y las condiciones macroeconómicas, cambia la geografía política, el arte y las creencias, se transforman y se desintegran las ideologías.

El dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades distintas; nos demanda nuevas habilidades

En el ámbito empresarial, cambiar ya no es una opción o un privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y de sobrevivencia.

El sello fundamental de nuestro entorno es, como se ha dicho en múltiples ocasiones, de carácter global.

Nunca antes se había tenido contacto con un número igual de países y comunidades del planeta, nunca antes se había promovido influir y ser influenciados por un número similar de personas, naciones y organizaciones humanas.

El creciente número de relaciones e interrelaciones al que se está expuesto hoy, tiene a este fin de siglo de un carácter muy especial; eleva necesariamente el nivel de complejidad de nuestro mundo así como el impacto de nuestras decisiones y acciones más cotidianas.

Para México, el ingreso a la globalización de la economía en momentos de crisis supone sobre todo acelerar un proceso de modernización y madurez política, cultural y productiva que no se logra sólo por el abatimiento de aranceles.

El reto fundamental se expresa en términos de velocidad de cambio; consiste en revolucionar nuestras conciencias y actitudes fundamentales para integrarlas al ritmo de la modernidad.

Por lo que, en México a pesar de las crisis financieras y las condiciones económicas que se han vivido a lo largo de los años, algunas empresas que tomaron a la crisis como sinónimo de oportunidad, y han experimentado cambios muy considerables en todos los ámbitos.

El reto actual de la industria nacional es conformar, a través de la acción coordinada de los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico. La industria nacional debe reconstruir cadenas productivas dañadas por la apertura comercial de los últimos años, en el contexto de una fuerte competencia externa.

Pero también existen algunas empresas que han podido sobrevivir al reto de la competitividad internacional, pero esto no quiere decir que su permanencia dentro del mercado sea segura, lo cual dependerá de la capacidad que éstas tengan para redescubrir nuestros valores y ventajas comparativas fundamentales e integrarlas con efectividad al nuevo orden internacional.

Lo que a pasado en el nivel empresarial es precisamente que el entorno y los parámetros de medición han cambiado; y se debe responder a las nuevas demandas de empleados y clientes distintos, que un entorno social en continua transformación presenta nuevas necesidades y expectativas, que ya no se puede medir en productividad, compromiso o calidad sólo con los competidores tradicionales.

Las nuevas reglas del juego están necesariamente en contacto con el mundo entero. Por ello, la competitividad global se ha vuelto más que nunca un parámetro y una meta.

Lo anterior no es excluyente del área de servicios. Recientemente la guerra del servicio se ha vuelto un tanto más importante si se toma en cuenta que, en las economías, los servicios representa una parte cada vez mayor de la actividad económica.

En los servicios se está viviendo también una globalización, la cual se acentuará mucho más en los próximos años. La competencia ya no se establece a nivel local ni nacional, sino que está pasando por la etapa de transición a la competencia internacional.

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados. Se pueden aplicar a los servicios toda una serie de técnicas de gestión de la calidad desarrolladas por la industria, desde los círculos de calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda y eliminación de errores, pero con eso no basta.

En la industria en general, la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y los costos de fabricación. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y, en consecuencia, se mide por el aumento de ventas.

El éxito en los servicios depende de múltiples factores, pero existen condiciones indispensables, como lo son:

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son por lo tanto fundamentales.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad. El hecho de que la calidad del servicio sea, en parte, subjetiva no impide que se puedan definir normas precisas. Además un sistema eficaz de prestación de servicio no debería eliminar la sonrisa de quien lo recibe.

Los puntos anteriores ayudarán a tener una base más sólida para formar la calidad de los servicios.

4.1.1 Centro de diagnóstico "Best Tune-up".

La empresa Mex-Fey al percatarse de la importancia que están adquiriendo los servicios de calidad actualmente, y de la competencia global que está empezando, pero que sin duda en un futuro muy próximo estará en auge, decidió desarrollar una franquicia de servicio automotriz, la cual recibirá el nombre de "Best Tune-up".

Como se concluyó en el estudio de mercado, precisamente en el ramo de servicio automotriz cuenta con un mercado potencial en constante crecimiento, el cual no se encuentra debidamente satisfecho por los oferentes de este sector, ya que desgraciadamente no conocen realmente el concepto de servicio de calidad. El mercado demanda servicios efectivos, de calidad, y con el precio adecuado.

Otro factor de gran importancia es que en los últimos años la tecnología de los vehículos automotores, se ha desarrollado en gran escala, volviéndose ésta muy sofisticada como es el caso de los sistemas de inyección electrónica por medio de microcontroladores (EFI).

Se pondrá especial atención a los automóviles con motores de gasolina con inyección de combustible (fuel-injection), ya que es la demanda menos satisfecha dentro del sector de servicio automotriz, pues de acuerdo al estudio de la CANACINTRA analizado en el estudio de mercado, un gran porcentaje de los talleres no tienen la tecnología adecuada para dar servicio a este tipo de automóviles, y quienes la tienen cobran excesivamente caro por un servicio que la mayoría de las veces no corresponde a un verdadero servicio de calidad.

Ante este panorama, algunos inversionistas extranjeros decidieron incursionar en el giro automotriz, dado a que es un mercado grandísimo, atendido inadecuadamente actualmente, por lo que han traído algunas franquicias maestras en el ramo automotriz, analizadas anteriormente.

No obstante, a pesar del prestigio que estas franquicias tiene en su país de origen, en México cuentan con el respaldo de la marca, pero no han logrado llenar como se debe las necesidades de los demandantes. Esto se debe en gran medida, a que algunas de estas franquicias han llegado a nuestro país con una **adopción de los sistemas que la conforman, y no con una real adaptación al mercado mexicano.**

También entre otros factores de gran importancia están, la rigidez para calificar como franquiciatario, la falta de un programa de financiamiento accesible en apoyo a los franquiciatarios y los altos precios del equipo incluidos dentro del paquete.

Ante todas estas circunstancias, el problema principal es que prácticamente no existen talleres de servicio automotriz de **carácter medio**, es decir que se encuentren bien instalados, que cuenten con el equipo que logre dar satisfacción técnica de las necesidades del cliente, que den realmente servicio de calidad, con personal altamente capacitado, sistemas eficientes y principalmente precios razonables y justos.

También en México existe la carencia de Centros de Diagnóstico Integral Automotriz, lo que sin duda es fundamental para poder ofrecer un servicio de calidad total.

En los automóviles con motores de gasolina con inyección de combustible (fuel-injection) debido a su sofisticada tecnología computarizada, para realizar un servicio de precisión, es indispensable antes que nada un diagnóstico del estado general del vehículo.

Por todo lo anterior, la empresa Mex-Fey con la creación de la franquicia "Best Tune-up", pretende atender este gran mercado insatisfecho.

4.1.2 Prototipo de un Centro de Diagnóstico "Best Tune-up".

Esta franquicia, en principio estará dirigida a talleres que ofrezcan los siguientes servicios:

- I. Diagnóstico.
- II. Afinación de precisión.
- III. Servicio eléctrico con alineación de luces.
- IV. Frenos.
- V. Cambio de aceite.
- VI. Engrasado y lavado.
- VII. Alineación y balanceo.
- VIII. Distribución de refacciones.

Filosofías.

- A. Servicio de calidad total (Ingeniería de servicio).
- B. Cultura de la efectividad.
- C. Planeación estratégica.
- D. Constante retroalimentación y actualización de sistemas.

Mercado principal.

- Flotillas de autotransporte público (mediante contratos de prestación de servicios).
- Empresas que tengan flotillas de vehículos (mediante contratos de prestación de servicios).
- Camiones diesel para carga en general.
- Tractocamiones agrícolas.
- Maquinaria pesada utilizada en la construcción y minería, así como para motores marinos utilizados en embarcaciones pesqueras donde la tecnología fuel-inyection y los sistemas electrónicos por medio de computadoras y sensores se ha hecho presente en estos días.
- Público en general (con la ayuda de estudios de mercado por sectores para el establecimiento de la franquicia).

Para el desarrollo de esta franquicia la empresa Mex-Fey empezó poniendo en práctica las siguientes acciones:

- A. Se cuenta con la distribución exclusiva en México de los equipo que representan la tecnología más avanzada en su campo a nivel mundial.
- B. Se contactó al Instituto Mexicano de Investigación Tecnológica (IMIT S.C.), con el fin de diseñar algunos equipos de diagnóstico automotriz para sustituir importaciones, tales como simuladores de carretera, laboratorios de infrarrojos y osciloscopios, así como remanufacturar sensores o inyectores.
- C. Se firmó un convenio con el Instituto de Ingeniería de la Universidad Autónoma de México, con la finalidad de desarrollar un "Sistema Experto" en el que se incorpore el conocimiento asociado al diagnóstico automotriz (SEDA). Con él, se facilitará la incorporación de dos servicios dentro de la franquicia: en primer lugar se podrá fortalecer el servicio de diagnóstico de las condiciones mecánicas del automóvil; por otra parte, al contar con un conocimiento detallado de la posible falla a resolver, se podrá incorporar un sistema de administración de los servicios de reparación que haga muy eficiente la operación del taller. Y por supuesto la asesoría necesaria para la planeación general de la franquicia.
- D. Se ha puesto en operación un taller de mantenimiento de equipo para brindar la garantía de éstos.
- E. Se empezaron a planear los cursos de capacitación, para los técnicos que podrán hacer las reparaciones de las computadoras de los automóviles fuel-injection, con el fin de poder evitar la reposición de las mismas, hasta que no sea estrictamente necesarios.
- F. En los cursos de capacitación para el Diagnóstico Integral Automotriz para la formación de técnicos especializados, se ideó con la ayuda de Multimedia, para hacer más interesante y facilitar su comprensión.

4.1.3 ¿En que consiste un Diagnóstico Integral Automotriz?

El concepto de Diagnóstico Integral Automotriz es un concepto, como se podrá observar, es totalmente novedoso en México. Es una necesidad, para poder ofrecer un verdadero servicio automotriz de calidad.

El diagnóstico sirve para conocer detalladamente el estado del automóvil. Para realizar este profesional, detallado e innovador diagnóstico las franquicias "Best Tune-up" contarán con

los mejores equipos con la tecnología más avanzada en su campo y la exclusividad en nuestro país.

Este diagnóstico se divide en las siguientes etapas:

1. Motor.

Se verifica el estado general del desgaste presentado en cada pieza del motor, mediante el análisis del porcentaje de fugas de aire con presión.

2. Sistema de encendido o ignición.

Se verifica el módulo, la bobina captadora del distribuidor, la bobina de corriente, bujías, cables, tapa y escobilla del distribuidor y finalmente el módulo DIS.

3. Módulo de control del motor, EMC (computadora).

Mediante la más alta tecnología digital se verifica el funcionamiento de todos los sensores que estén incorporados en la unidad.

Se verifican también relevadores y actuadores.

Es común que algunos automóviles fabricados con esta tecnología, tengan hasta 75 sensores diferentes, entre los más comunes se encuentran:

Sensor de Oxígeno (O₂).

Sensor de temperatura (CTS).

Sensor de presión absoluta del múltiple (MAP).

Sensor de posición del acelerador (TPS).

Sensor de la dirección.

4. Sistema eléctrico.

Se verifica el acumulador, el alternador y regulador de corriente, motor de arranque, las líneas de conducción, las tierras y polaridades, la caja de fusibles, y las luces generales.

5. Sistema de enfriamiento del motor.

Se verifican las fugas de agua, el estado del radiador, la circulación del agua, las bombas de agua, el ventilador, el sensor, el termostato, el bulbo de temperatura, los tapones de presión, las mangueras, las abrazaderas y los depósitos de anticongelante.

6. Medición de gases de escape.

Se miden los gases originados por la combustión de la gasolina, los Óxidos de nitrógeno, los Hidrocarburos, el Bióxido de azufre, y las Partículas Suspendidas Totales.

Con el resultado de estas mediciones se pueden diagnosticar probables fallas en el sistema de encendido, en los inyectores de combustible, en los sensores, en la computadora, o en algún otro sistema.

También se verifican los niveles de emisión adecuados en base a la normatividad de la política ecológica vigente, para efectos de preverificación.

Se revisa también el estado general del catalizador.

Ventajas del Diagnóstico Integral Automotriz.

Este diagnóstico que se realizará en un tiempo aproximado de 30 minutos, sin duda, traerá las siguientes ventajas:

- Reparaciones de alta precisión.
- Evita cambiar partes y refacciones que podrían ser innecesarias.
- Precio justo por la reparación.
- Disminución del tiempo de la reparación.
- Estimación muy precisa del tiempo de reparación, debido a que se conoce la falla y las refacciones que realmente necesitan cambio o mantenimiento.
- Permite ofrecer un servicio de calidad.
- Gran productividad.
- Logra efectividad dentro del taller, es decir logra resultados haciendo las cosas bien.

Precio al público del Diagnóstico Integral Automotriz.

De acuerdo a la encuesta realizada para saber los hábitos de consumo, el 100% de estas encuestas estuvo a favor de este tipo de diagnóstico automotriz. Y el precio promedio propuesto por los encuestados fue de \$150 por automóvil chico y de \$224 por automóvil grande.

Sin embargo Mex Fey como propuesta inicial, estableció un precio de \$150 a \$250 por un Diagnóstico Integral Automotriz.

Es importante aclarar que debido a que éste será un negocio con el formato de franquicia, el precio de los servicios será el mismo para todas y cada una de las franquicias, independientemente de la localización del centro de diagnóstico, el mercado de influencia, la ciudad, o algunos otros factores que podrían ser tentativos para modificar el precio establecido por el franquiciante.

Pero, como estrategia mercadológica, si el vehículo requiere alguna reparación descubierta por el diagnóstico, o el mantenimiento de algunas piezas en específico, y el cliente decide realizar el servicio en la franquicia, entonces sólo se cobrará el precio del servicio de reparación o mantenimiento, absorbiendo el costo del diagnóstico.

4.1.4 ¿Que ofrece la franquicia de diagnóstico automotriz integral y afinación de precisión "Best Tune-up"?

La franquicia es un método de colaboración entre una marca (franquiciante) y un conjunto de empresarios individuales (franquiciatarios), que se constituye en su cadena de distribución. Esta colaboración supone solidaridad comercial entre ambas partes. Por supuesto el franquiciante está obligado a ocuparse de la formación del personal a ocuparse en cualquier franquicia, a ofrecer todo un paquete de servicios y llevar la gestión general del negocio, pero también tendrá intervención en los resultados económicos del negocio.

La clínica de diagnóstico automotriz integral y afinación de precisión "Best Tune-up" se ideó con el formato de negocio de franquicia, por las siguientes razones:

- ◆ Por su mercado potencial y su servicio innovador, asegura la satisfacción del consumidor de los servicios, así como de los franquiciatarios que hagan la inversión.
- ◆ Es una idea original de servicio automotriz.

- ◆ Es un servicio (como casi todos) que se presta a la normalización y al que se le pueden aplicar técnicas uniformes.
- ◆ Como es esencial se asegura la rentabilidad, debido a su eficacia respecto a la competencia.
- ◆ Y la razón más importante es que va satisfacer nuevas necesidades.

Por lo que se puede decir que lo verdaderamente importante para franquiciar un negocio es la originalidad que puedan presentar los productos o servicios propuestos.

Ventajas de la franquicia "Best Tune-up".

La clínica de diagnóstico automotriz integral y afinación de precisión "Best Tune-up", ofrecerá muchas ventajas con el formato de negocio de franquicia, respecto a las franquicias en general, las cuales son:

- ⇒ Será una franquicia única y diferente dentro del área de servicio automotriz.
- ⇒ Será muy flexible con los requisitos solicitados a los adquirentes.
- ⇒ Ésta será muy económica en equipamiento e instalación.
- ⇒ Contará con un servicio integral y altamente profesional ofrecido al franquiciatario.
- ⇒ Se hará un estudio de mercado para cada establecimiento de la franquicia, en base al lugar sugerido por el franquiciatario, o bien se le sugerirá alguno disponible.
- ⇒ Sus especificaciones para el tamaño, terreno y construcción del local, no serán tan rígidas.
- ⇒ Se ofrecerá un Lay-out para cada local de cada franquicia muy particular, es decir muy de acuerdo a las características de cada establecimiento.
- ⇒ Servicio técnico calificado para dar mantenimiento y reparar los equipos que conforman la franquicia.
- ⇒ El personal que se requiere para formar la franquicia es mínimo, siendo capacitado y entrenado en las instalaciones de la empresa Mex Fey. Se capacitará para el perfecto

manejo de todos los equipos, así como también en la técnica de los procesos de diagnóstico y reparación automotriz en general.

- ⇒ Una parte del personal requerido no necesita tener experiencia como mecánico automotriz, debido a que casi un 80% del trabajo realizado corresponde a operar los equipos, es decir es de carácter electrónico, enseñanza ofrecida por supuesto en la capacitación.
- ⇒ También se ofrecerá un curso de capacitación muy completo a los gerentes de cada franquicia, en el que se hará un especial énfasis.
- ⇒ Se tendrá una bolsa de trabajo, tanto técnica como gerencial, en caso de que el franquiciatario, no pueda conseguir su propio personal.
- ⇒ Se incluirá dentro del paquete de franquicia un paquete de refacciones fuel-inyección, entre las que se encontrarán: computadoras de control (Engine Modul Control), inyectores y sensores, con un precio muy competitivo.
- ⇒ Contará con un proyecto financiero muy flexible y alcanzable, para ayuda a los franquiciatarios.

4.1.5 Operación piloto.

Para crear una franquicia es imprescindible establecer al menos una operación piloto. El negocio deberá ser capaz de obtener una aceptación universal y además deberá demostrarlo de antemano.

Los objetivos de establecer una operación piloto son los siguientes:

- Detectar posibles problemas relativos a:
 - marketing
 - aceptación del producto o servicio
 - leyes y normas con las que debe cumplir el negocio
 - planeación
 - disponibilidad de personal
 - impuestos, entre otros.
- Experimentar con el diseño y disposición del local, permitiéndole descubrir la mejor decoración del interior y del exterior del local.

- Obtener experiencia sobre el horario de apertura y cierre del negocio, descubriendo cual es el mejor horario, turnos rotativos, posibilidades del empleado, etc.
- Apreciar la necesidad de los detalles de formación faltantes tanto en el área de los detalles operativos del negocio como, por supuesto, formación en cuanto a la dirección gerencial del negocio y la contabilidad.
- Crear el manual de operaciones con la clara descripción del trabajo de cada empleado, destacando sus deberes específicos, y la manera más aconsejables de llevarlos a cabo.

La empresa Mex-Fey consciente de su importancia ha establecido ya la operación piloto de las franquicias "Best Tune-up", con localización en Añil #204 Colonia Granjas México, en el Distrito Federal.

Los ingresos de este establecimiento se dividen básicamente en tres rubros que son: afinación de precisión, diagnóstico integral y venta de refacciones fuel-inyección.

Esta operación piloto que lleva pocos meses de establecida, y por supuesto tiene el propósito de alcanzar los objetivos explicados anteriormente, también ha permitido tener una mínima idea de la escala de ingresos, que se verán a continuación.

Las cifras que se presentarán son un promedio de las cantidades presentadas en estos meses de operación del establecimiento piloto.

a) El servicio de afinación de precisión, dio los siguientes resultados:

Tiempo ocupado:

Diagnóstico. 15 minutos.

Reparación. 30 minutos.

Total. 45 minutos.

En toda afinación de precisión se tiene que hacer un diagnóstico automotriz previo, pues al cliente se le dará un certificado, obtenido por medio de equipo especializado, del estado en que llegó el automóvil y el estado final, es decir después de la reparación de éste.

Promedio de afinaciones por día = 4

Días laborables a la semana = 6
 Número de afinaciones por mes = 96

Precio al público por afinación = \$500

Ingresos mensuales = $96 * \$500 = \$48,000$ mensuales.

El costo de las refacciones es de aproximadamente del 20% sobre el precio de la reparación.

b) El servicio de diagnóstico integral, dio los siguientes resultados:

Por ser el diagnóstico integral un servicio nuevo en el mercado, todavía no hay un precio bien establecido, siendo éste uno de los propósitos de esta operación piloto, sin embargo hasta ahora se ha cobrado por diagnóstico de \$50 a \$250 dependiendo de las condiciones del diagnóstico.

Para tener una idea de los ingresos que hasta ahora ha tenido la operación piloto, se tomará un precio promedio de los que hasta ahora se han cobrado.

Promedio de diagnósticos por día = 3
 Días laborables a la semana = 6
 Número de diagnósticos por mes = 72

Precio al público por diagnóstico = \$150

Ingresos mensuales = $72 * \$150 = \$10,800$ mensuales.

c) Venta de refacciones.

La empresa Mex-Fey ofrecerá a los franquiciatarios de "Best Tune-up" paquetes de refacciones a precios realmente competitivos.

Stock inicial mínimo = \$200,000
 Ventas mensuales = \$50,000 aproximadamente.
 Rotación de inventario = 3 veces al año.

Utilidad mínima estimada = 25%

Ganancia mensual = \$12,500

El precio de las refacciones será tan competitivo que incluso los franquiciatarios podrán contactar y negociar con un mercado más amplio que sólo los clientes de la franquicia, como por ejemplo algunos talleres independientes.

Mex-Fey tiene como objetivo demostrar el concepto y la idea del negocio mediante esta operación piloto, pero es muy aconsejable que la franquicia mantenga continuas operaciones piloto. Esta necesidad es, de hecho, aún mayor con la única diferencia de que en vez de ser denominadas operaciones piloto, se les conocerán como establecimiento propietarios del franquiciante. Ya que el franquiciante debe mantenerse como líder del juego, experimentando y evolucionando continuamente, poniendo en práctica y comprobando la validez de la experimentación. De esta manera, va a saber que todo lo que sugiera a sus franquiciatarios ha sido probado y comprobado en la práctica, pudiendo por lo tanto, demostrarles su validez. Es muy importante el probar cada nueva idea o modalidad, ya sea que ésta sea sugerida por un franquiciatario o propuesta por el franquiciante.

Un franquiciatario puede, en un momento dado, necesitar ser convencido de que su establecimiento necesita ser actualizado, y la mejor manera es demostrarles las ventajas mediante la experiencia obtenida en uno de los establecimientos del franquiciante.

4.1.6 Paquete de franquicia.

La experiencia obtenida al establecer y hacer funcionar la operación piloto va a crear las bases para ir estructurando el "paquete de franquicia". El paquete tiene que reunir conjuntamente, y de modo que pueda ser fácilmente transmitida, toda la experiencia adquirida.

Mex-Fey sabrá donde puede instalarse una de sus franquicias y los criterios que tiene que utilizar para valorar cada local. Determinadas operaciones de la franquicia dependerán en alto grado del local desde el que van a operar, debido a que Mex-Fey no tendrá especificaciones rígidas en cuanto a la elección de local, este adaptará operaciones, lay out, y todo lo necesario para la eficiente operación del taller.

La experiencia generada con la operación piloto indicará cuando suelen acudir los clientes y a que hora del día o qué día de la semana son típicos para que se aglomere el trabajo.

Al valorar la disposición de un local de las franquicias "Best Tune-up", Mex-Fey tendrá que hacer las siguientes consideraciones.

A. Tipo de calle.

- Preferentemente de doble carril.
- Sin muchos problemas de tráfico en la zona.
- Sin embargo, la calle tiene que dirigir a lugares o avenidas principales, es decir que el flujo sea importante.

B. El medio ambiente.

Aunque el negocio de servicio automotriz no cuenta con una reglamentación ambiental tan estricta como la de otros tipos de negocios, este es un factor cuya importancia va en aumento y lo apropiado es considerarla al establecer un local.

C. El grado de exposición del local al público.

Cuanto más expuesto y visible para el público sea el local, mayores serán sus posibilidades comerciales.

D. Lugares conocidos en las cercanías, como:

- Escuelas.
- Cines, bares.
- Centros comerciales.
- Oficinas.
- Centros deportivos, entre otros.

E. Competencia.

Se considerará muy cuidadosamente el tipo de competencia que se encuentra a los alrededores, y si significa riesgos o ventajas.

Pero por supuesto se hará un adecuado y profesional estudio de mercado para cada local en particular.

Como se ha dicho anteriormente Mex-Fey será muy flexible para las especificaciones de la franquicia en general, pero en cuanto a las especificaciones del local habrá unos criterios que forzosamente se tendrán que cumplir, como por ejemplo:

- El tamaño del local tiene que ser suficiente para instalar en él todos los equipos y materiales necesarios, dejando espacio para los automóviles.

- * La conveniencia o no de las premitas y su adecuabilidad para convertirlas en el objetivo final que es el local de una franquicia de servicio automotriz. Debe tenerse en cuenta la ventilación del local, condiciones higiénicas y de saneamiento, etc.
- * La disponibilidad de los servicios necesarios en el local.
- * El precio de compra o renta.
- * Los términos del contrato de renta.

Ya teniendo un adecuado local para establecer la franquicia, se ofrecerá un completo paquete de franquicia. La experiencia que se está obteniendo con la operación piloto permitirá preparar un paquete estandarizado que pueda variar mínimamente según la zona en la que se establecerá la franquicia. Las instalaciones, equipos y mobiliario básico que se necesita, así como el diseño y decoración del local van a estar claramente determinados en el paquete.

Debido al poco tiempo que lleva en servicio la operación piloto, se propone inicialmente el siguiente paquete de franquicia.

Este negocio implica una inversión mínima inicial de \$335,000 los cuales serán repartidos en:

- ◊ Derechos de franquicia.
- ◊ Equipo y herramientas.
- ◊ Gastos preoperativos.
- ◊ Inventario inicial.
- ◊ Capital de trabajo.
- ◊ Publicidad inicial.

i) Financiamiento opcional.

Para la inversión inicial de las franquicias "Best Tune-up", el paquete de franquicia ofrecerá a los clientes un programa de financiamiento opcional, el cual tendrá una tasa de intereses baja y un plazo adecuado al proyecto.

Objetivo del programa.

El programa de financiamiento opcional tiene como objetivo, el apoyar a los interesados para la inversión inicial en la adquisición de las franquicias "Best Tune-up", propiciando la venta de estas.

Beneficiarios.

Serán sujetos de apoyo financiero las personas físicas o morales en los diferentes sectores de la economía, que deseen adquirir una franquicia "Best Tune-up".

Tipos de apoyo.

Este programa contará con diversos tipos de apoyo para los franquiciatarios.

- I. Financiamiento completo para la inversión inicial.
- II. Financiamiento para la adquisición de los activos fijos, o los gastos preoperativos.
- III. Financiamiento para la adquisición del local, o adaptación de este.

Requisitos para el apoyo financiero para la adquisición de una franquicia "Best Tune-up".

- Demostrar la solvencia económica y moral.
- Justificar la selección y adquisición de la franquicia.
- Dar una carta de elegibilidad del franquiciante.
- Llenar formulario de solicitud.

Al presentar estos datos el posible adquirente se llevará a cabo un estudio de factibilidad.

ii) Equipo.

El equipo proporcionado en el paquete de franquicia será:

- ⇒ **Dinamómetro simulador de carretera.** Este equipo, simula pendientes y cargas que demandan mayor esfuerzo del motor, con lo que se podrá analizar si el vehículo tiene alguna falla mecánica o electrónica, en los ejes, trans-ejes, caja de velocidades,

suspensión, bobina, computadora, cables, etcétera. En caso de salir alguna falla se comprobara con otros equipos.

⇒ **Analizador de gases por computadora.** Mediante este aparato se detecta la mala combustión del hidrocarburo, que provoca por supuesto la contaminación del aire y el consumo excesivo de energía. Esto detectaría algún problema en los inyectores electrónicos, cables, bujías, anillos, sensores electrónicos, computadora, entre otras cosas.

⇒ **Osciloscopio digital.** Sirve para diagnosticar y ratificar de inmediato el estado en que se encuentran las piezas eléctricas, como la bobina, condensador, platinos, bujías, cables tapas y escobilla, acumulador, generador y alternador, así como la compresión de los cilindros mediante pruebas de caída de revoluciones, entre muchas otras pruebas.

⇒ **Lavadora de inyectores, carburadores y cámaras de combustión interna.** Este equipo esta constituido con mangueras y adaptadores para diferentes cuerpos de aceleración e inyectores, y con la ayuda de un compresor de aire, se puede dar un tratamiento correctivo al sistema de inyección de combustible, las cámaras de combustión y bombas de combustible de manera profunda, aplicando cuatro diferentes solventes de alto rendimiento, lo que permite dejar en condiciones óptimas de limpieza y precisión al motor, para que desarrolle toda su potencia sin impedimento de impurezas o sedimentos producidas por el hidrocarburo.

⇒ **Master Tech (Scanner).** Éste es un rastreador portátil, el cual por medio de un software intercambiable, llamado programa de funciones, se adapta de acuerdo al modelo y características del vehículo a diagnosticar. Este es el equipo "estrella" de las franquicias "Best Tune-up", es una herramienta sumamente importante, con la cual se logra detectar el funcionamiento de todo el sistema electrónico del vehículo analizado. Mediante una pantalla se logra visualizar la variación de valores y rangos de las especificaciones en que los diferentes sensores o actuadores tiene que trabajar en forma adecuada, a través de gráficas en distintas presentaciones, lo que facilita en gran manera su comprensión, y es una valiosísima ayuda en la detección de cualquier falla del sistema eléctrico. El Scanner podrá conectarse a una computadora para ampliar en su pantalla las imágenes de los oscilogramas de las funciones analizadas, lo que permite que el diagnóstico sea más detallado. Asimismo se tiene la opción de imprimir esta información, lo que podrá comprobar el estado del automóvil antes y después de la reparación.

Es importante hacer énfasis que Mex-Fey tiene la distribución exclusiva del equipo para el diagnóstico integral de vehículos fue-injection, y no conforme con eso se está desarrollando un **sistema experto SEDA** para hacer mucho más efectivo el diagnóstico automotriz. Para el desarrollo de SEDA, se esta recopilando y agrupando sistemáticamente el conocimiento

experto con el que cuenta el personal de Mex-Fey. Una vez estructurada esta información, se procederá a la construcción del sistema, para lo cual se recurrirá al uso del software para la construcción de sistemas expertos. Dicho software será seleccionado considerando la aplicación particular y las facilidades para incorporar ayudas gráficas y visuales con el objeto de hacer más amigable su utilización. Una vez desarrollada la primera versión del SEDA, se pasará a un período de pruebas en las instalaciones de la operación piloto, con el fin de ajustar sus parámetros, detectar fallas en el sistema y realizar las mejoras que permitan su mejor utilización comercial. Por último, ya probado y corregido el sistema, se efectuarán los cambios necesarios para desarrollar una versión comercial, del SEDA el cual deberá incluir por supuesto sus propios manuales de operación.

Adicionalmente se incluirán otros equipos de carácter complementario, como:

- ⇒ Voltamperímetro.
- ⇒ Amperímetro.
- ⇒ Simulador de sensores electrónicos.
- ⇒ Probador del sistema de enfriamiento del motor.
- ⇒ Arrancador portátil del sistema de ignición, entre otros.

Conjuntamente se dará la capacitación necesaria para el total control de los equipos como se verá más adelante, y un soporte técnico por parte del franquiciante. Es importante aclarar que a diferencia de las otras franquicias en donde el proveedor de los equipos es el que se hace cargo del soporte técnico, Mex-Fey contará con un grupo especializado para dar el soporte técnico de sus equipos, lo que lo facilitará bastante el servicio de los equipos.

iii) Stock de refacciones.

En el paquete se incluirá por supuesto un stock de refacciones, con el objetivo de satisfacer la demanda que el propio servicio creará, y por otra parte como las refacciones tendrán un precio realmente competitivo se podrán vender directamente al público, o hacer tratos con otros talleres de servicio automotriz.

Este stock de refacciones electrónicas para fuel-injection, incluirá algunas refacciones como:

- sensores
- actuadores
- relevadores
- solenoides
- inyectores
- memorias

- computadoras, entre muchas otras.

iv) Capacitación.

El entrenamiento dentro de una franquicia, es una de las claves principales para el éxito de ésta.

El programa de capacitación para las franquicias "Best Tune-up", será uno de los más flexibles, actuales, completos y comprensibles, de la industria. Se propone el desarrollo de una capacitación de multi-fases, para asegurar la calidad del entrenamiento.

La capacitación de las franquicias "Best Tune-up", se dividirá en tres clases:

1. *Entrenamiento para los franquiciarios*, que incluirá todos los aspectos para la eficiente operación de la franquicia. Esta capacitación tendrá una duración aproximada de 80 horas distribuidas en dos semanas, en las oficinas especiales para capacitación de Mex-Fey.

Los principales puntos que se tratarán en la capacitación para los franquiciarios, serán:

- ◆ **Finanzas.** Explicación de los costos directos de la franquicia; flujos de efectivo; estrategias para mejorar la situación financiera de la franquicia; evaluación de los riesgos y beneficios; entre otros muchos factores.
- ◆ **Ventas.** Técnicas de ventas; que darán asistencia y soporte para la atención de los clientes; estrategias para aumentar las ventas; cómo vender a pesar de que no se sea vendedor; cómo satisfacer las necesidades del cliente; cómo lograr que el cliente regrese de nuevo; etcétera.
- ◆ **Gestión de negocios.** Se explicará cómo empezar a correr el negocio; cómo encontrar y emplear a empleados calificados; cómo crear un espíritu de equipo; cómo mantener apropiados récords financieros; cómo incrementar la eficiencia de la franquicia; crear una mentalidad de constante mejora de la franquicia; entre otros.
- ◆ **Principios de mercadotecnia.** Una visión de las condiciones del mercado actual; preferencias de los clientes en cuanto a talleres de servicio automotriz; cómo planear, implementar y evaluar un plan de mercadotecnia local; las bases de la mercadotecnia; la importancia de la publicidad; cómo utilizar los medios de comunicación efectivamente; etcétera.

El entrenamiento inicial de los franquiciatarios se extenderá hasta que no presenten ninguna duda y la operación de la franquicia les haya quedado completamente clara.

2. *Entrenamiento para el personal administrativo de las franquicias.* En este curso de capacitación para gerentes del establecimiento se explicarán:

- ◆ Todos los procesos operativos de la franquicia.
- ◆ Manejo de los sistemas de administración y finanzas.
- ◆ Técnicas de ventas.
- ◆ Manejar al grupo de técnicos.
- ◆ Servicio de calidad para el cliente.
- ◆ Crear un ambiente de calidad y equipo dentro de la franquicia.

Y lo más importante, se les creará una filosofía de mejora continua del negocio. Muchas ocasiones el franquiciatario es el gerente de la franquicia, pero en otras ocasiones se emplea a gente calificada para que tome el puesto.

3. *Entrenamiento para los técnicos,* esta capacitación esta formada por aproximadamente seis semanas de intensivo entrenamiento. Incluye 120 horas de clases teóricas, más las prácticas con el equipo. Estos cursos estarán perfectamente secuenciados, empezando por los procesos más sencillos hasta llegar a los más complicados y especializados, para lo cual Mex-Fey cuenta con el más profesional grupo de técnicos con una completa dominación de todos los procesos de reparación que se efectuará en la franquicia.

Adicionalmente, y estando conscientes de la constante evolución en la que vivimos, Mex-Fey tendrá un programa de entrenamiento especial para los técnicos, en el que se abarcará:

- ◆ Avances técnicos en los sistemas automotrices, que ocurran.
- ◆ Nuevos procedimientos operacionales.
- ◆ Disponibilidad de videos con temas como operaciones, conocimientos técnicos, habilidad, directiva entre otros.

El futuro de esta franquicia dependerá en gran medida de la calidad de capacitación que el franquiciatario y los empleados de la franquicia reciban, por lo cual se propone este tipo de entrenamiento dividido en tres fases pretendiendo que así sea más completo y efectivo.

v) Localización de los posibles lugares para establecer una franquicia.

Uno de los primeros pasos al establecer una nueva franquicia, es por supuesto la selección del lugar para su localización.

La selección del lugar debe ser una prioridad, tanto para Mex-Fey como para el franquiciatario. Por lo que será necesario tener un grupo profesional o asociarse a alguna empresa que se dedique a desarrollar estudios de mercado, con el propósito de asistir a los franquiciatarios y presentarles opciones de los lugares más adecuados, para que ellos elijan el que más se amolde a sus objetivos.

Desde el momento en que algún franquiciatario empiece el proceso de selección de la localización de su franquicia, el grupo especializado de estudios de mercado, buscará el lugar más adecuado a sus objetivos, con una gran seguridad, funcionalidad y por supuesto con un gran porcentaje de probabilidad de ganancia económica. Mex-Fey tendrá que asegurar que el lugar es el adecuado por la el éxito de la franquicia, por lo que la única posibilidad de pérdidas económicas será el mal manejo del mismo franquiciatario. Por la anterior razón es muy aconsejable que el franquiciatario este altamente envuelto en el proceso de selección del lugar.

De esta manera al unirse el franquiciatario con el equipo de localización, se lograrán conjuntar planes y necesidades reales del mercado, con los intereses del franquiciatario, con lo que la capacidad de selección podrá ser más acertada.

El estudio de mercado de las franquicias "Best Tune-up" se procurará que sea de los más completos y asertivos de la industria. Se sabe de la importancia que la localización de un negocio tiene, por lo que a cada franquiciatario se les ofrecerán las mejores opciones para establecer su franquicia.

vi) Lay-out adecuado para cada local.

Debido al enorme problema que existe en nuestra ciudad para encontrar espacios adecuados, Mex-Fey no será tan rígido para las especificaciones del local, pero obviamente el local tendrá que tener algunas características que son indispensables para el establecimiento de la franquicia, como se explicó anteriormente.

Por lo que Mex-Fey se hará cargo de asignar una profesional distribución de equipo para cada local en particular. Para lograr este objetivo se tendrá un grupo adecuado de personas encargadas de hacer lay-out para cada uno de los locales de la franquicia.

El principal objetivo de una distribución efectiva del equipo dentro del taller es desarrollar sistemas operativos que permitan el servicio rápido, efectivo, con la calidad deseada y que produzca una mayor ganancia. Por lo tanto la distribución abarcará el control de inventarios, manejo de materiales y equipos portátiles, programación de reparaciones, recorrido del automóvil, acumulación de automóviles, entre otros factores. Todos estos elementos deberán integrarse cuidadosamente para alcanzar la meta establecida.

Una distribución de equipo deficientes resultan en costos de consideración. Desafortunadamente, la mayoría de estos costos son ocultos y, en consecuencia, no pueden ser expuestos con facilidad. Los costos de mano de obra indirecta correspondientes a movimientos de gran distancia, regresos, demoras y suspensiones del trabajo debidos a congestionamientos, son característicos de un lugar con una distribución de equipo anticuada. Por lo anterior es muy importante que cada establecimiento de la franquicia tenga una distribución adecuada.

vii) Bolsa de trabajo.

También dentro del paquete de franquicia se ofrecerá un Bolsa de Trabajo que incluirá tanto técnicos como personal administrativo.

Mex-Fey quiere ofrecer un servicio tan óptimo a los franquiciatarios, que éstos tendrán la opción de elegir a su equipo de trabajo del grupo de personas especializadas y cuidadosamente seleccionadas por el grupo de "head-hunters" de las franquicias "Best Tune-up".

El franquiciatario podrá elegir sólo el grupo de técnicos, o también al gerente de la franquicia. Este servicio tiene el propósito de que cualquier persona que no haya emprendido un negocio propio anteriormente, pueda poner su propia franquicia en donde le serán proporcionados todos los empleados incluyendo un gerente profesional que maneje clara y efectivamente la franquicia.

viii) Mercadotecnia y Publicidad.

Uno de los más importantes beneficios, que los franquiciatarios disfrutarán es el programa de soporte de mercadotecnia de la franquicia, en donde cada elemento del programa será diseñado para ayudar a generar máximas ganancias. Pero debido a la importancia que la mercadotecnia tiene en un sistema de franquicias, este tema se verá en un capítulo posterior.

La publicidad dentro de una franquicia es esencial, por lo que es de fundamental importancia establecer las cuotas publicitarias desde el comienzo. Las cuotas publicitarias no se considerarán como ingresos para el franquiciante, por lo que deberán mantenerse separadas.

Debido a que el manejo de cuotas publicitarias es un tema muy delicado, y puede ser causante de numerosos problemas con los franquiciatarios, se recomienda trabajar con una empresa publicitaria, que se ocupe de la publicidad de la franquicia, la cual tendrá una cuenta separada para las cuotas de publicidad y ésta tendrá la obligación de informar al franquiciante y los franquiciatarios de la manera en que es utilizado el dinero del fondo de publicidad.

Sin embargo dentro del paquete de franquicia estará incluida la cuota de la publicidad inicial.

ix) Manuales de operaciones.

La piedra angular del programa de franquicias es el manual de operaciones. Éste contendrá todo el seguimiento que llevará la franquicia, es decir vendrá explicado clara y detalladamente el "know how" que el franquiciatario tendrá que seguir al pie de la letra.

Cada franquiciatario deberá firmar un recibo para cada manual, porque éste no sólo especificará el sistema, sino también contendrá secretos de la franquicia y será entregado al franquiciatario en calidad de préstamo durante el período del contrato, pero este será siempre propiedad del franquiciante.

Posteriormente se dará una guía para realizar el manual de operaciones de las franquicias "Best Tune-up".

x) Sistema de administración de los servicios de reparación (SASR).

El desarrollo de una franquicia requiere además de una base técnica sólida, el desarrollo de sistemas operativos eficientes. Por lo que se está desarrollando un sistema de administración de los servicios de reparación que al incorporarlo a la franquicia hará muy eficiente la operación de taller.

Este sistema permitirá llevar un control operativo y administrativo de los talleres franquiciados. El sistema se está diseñando bajo el concepto conocido como MRP-II (Planeación de Recursos de Manufactura) el cual incorpora diversos módulos tales como:

planeación de las reparaciones, control de inventarios, compras, facturación, control de piso, etcétera.

Para su desarrollo se integrará información básica de las operaciones del taller. Esta información consiste, entre otros puntos, de los siguiente: operaciones básicas y tiempos de realización, refacciones y materiales utilizados, costos unitarios, etcétera.

Posteriormente, se diseñará e implantará el sistema con la información básica obtenida. Asimismo se establecerán los requerimientos de equipo de cómputo necesarios para sustentar al sistema de tal manera que se obtenga la mejor operación al menor costo posible.

Se hará una implementación piloto, y una vez probados los sistemas desarrollados, se realizarán los cambios necesarios, para producir una versión comercial, la cual incluirá manuales de operación.

El SASR se integrará entre otros, de los siguientes módulos principales: programación de las reparaciones, inventarios, costos, facturación, control de trabajo, compras, entre otros.

El módulo de *planeación de las reparaciones* asignará las reparaciones a los diferentes técnicos o mecánicos. Definirá el tiempo que requiere cada reparación y con ello conocerá cuando será posible asignarle una nueva reparación. Al término de cada reparación, el operario, a través del módulo de *control de piso*, informará al sistema estar disponible y dar inicio a la siguiente reparación. Podrán existir diversos criterios de asignación tales como: tipo de vehículo, tipo de reparación, prioridad en la asignación, etcétera.

El módulo de *control de inventarios* generará los requerimientos de piezas de repuesto a utilizarse en los vehículos de acuerdo a la información proporcionada por los propios mecánicos, llevará un control de inventarios, entre otras funciones.

El módulo de *costos* proporcionará los costos asociados a la operación del taller. Estos costos podrán ser actualizados regularmente. Asimismo, será una fuente de información para mantener una adecuada política de precios de los talleres franquiciados.

El módulo de *facturación* tomará información de los módulos de planeación de las reparaciones, control de piso, de costos y de control de inventarios, para que con ello pueda generar las diferentes facturas de los servicios realizados en el taller.

El módulo de *contabilidad* generará las diferentes cuentas de contabilidad a partir de las facturas de servicios y compras.

El módulo de *compras* generará las órdenes de compra y reposición de refacciones y materiales de acuerdo a una política preestablecida de abastecimiento. Con este módulo se realizarán de una manera automática, los requerimientos necesarios para generar las compras indispensables para tener un adecuado manejo de inventarios.

Este será uno de los sistemas de administración más completo y eficiente que los que existen actualmente en el mercado, y será una gran herramienta para la efectiva operación de las franquicias "Best Tune-up".

4.1.7 Servicios de la franquicia.

Los franquiciatarios de las franquicias "Best Tune-up" contarán con un completo departamento de servicios, el cual estará integrado por experimentados profesionales que tendrán la mejor disposición para resolver cualquier problema técnico u operacional, que pueda ocurrir en cualquiera de las franquicias.

Pero como la mejor forma de manejar los problemas es resolverlos antes de que sucedan, este grupo de asesores estarán siempre en contacto con los franquiciatarios, y si éstos tienen cualquier duda con una simple llamada telefónica a las oficinas centrales se les podrá asesorar en cualquier momento.

El franquiciante debe informar constantemente a sus franquiciatarios sobre el manejo de la franquicia en general. Para lo cual, se proponen dos medios de comunicación:

- un boletín semanal o quincenal,
- o bien una red computacional.

Esto tiene el propósito de proveer al franquiciatario de información actual, como nuevas políticas y procedimientos, horarios de capacitación, consejos y sugerencias de otros establecimientos de la franquicia, nuevos programas de la franquicia, información acerca de nuevos franquiciatarios, o bien acerca de la familia de las franquicias "Best Tune-up", información acerca de nuevas tecnologías del ramo disponibles en el mercado, consejos técnicos, así como un sistema de sugerencias en donde no sólo el franquiciante y los franquiciatarios podrán participar, sino todos y cada uno de los empleados que conforman la franquicia, entre otras cosas.

Por supuesto el medio más conveniente es una red computacional, pues a parte de todas las ventajas que ésta puede ofrecer, la comunicación es un poco más personalizada que con un boletín, y el acceso a la información será mucho más amplio.

El sistema de franquicias ha tenido un gran impacto en la economía de muchos países, la influencia que ésta ha tenido en los nuevos empresarios, en el comportamiento de los consumidores de bienes y servicios, y en general, en la comercialización de bienes y servicios, ha sido enorme. Debido al gran número de franquicias que existen en nuestro país, al desarrollar una nueva, se tiene que cuidar que ésta sea muy innovadora y que ofrezca mucho más que las existentes.

Las franquicias "Best Tune-up", se pretende que sean de las más completas, que satisfagan las necesidades, e inclusive que éstas vayan más allá de las expectativas de los consumidores.

4.2 Guía práctica para el manual de operaciones, la selección de los franquiciatarios y la organización del franquiciante.

Tanto el manual de operaciones como la correcta elección de franquiciatarios, son dos aspectos claves en el establecimiento de una franquicia. En este punto se dará una guía con los puntos más importantes para ambos factores. Como también una propuesta para la estructura organizacional de la empresa franquiciante.

4.2.1 Desarrollo del manual de operaciones.

Ya se ha dicho anteriormente la necesidad de disponer de uno o más manuales de operaciones. En la práctica, el franquiciatario va a tener su primer contacto con el manual cuando lleve su proceso de entrenamiento o formación, para luego quedarse con él y utilizarlo como guía mientras dirige su negocio.

El manual debe contener por escrito y claramente explicado el método con el cual se desarrollarán las franquicias "Best Tune-up". La razón por la que esta información deba realizarse por escrito es para que ésta este protegida mediante la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial. Gracias a ello, el manual será parte esencial del sistema legal con el que Mex-Fey protegerá sus ideas, sistemas y secretos comerciales.

El manual debe ser muy extenso y cubrir con detalle todos los aspectos del día a día del taller, no sólo para servir como guía sino también para intentar darle la mayor protección legal posible.

A continuación se comentarán los principales apartados que se deberán encontrar en el manual de operaciones de la franquicia "Best Tune-up".

Introducción.

El manual debe contener determinados comentarios introductorios que expliquen la naturaleza de la franquicia y la filosofía que debe existir en los establecimientos. Esta introducción debe indicar en términos generales lo que Mex-Fey espera de sus franquiciatarios y lo que éstos pueden esperar del franquiciante.

Sistema Operativo.

A continuación debe figurar una detallada descripción del sistema operativo del taller, explicando como se establece e inicia la operación y cómo y por qué encajan entre sí los diferentes elementos que constituyen a la franquicia.

Detalle de los Métodos Operativos.

En esta sección habrá que tratar el tema del equipamiento que se va a precisar. Deberá detallarse con claridad de que partes consta el equipamiento, cuál es la función de cada elemento y cómo debe operarse. También deberá indicarse cómo solucionar los problemas y averías más sencillas que puedan surgir, aunque en este aspecto los franquiciatarios tendrán el servicio de mantenimiento y reparación de Mex-Fey a su completa disposición, en cualquier momento que lo necesiten.

Instrucciones para operar.

En esta sección se deberán explicar clara y detalladamente todos los factores para la adecuada operación del taller, entre los que están:

- a) Días y horarios del negocio.
- b) Patrones comerciales.
- c) Horarios y turnos de personal.
- d) Procedimientos standard.
- e) Apariencia del personal, como por ejemplo el uso de uniformes.
- f) Procesos de formación del personal.
- g) Procedimiento de contratación del personal y guía sobre las obligaciones legales en el campo.
- h) Procedimientos disciplinarios con el personal y obligaciones legales que el franquiciatario tiene que cumplir como contratador de trabajadores.

- i) Procedimientos para despedir al personal haciendo uso de las leyes.
- j) Política de precios.
- k) Política de compras.
- l) Servicios y sus standard de calidad.
- m) Obligaciones del personal. Se debe incluir una detallada descripción de la función de cada miembro del personal, indicando no sólo la naturaleza y extensión de sus obligaciones, sino también los métodos y procedimientos que tiene que adoptar para llevarlos a cabo. Todas estas funciones se les explicarán a los trabajadores en su entrenamiento.
- n) Pago de la "Cuota de Franquicia", indicando detalladamente el modo de calcular y contabilizar los pagos, adjuntando los formularios necesarios.
- o) Contabilidad. Debe especificarse el modelo a utilizar por el franquiciatario, y el flujo de información que debe entregarse al franquiciante para que pueda ayudarle a dirigir y controlar el negocio. En el manual se debe incluir modelos de todos y cada uno de los formularios que se vayan a utilizar, y las instrucciones para que la forma de llevar la contabilidad sea clara y completa.
- p) Marketing y publicidad. Se debe dar una guía básica sobre publicidad en el local del negocio, y las técnicas de mercadotecnia a utilizar, acompañándolo de una lista de las cosas que "no" se deben hacer.
- q) Control de nombres y marca registrada.
- r) Seguros. Detalles sobre el tipo de cobertura adecuada, o tal vez en este caso Mex-Fey ofrezca o recomiende un modelo, en donde se incluirán las indicaciones sobre la contratación.

Formularios necesarios.

Esta sección tendrá que dedicarse a todos los formularios standard que sean necesarios. Además de los ya citados habrá que incluir:

- a) Los formularios para contratación de personal que la normativa vigente indique.
- b) Los contratos con los gerentes y/o empleados, exigiéndoles mantener en secreto los métodos y técnicas comerciales del franquiciante, no utilizándolas para uso particular ni revelándolas bajo ningún concepto, salvo para el cumplimiento de sus responsabilidades como empleados.
- c) Otros contratos que se utilicen durante la vida del negocio.
- d) Formularios de trabajo estandarizados para todos los establecimientos franquiciados.

Características técnicas.

Esta es una de las partes más importantes que tendrá el manual del franquiciatario de las franquicias "Best Tune-up", ya que en esta parte se debe incluir un detallado análisis técnico de los equipos utilizados, se tiene que ampliar la información que se dio en los Métodos Operativos. Es conveniente que en esta parte se ponga el manual de instrucciones, que el fabricante adjunta con el equipo, con el informe técnico que debe preparar el equipo técnico de la organización del franquiciante.

Directorio del franquiciante.

Se debe incluir un directorio sobre todos los miembros de la organización de la franquicia, indicando a quién se debe consultar cuando surge un determinado problema en cualquier establecimiento de la franquicia.

Agenda telefónica.

A parte de los teléfonos anteriores, se debe incluir un directorio con los teléfonos de los otros establecimientos de la franquicia, y de los servicios usuales como por ejemplo el mantenimiento.

La información anterior es lo que básicamente debe venir en el manual de operaciones, así como otros puntos claves como:

- Necesidades de stock.
- Relaciones con la clientela.
- Garantías y quejas con los clientes, entre otros.

La franquicia "Best Tune-up" debe estar consciente de la necesidad de estar revisando constantemente los sistemas y métodos de la franquicia, y debe introducir los cambios que se consideren oportunos para conseguir que la franquicia se mantenga en primera línea de mercado. Estos cambios y variaciones deben ser reflejadas en suplementos y se deben añadir al Manual de Operaciones para que el franquiciatario esté en todo momento informado y al día sobre la situación de la franquicia.

4.2.2 Selección de los franquiciatarios.

La selección de los posibles franquiciatarios es de vital importancia, sobre todo en las primeras franquicias. Pues, de cualquier modo, la capacidad de elegir a la gente correcta se va a ir desarrollando con la experiencia.

A continuación se presentan algunas consideraciones a las que deben prestarse atención al elegir a los franquiciatarios.

Tratos Especiales.

Uno de los errores más habituales del franquiciante novato es el estar excesivamente dispuesto a aceptar a sus primeros franquiciatarios y darles un trato especial. Esto es comprensible dado que, se ha tenido que hacer un fuerte desembolso de dinero para montar la franquicia y la operación piloto; por lo que, estará deseando expandirse y recobrar parte de la inversión lo antes posible. En este momento, es cuando Mex-Fey necesita tener unos nervios de acero, pues será cuando más vulnerable estará.

Si el franquiciatario no satisface todos los requisitos que Mex-Fey solicite en todos los sentidos, sería un gran error aceptar como franquiciatario a una persona sólo por el hecho de que desea adquirir una franquicia. En muchas franquicias ha sucedido que al estar plenamente establecidos, desean deshacerse de algunos de sus primeros franquiciatarios, a los que aceptaron porque entonces no encontraban a otros, y no porque cumplieran todos los requisitos. Cuando el franquiciante está bien establecido, se permite el lujo de ser selectivo, pero esto no sólo debe ser cuando ya están bien establecidos, sino desde el inicio de la franquicia.

Al igual que Mex-Fey fue paciente para encontrar el sitio deseado para establecer el local de la operación piloto, deben ser también pacientes con la selección de los primeros franquiciatarios y esperar a encontrar a la persona correcta; a la larga, podrán comprobar que de esta forma fue mucho más rentable.

Por otro lado también es común que el franquiciante esté dispuesto a hacer tratos especiales con sus primeros franquiciatarios con el fin de atraerlos y tener una rápida expansión. Pero esto será también un error, debido a que generalmente esta situación va a generar problemas en el futuro, dificultando el control sobre estos franquiciatarios, ya que se considerarán un "caso especial" y, por lo tanto merecedores de un "trato especial". Pero principalmente

estará el problema de que todos los franquiciatarios merecen el mismo trato y por supuesto las mismas condiciones, y un trato especial para los primeros franquiciatarios originaría serios problemas con los demás franquiciatarios.

Perfil del franquiciatario.

Este perfil del franquiciatario lo desarrollará Mex-Fey a medida que el número de sus franquiciatarios se incremente. Es decir, conforme vaya adquiriendo experiencia con los franquiciatarios, irá creando una serie de características que buscará en los siguientes franquiciatarios, por ejemplo, un rango de edad, tipo de instrucción, tenaz, entusiasta, nivel económico, entre otros.

Recursos Financieros.

Es importante que el futuro franquiciatario disponga de dinero suficiente, al menos para montar el negocio; o bien que cumpla con los requisitos para solicitar la ayuda de crédito ofrecida por el programa de apoyo de Mex-Fey. Gracias a este programa de apoyo financiero, los franquiciatarios no tendrán que buscar una empresa que se adecue a sus necesidades, pues este programa tendrá varias opciones y por supuesto será totalmente de acuerdo a las condiciones de la franquicia.

Pero conviene mencionar que si el franquiciatario nunca ha arriesgado dinero propio, muy bien podría estar tentado de abandonarlo todo en caso de que se encuentre en dificultades, en lugar de trabajar duro para resolverlas. Un compromiso financiero de capital propio genera un considerable incentivo, y siempre suele ser más seguro.

Franquiciatarios Individuales.

Generalmente es más conveniente tener como franquiciatario a un individuo tenaz y ambicioso, pero en algunas ocasiones una empresa establecida o un grupo de socios pueden resultar también excelentes franquiciatarios. Esta franquicia no tiene un costo de instalación tan elevado como otras franquicias en las que es muy común que los franquiciatarios sea un grupo de socios, pero puede suceder que "Best Tune-up" tenga franquiciatarios también de este tipo.

Pero para que un grupo de personas tengan éxito al adquirir una franquicia, es de vital importancia que las reglas queden establecidas desde el principio, y la participación que va a tener cada uno en la ganancias.

También existe la posibilidad de que empresas establecidas se conviertan en franquiciatarios, lo cual trae algunas ventajas como que adquieren el "know-how" de la franquicia de manera más efectiva, haciendo un óptimo uso de sus recursos; en estos casos sería conveniente exigir que se cree una división especial en la empresa, o incluso una empresa subsidiaria, para que se encargue de la dirección de la franquicia, y tenga todo el contacto con Mex-Fey.

De cualquier manera, la relación más habitual es la que se establece entre el franquiciante y el franquiciatario individual, siendo una relación muy personal cuyo éxito es la clave del buen funcionamiento tanto del establecimiento como de la franquicia en general.

Salud.

Un franquiciatario individual debe ser sano y vigoroso para poder soportar el esfuerzo físico y la tensión nerviosa. El trabajo de poner a funcionar una franquicia es muy pesado y las horas de trabajo son largas. La tensión nerviosa será originada obviamente porque se está iniciando un negocio y tendrá una gran expectativa de ver cómo va a funcionar éste.

Es importante desde el punto de vista del cliente, que el franquiciatario presente un aspecto saludable, limpio y ordenado, pues de alguna manera hará que la franquicia mantenga también estas cualidades.

Experiencia.

Como se ha dicho anteriormente Mex-Fey no exigirá experiencia previa a sus franquiciatarios, ya que se darán un completo programa de formación. De hecho, algunas veces resulta más complicado entrenar a una persona con experiencia que tiene otros métodos previstos. Pero también, por otro lado, la existencia de ciertos franquiciatarios con experiencia propia, puede ayudar a desarrollar la franquicia y facilita la introducción de nuevos métodos y servicios.

Edad.

La edad es un factor que no suele tener importancia, siempre y cuando sea lo suficientemente mayor como para que sea responsable y maduro, y lo suficientemente joven y vigoroso como para poder trabajar duro.

En la mayoría de las franquicias, los franquiciatarios tienen entre 30 y 50 años, pero por supuesto esto no es una regla, pues también hay casos en los que se ha tenido éxito con personas de 18 o de 65 años.

Estado civil.

Este dato para las franquicias de origen extranjero parecer ser muy importante, pues inclusive en algunas es un requisito indispensable. La importancia de este hecho esta a que muchas veces los franquiciatarios encuentran en su familia un gran soporte, por supuesto siempre y cuando la familia le ofrezca todo el apoyo moral que la persona necesite.

Pero en el caso de Mex-Fey el estado civil del franquiciatario no será de ninguna manera un requisito, lo que si es importante es que al menos se tenga una reunión con el franquiciatario en su domicilio, para observarlo en su entorno y prestar atención a su modo de vivir y comportarse, tal vez con esto no se tenga una plena idea de la forma de ser del franquiciatario, pero si servirá para tener una imagen más concreta de él.

Independencia.

Si el franquiciatario no se siente capaz de manejar el negocio por sí mismo, Mex-Fey le ofrecerá un gerente totalmente capaz y confiable para manejarlo. Pero, de cualquier manera, el franquiciatario debe ser lo suficientemente independiente para tomar la decisión de adquirir la franquicia y luego para tomar decisiones dentro de ésta.

También se debe tener cuidado con los franquiciatarios excesivamente independientes, pues será muy difícil que se acoplen, por lo mismo, a un sistema de franquicias, y no se someterán completamente a las normas y requisitos de la franquicia.

Confianza.

Es esencial en la franquicia, que la relación existente entre el franquiciatario y Mex-Fey que es el franquiciante se base en la confianza y el respeto. Mex-Fey debe estar seguro de que la persona que adquiere su franquicia es alguien en el que puede creer, alguien que será honesto al declarar sus ingresos para dar su cuota correspondiente de la franquicia, alguien que dará a sus clientes y empleados un trato honesto y correcto. Mex-Fey se debe sentir totalmente capaz de confiar plenamente en él. Y por otro lado el franquiciatario debe ser

también capaz de confiar en el franquiciante, para lo cual Mex-Fey tiene que ganarse esta confianza.

Capacidad de organización.

El franquiciatario debe ser capaz de organizarse para poder dirigir su negocio, haciéndolo acorde al sistema diseñado por el franquiciante. Desde las primeras reuniones, deberán indicar si dispone o no de esta capacidad, para lo cual también servirá la visita a su domicilio. Una forma de calibrar su seriedad y forma de trabajar puede ser en la manera en que realiza preguntas sobre el sistema de la franquicia, por el esfuerzo que realiza para revisar y analizar el contrato, por su interés en visitar otros locales, entre otros factores.

También es importante darse cuenta si será receptivo en cuanto a la formación que va a recibir, si tendrá la capacidad para asimilar toda la información, y luego aplicarla a su situación particular, manteniendo una total confiabilidad.

Compatibilidad.

Dado que van a tener que trabajar juntos, verse y escucharse constantemente, y dado que son mutuamente dependientes, es de vital importancia que el franquiciante y el franquiciatario se lleven bien y se respeten.

Entre los dos debe existir compatibilidad, ya que van a trabajar unidos por el mismo objetivo, el éxito de la franquicia, y se necesitan uno a otro para conseguirlo; el éxito de ambos va a estar inevitablemente entrelazado.

Decisión final.

Al seleccionar al franquiciatario se debe tener exceso de precaución. Nunca se debe dejar llevar por la primera impresión, ni porque tenga la inversión inicial a la mano; todos los que quieran comprar la franquicia deberán ser cuidadosamente estudiados.

La decisión final sobre aceptar a un individuo como franquiciatario debe ser tomada única y exclusivamente por los directivos de Mex-Fey, que en este caso son los propietarios de la empresa franquiciante. También sería conveniente, si se desea, consultar con otros franquiciantes con experiencia, para seleccionar a los franquiciatarios.

Se puede decir que la mejor forma de seleccionar a los franquiciatarios es deliberadamente, sólo siendo cautos y disponiendo del tiempo necesario para hacerlo con minuciosidad.

Esta decisión será vital, tanto como para el franquiciatario, como para el franquiciante; pues para Mex-Fey pone en juego la reputación de su negocio, sus ingresos futuros y su capacidad para vender nuevas franquicias; y para el franquiciatario estará en juego su inversión.

Como se pudo observar estos dos puntos son esenciales para el buen funcionamiento de la franquicia, y ya sea para la elaboración del Manual de Operaciones, como para la selección de los franquiciatarios, se debe ser muy cuidadoso de que no se escape algún detalle por mínimo que éste sea.

4.2.3 Organización del franquiciante.

A medida que la franquicia crezca se debe ir estructurando organizadamente, para su óptima dirección.

Como en todo negocio o empresa, lo lógico será crear y ampliar la organización gradualmente a medida que la empresa franquiciante crezca. Obviamente, no sería prudente, desde el punto de vista financiero, contratar mucha gente al principio, cuando aún no hay franquiciatarios. Por otro lado, es imprescindible que todos los franquiciatarios, especialmente los primeros, reciban un servicio completo por parte de organización franquiciante y, para ello, se tendrá que haber preparado a conciencia a la gente especializada que formará cada grupo, de modo que sean capaces de asistir a los franquiciatarios en todo lo que puedan necesitar.

Por lo tanto, va a ser una cuestión de elección del momento oportuno y de hacer uso del buen juicio de la organización franquiciante para asegurarse de que se dispone en todo momento del personal suficiente para atender las necesidades de la organización y de los franquiciatarios.

Evaluar estas necesidades va a exigir un cuidadoso análisis ya que supondrá un costo financiero para Mex-Fey. Hay que tener en cuenta de los gastos que han surgido y surgirán en el inicio de la organización, en el cual no se cuenta con ningún ingreso. Por lo que se debe prever, que en estos dos primeros años de inicio de la franquicia, lo más probable es que se produzcan pérdidas.

Hay gastos inevitables, como el registro de la marca, publicidad inicial, salarios del personal, gastos de oficina, viajes, servicios externos, establecimiento de la operación piloto, etcétera, estos gastos se están generando antes de que se establezca ningún franquiciatario, y por lo tanto, antes de que se cobren regalías, o cuotas de franquicia, y los ingresos obtenidos con el establecimiento de la operación piloto, no se pueden comparar con los grandes gastos del inicio de la franquicia.

Fuentes de ingreso.

La mayor fuente de ingreso para Mex-Fey serán primeramente las cuotas de franquicia y posteriormente las cuotas de continuidad, y se debe cuidar que éstas cubran todos los gastos de la organización y por supuesto dejen una ganancia. Cada franquiciatario será una fuente de ingresos segura y creciente. A medida que éste aumente sus ingresos, las regalías para Mex-Fey serán también más altas, y también es probable que puedan originar una expansión adicional de la franquicia, ya sea ampliando su propio local, o bien adquiriendo otros nuevos.

La naturaleza temporal del contrato de franquicia, con el correspondiente cobro de cuotas asegurado, es una de las grandes ventajas de la franquicia respecto al comercio ordinario que, por ejemplo, se tiene que vender cada mes un número determinado de unidades de un producto de marca X, exigiendo para ello disponer de una fuerza de ventas, de continuas promociones, y con el riesgo de poder ser sustituido en cualquier momento por otra marca competitiva.

Estos factores influirán en la organización de la franquicia. Básicamente cada grupo que formará la empresa franquiciante, no debe ser muy numeroso pero si la gente que lo forma muy competente; esta gente debe ser flexible y muy trabajadora. Desde luego, no hay duda que dirigir la franquicia "Best Tune-up" exigirá una enorme dedicación de tiempo y esfuerzo.

Se propone que la empresa se divida en las siguientes áreas:

- ◆ Finanzas.
- ◆ Ventas.
- ◆ Mercadotecnia del servicio
- ◆ Operación del negocio, incluyendo investigación.

A continuación se examinarán brevemente cada una de estas áreas.

Finanzas.

Es muy conveniente que se tenga un equipo de personas expertas para el área contable.

El Sistema de Administración de los Servicios de Reparación, tendrá un módulo especialmente dedicado a la contabilidad de la franquicia, lo que facilitará infinitamente el control de ésta. Y éste será un sistema de contabilidad lo suficientemente sencillo como para que pueda ser manejado sin complicaciones por los franquiciatarios, una vez que se les ha formado y aconsejado convenientemente. Al franquiciatario se le deberán ir solicitando informes y extractos contables, por lo que es de vital importancia que haya comprendido previamente cómo debe hacerlo y cuales son los datos que debe incluir. Es preciso hacer que el franquiciatario cumpla con esta tarea y, una vez recibida la información, evaluarla correctamente.

Sin embargo se debe tener un equipo en el área contable, ya que éste se hará cargo de las finanzas de Mex-Fey, controlando la información contable de todas las franquicias. Otra de las funciones de este departamento financiero será la de dar asesoramiento y guía al franquiciatario en temas tales como el pago de salarios, regulaciones y leyes sobre el empleo, la necesidad de realizar auditorías, inventarios, entre otros. Todas estas tareas van a exigir que el personal de la organización del franquiciante tenga una amplia experiencia pero, y aún más importante, será preciso que estén plenamente involucrados en el negocio.

Este es uno de los departamentos que tendrá más crecimiento y necesitará un especial control, por lo que será necesario que a medida que la franquicia crezca se tendrá que contratar personal adicional, pero por supuesto esto no será imprescindible en los comienzos de la franquicia.

También es conveniente que cuando se haga preciso entablar relaciones con los asesores profesionales de Mex-Fey, la función le corresponderá a los directivos de ésta. Es muy importante que este contacto con los asesores tenga una continuidad, para ayudar a solventar los posibles problemas que vayan surgiendo.

Promoción y venta de la franquicia.

Inicialmente son los directivos de Mex-Fey (propietarios de la franquicia), los que deben realizar el marketing y la venta de los primeros establecimientos franquiciados. Se debe explicar perfectamente a los posibles franquiciatarios el contrato de franquicia, detallándoles los servicios incluidos en ese contrato, al tiempo que se les acompaña a visitar los establecimientos que ya están en marcha.

En estos primeros momentos los propietarios del negocio son la persona más indicada para ejercer esta labor, ya que serán los que mejor entiendan la motivación y las preocupaciones del franquiciario que quiere montar un negocio propio.

El contratar a un profesional de la venta independiente es un peligro potencial en la primera etapa de la franquicia ya que no conocerá interiormente el negocio y, además, no se puede confiar ciegamente en los juicios y valores morales de una persona que no se conoce, para convencer a los posibles cliente que inviertan en esta franquicia. Mientras que el asesoramiento es muy beneficioso, e incluso necesario, para elaborar el paquete de franquicia y redactar el contrato tipo, tema de esta tesis. No es muy conveniente contratar profesionales que NO correspondan a la compañía para vender la franquicia, aunque por supuesto pueden existir grandes excepciones.

Conforme la franquicia vaya creciendo se necesitará ayuda a la hora de promocionar y vender la franquicia, pero el personal a contratar deberá ser analizado individualmente y con detalle, deberá recibir una formación exhaustiva y, por supuesto, sus referencias de empleos previos deberán ser impecables. Como alternativa, podría considerarse la posibilidad de transferir alguna persona que pertenezca a la organización, por ejemplo del área operativa al área de ventas. La ventaja de utilizar personal interno es que conocen bien a la franquicia y, además también se tiene un conocimiento sobre la capacidad e integridad de la persona. El departamento de marketing y venta de la franquicia, será uno de los más delicados, pues el más mínimo error repercutirá gravemente en la toda la franquicia.

La persona especializada en esta actividad dentro de la empresa debe ser muy bien remunerada, con revisiones regulares de salario y buenas condiciones de servicio. Nunca deberá fijarse su salario en función del número de franquicias que haya vendido, ya que en este caso se perderá algo tan esencial como su capacidad de independencia para decir "no" a una persona que solicita adquirir una de la franquicias, pues el decir "no" afectará su salario, y estará dispuesto a aceptar a cualquiera. El objetivo en este caso será, conseguir, y retener, un buen profesional, con aspiraciones, y que ofrezca buenos resultados; esta persona proporcionará un enlace esencial con los franquiciarios.

Se debe ser muy paciente para la operación del marketing y la venta de las franquicias, es imposible obtener resultados al instante, no se puede presionar al posible franquiciario de ninguna manera, pues si se hace esto sería totalmente perjudicial para ambas partes.

Marketing del servicio.

En los primeros días de la actividad franquiciadora, la actividad de mercadotecnia no es tan amplia. Pero si es conveniente empezar a elaborar la mercadotecnia del servicio desde los inicios de la franquicia. Como se había dicho en el capítulo anterior lo más conveniente es asociarse con una buena agencia de publicidad, manteniendo esta cuota publicitaria aparte de la cuota de franquicia.

La preparación de una campaña y un buen trabajo de diseño que sirva para crear y asentar una buena imagen de la franquicia es absolutamente imprescindible; y ya sea que se cree un área de publicidad dentro de Mex-Fey, o que se asocie con una agencia publicitaria, siempre se debe estar pendiente del rumbo que ésta debe tomar y si realmente es la conveniente.

El éxito de la franquicia dependerá gran parte en la técnica mercadológica utilizada. Habrá que hacer publicidad, colocar anuncios, llevar actividades de relaciones públicas, etcétera; todo esto deberá valorarse, siendo aconsejable empezar con un programa de marketing sencillo, para evitar gastos excesivos al principio, en donde, más que nunca, se debe sacar el máximo rendimiento a la inversión.

Aunque se aconseja que la empresa se asocie a una agencia de publicidad, puede suceder que a medida que la organización va creciendo los directivos de Mex-Fey se sientan capaces para crear su propio departamento para realizar las actividades promocionales y de diseño dentro de la propia organización. En caso de que esto suceda, habrá que disponer de cierto personal que se especialice en estas tareas, pero se recomienda nunca perder el contacto con las agencias de publicidad especializadas y por supuesto con los propios franquiciatarios, lo cuales también podrán aportar ideas y experiencia sobre promociones y marketing en general. Si se deseara introducir material publicitario en el punto de venta, se debe antes comprobar su eficacia utilizándolo con algunos franquiciatarios seleccionados.

Mex-Fey debe tener un interés continuado en las actividades del marketing, lo cual será muy positivo para el desarrollo de la franquicia, además que demostrará que hay un compromiso con el éxito de la franquicia.

Funcionamiento de la franquicia e innovaciones: Departamento operativo.

Este será un departamento, en donde con toda seguridad, se necesitará de personal adicional y mucho más conforme la franquicia vaya creciendo. Mex-Fey, como todo franquiciante, tendrá la obligación de controlar y asesorar al franquiciatario, y este proceso no sólo será al

principio, sino durante la vida de cada franquicia; los franquiciatarios exigirán ayuda en muchísimos detalles necesarios para la puesta en marcha del negocio, y ya que éste esté establecido seguirá necesitando de ayuda.

Este departamento puramente operativo, debe integrarse inicialmente con personal propio de la organización; o bien debe estar formado con por lo menos una persona experimentada en todos los campos, que haya demostrado su capacidad y que sea personalmente capaz de realizar todas las funciones necesarias, y que por supuesto esté dispuesto a trabajar duro, y a estar presente siempre que se le necesite.

Este equipo será el encargado de redactar el manual de operaciones, será también el encargado de elaborar el adecuado *lay-out*, por lo que tendrá que estar al tanto de todo lo respectivo al mobiliario y equipos de los nuevos establecimientos, para lo que tendrá que tener experiencia de primera mano en estas funciones. Así mismo, y como en toda la organización, necesitarán mantener una relación de confianza, con el resto de los departamentos, para lograr la completa y satisfactoria formación de los franquiciatarios.

En las primeras etapas de la franquicia la formación se llevará a cabo en el establecimiento de la operación piloto dirigida por los directivos de Mex-Fey, en donde se tendrá que explicar en su totalidad el manual de operaciones, facilitando muchísimo su comprensión el estar en un taller totalmente equipado y que será muy parecido, sino es que igual, a los otros establecimientos franquiciados. Pero cuando la franquicia empiece a crecer será muy conveniente crear un departamento de formación, con un equipo encargado de la capacitación del personal, y tal vez sea también necesario crear un local exclusivo para capacitación con aulas equipadas con todo lo necesario para simular uno de los establecimientos.

Como este departamento es uno de los que tiende a mayor crecimiento dentro de la organización de la franquicia, se propone que éste a su vez se divida en cuatro secciones, que son las siguientes:

- A. Una sección que tendrá que formar a los nuevos franquiciatarios y a el personal.
- B. Otra sección que se encargará de reciclar y dar formación continuada a los franquiciatarios y a su personal. Su objetivo será tratar de localizar y eliminar defectos en la operación del negocio, así como malos hábitos desarrollados por el franquiciatario o su personal, o bien ir introduciendo nuevos métodos o servicios.
- C. En todo momento se dispondrá de un equipo que, ofrezca asesoramiento y ayuda para la resolución de cualquier problema que pueda surgir al franquiciatario.

D. Y otra sección del departamento operativo de suma importancia será la encargada de las innovaciones en los servicio, métodos y equipos, experimentando con todo tipo de ideas. Todas las innovaciones que surjan, antes de implantarse en los establecimientos franquiciados, deberán probarse en los locales propiedad de la compañía.

El que se proponga dividir el departamento operativo en estas cuatro secciones no significa que debe haber personal exclusivo para cada sección, sino más bien todo el personal de este departamento podrá trabajar y contribuir en cualquiera de estas cuatro secciones.

Por supuesto que el tamaño y número de estas secciones irá aumentando conforme la franquicia vaya creciendo.

Estructura organizativa.

La organización franquiciante debe de contar con una estructura organizativa desde el inicio, por más sencilla que esta sea. Pero lógicamente al ir creciendo necesitará de una estructura mucho más completa.

Cuando el personal vaya aumentando, será muy conveniente tener un director en cada departamento, e inclusive dividir cada departamento en áreas.

1. Presidente o Director Ejecutivo.

Vicepresidente o Subdirector Ejecutivo.

2. Director de Marketing.

Subdirector de Servicios de Marketing.

Subdirector del Área de Innovaciones en Marketing.

Subdirector de Ventas y Compras de Equipo.

Subdirector de Ventas Generales.

3. Director Financiero.

Departamento de Contabilidad.

Audidores Internos.

4. Director Operativo.

Subdirector Operativo.

Equipos Técnicos.

Subdirector para los Locales propios de la Organización.

Subdirector para los Establecimientos Franquiciados.

Subdirector de Innovaciones.

5. Director del Departamento Legal.

Subdirector administrativo.

En adición a las ayudas internas de la compañía, siempre es conveniente tener una continuidad con las asesorías externas. Cuando los asesores han conocido la franquicia desde sus inicios, resulta muy conveniente, pues éstos ya están familiarizados con la situación. Pero cuando la asistencia externa entra cuando ha pasado un tiempo de establecida la franquicia, es preciso explicarles en sumo detalle la situación de la franquicia.

La estructura organizativa presentada anteriormente no es, por supuesto, para la etapa inicial de la franquicia. Las necesidades iniciales que tendrá Mex-Fey, se pueden enumerar de la siguiente manera:

⇒ **Venta de las franquicias.**

Directivos de Mex-Fey, junto con un buen asistente.

⇒ **Marketing del servicio.**

Directivos de Mex-Fey y una buena Agencia de Publicidad.

⇒ **Operaciones.**

Una persona escogida y transferida desde el personal existente en la operaciones previas de la compañía, que reúna todas las características.

⇒ **Equipo Técnico.**

La persona encargada de Operaciones, junto con un buen personal técnico que dominen el manejo del equipo.

⇒ **Formación.**

El personal que ha trabajado en la operación piloto, y que ya es experta en el manejo de la franquicia.

⇒ **Financiación y Administración.**

Directivos de Mex-Fey, junto con asesoría contable y legal externa.

Estableciendo estos departamentos desde el inicio de la organización franquiciante, será mucho más fácil tener un comienzo exitoso.

Pero también hay dos principios básicos que los directivos de Mex-Fey deben tomar en cuenta en la etapa inicial de la franquicia, que son:

- I. Los directivos de Mex-Fey (propietarios de la franquicia) deben continuar en todo momento el interés e involucramiento en la formación de la franquicia, demostrando siempre su fe y confianza tanto en su negocio, como en el mismo sistema de franquicia.
- II. Debe hacerse el máximo uso de personal que forma parte de la compañía, por razones no sólo de economía sino también por la experiencia, conocimientos, capacidad y dependencia de estas personas. La elección del personal que desde el principio va a formar parte de la organización es de importancia vital.

Esta propuesta de estructura organizativa no es, de ninguna manera, una regla pues al final la estructura organizativa la irá dictando el desarrollo de la propia franquicia, pero es una buena guía para iniciarla.

4.3 Mercadotecnia de la franquicia.

Uno de los más importantes beneficios que deberán disfrutar los franquiciatarios de "Best Tune-up", es un completo y excelente programa de marketing, en donde cada elemento del programa será diseñado para ayudar a generar las máximas ganancias y beneficios de la franquicia.

La operación piloto que se ha puesto en marcha tiene como objetivo primordial demostrar que el concepto en que se basa la franquicia "Best Tune-up" tiene validez en la práctica. Pero también ésta se debe convertir en la mejor herramienta de marketing para el lanzamiento de la franquicia.

Como se ha dicho anteriormente el éxito de la franquicia depende en gran medida del programa de mercadotecnia que se utilice, también que es muy conveniente asociarse o contratar una competitiva agencia de publicidad. Pero tal vez en el inicio de la franquicia el gasto de contratar una agencia de publicidad, no se podrá cubrir, ya que existirán otros gastos de mayor importancia, pero esto no quiere decir que se deba tener un bajo nivel de marketing al inicio de la franquicia. O también a medida que la franquicia crezca, llegue un momento en que sea tan grande que puedan crear su propio departamento de marketing, los cuales se encarguen de la publicidad.

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Nacional de Franquicias, la mayoría de la franquicias contactan a los franquiciatarios en una de las siguientes maneras:

1. El franquiciatario acude atraído por la recomendación de un amigo que ha adquirido una franquicia, o porque ha hablado con otro franquiciatario.
2. El franquiciatario ha leído alguna crónica o artículo sobre la franquicia en alguna publicación, en donde se explican los beneficios de ingresar al sistema de franquicias y muy particularmente a su franquicia.
3. El franquiciatario ha visto algún anuncio en alguna revista especializada en el sistema de franquicias, en la sección de oportunidades de negocio, en donde viene una breve descripción de cada franquicia.
4. Cuando la franquicia ha adquirido prestigio y fama, la misma gente interesada se acerca a la franquicia. Por lo que se dice que el mejor marketing que se puede hacer de una franquicia es demostrar su éxito, y así las mejores franquicias se venden a sí mismas.

Pero estas cuatro técnicas son muy relativas al éxito que ya ha tenido la franquicia, además que ahora en el mercado existen un sinnúmero de franquicias luchando unas con otras por

los clientes, y se debe encontrar la forma de vencer, flanquear y aún emboscar a la competencia.

Lo cierto es que el programa de marketing de una franquicia debe empezar desde sus inicios, y aunque no se pueda cubrir el gasto de una agencia de publicidad el franquiciante debe tener una noción básica de cómo empezar el marketing de su franquicia sin ser un experto. El primer paso a seguir es que la operación piloto resulte totalmente un éxito, pues reiterando, el mejor marketing para una franquicia es tener éxito.

Independientemente si Mex-Fey contrata una agencia desde el inicio de la franquicia, o bien ellos mismo se encargan de la mercadotecnia inicial, los directivos deben estar enterados del programa mercadológico a utilizar. Por lo tanto este capítulo esta enfocado a la planeación y dirección de un programa de mercadotecnia completo, en donde será requisito indispensable que en los directivos de Mex-Fey exista flexibilidad, coraje e intrepidez.

4.3.1 ¿Qué es mercadotecnia?

La definición clásica de mercadotecnia hace pensar que su propósito es la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

Philip Kotler, de la Universidad de Northwestern, afirma que "la mercadotecnia es una actividad humana orientada a satisfacer las necesidades y deseos, a través de procesos de intercambio".

Para la American Marketing Association la mercadotecnia es "el desempeño de las actividades económicas cuyo fin es dirigir el flujo de los bienes y los servicios del productor al consumidor".

E. Jerome McCarthy, de la Universidad Estatal de Michigan, piensa que la mercadotecnia es "la realización de aquellas actividades que tiene por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".

Tal vez la explicación más completa de la teoría de la "necesidades y deseos" está dada por la definición propuesta en 1973 por John A. Howard de la Universidad de Columbia. La mercadotecnia, "es el proceso de:

- 1) identificar las necesidades del consumidor;
- 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir;

- 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tiene la capacidad de toma de decisiones en la empresa;
- 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor, y
- 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor".

¿Acaso en la actualidad son necesarios estos cinco pasos para lograr el éxito en el mercado?
¿Servirían la identificación, la conceptualización y la comunicación de "Best Tune-up" para competir con Precision Tune, Speede Oil o Midas, sin dejar de mencionar a las agencias de servicio automotriz o los talleres independientes?

Como esta tesis ha mostrado se han identificado las necesidades del consumidor por un diagnóstico integral automotriz, y un servicio automotriz de calidad, pero ¿De esto se trata la mercadotecnia?, ¿Acaso por descubrir nuevas necesidades se tiene la victoria? El identificar las cambiantes necesidades del consumidor no basta para ayudar a un servicio o producto cualquiera a competir con un líder.

Orientación al consumidor.

Por tradición los especialistas en mercadotecnia han optado por tener una orientación al consumidor. Una y otra vez han insistido a la alta dirección a orientarse al consumidor más que hacia el producto.

Desde la Segunda Guerra Mundial, el consumidor ha sido el rey supremo en el mundo de la mercadotecnia. Sin embargo, se empieza a creer que el rey consumidor está muerto, y que los expertos en mercadotecnia han estado vendiendo un cadáver a la alta dirección.

Las compañías que siguieron obedientemente las instrucciones de aquella mercadotecnia pasiva, han visto desaparecer millones de dólares en esfuerzos valientes, aunque desastrosos orientados al consumidor.

Cómo se entró a este predicamento, primero se debe remontarse a la década de los veinte, en que los negocios estaban orientados a la producción. Esto fue el cement de la época de Henry Ford. "Usted puede obtener cualquier color que desee, siempre y cuando sea negro".

En la era de la producción, las empresas descubrieron la publicidad. Los expertos en publicidad solían afirmar: "La publicidad masiva crea demanda en masa, la cual hace posible la producción en masa".

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas líderes decidieron orientarse al consumidor. El experto en mercadotecnia tomó las riendas de la empresa y la investigación de mercados, y se convirtió en su primer ministro.

Hoy en día todas las empresas están orientadas al consumidor. Pero, saber lo que el cliente desea y ser innovador en un servicio no basta para tener un éxito permanente.

Orientación al competidor.

Para tener éxito hoy en día la empresa debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacarlos mercadotécnicamente. Esto queda ilustrado con muchas historias recientes de logros en mercadotecnia. Mex-Fey tiene muchos puntos débiles que atacar en los competidores, empezando porque el servicio tan innovador que va a ofrecer que no lo ofrece ningún negocio de esta manera tan completa, pero debe saber cómo atacarlos pues esta situación no será permanente.

Hay quienes afirman que un plan de mercadotecnia bien elaborado siempre incluye una sección sobre la competencia. Ciertamente lo incluye. Casi siempre, hacia el final del plan, aparece una sección titulada "Evaluación de la Competencia". La parte principal del plan casi siempre hace una descripción detallada del mercado, sus diversos segmentos y una gran cantidad de estadísticas sobre encuestas al consumidor, recogidas con cuidados de interminables grupos de prueba y pruebas sobre la verosimilitud de los conceptos y el mercado.

El plan de mercadotecnia del futuro.

En el plan de mercadotecnia del futuro, muchas más páginas se dedicarán a la competencia. Este plan analizará con detenimiento a cada participante en el mercado y expondrá una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas o defenderse de ellas.

Quizá llegue un día en que este plan contenga una ficha de cada una de las personas clave que realiza la mercadotecnia de la competencia, en donde se detallen sus tácticas favoritas y su estilo de operación.

¿Qué augura todo esto para los expertos en mercadotecnia del futuro? Significa que tendrán que prepararse para emprender una verdadera **guerra de mercadotecnia**. Las campañas de mercadotecnia satisfactorias tendrán que planearse cada vez más a semejanza de las campañas militares. La planeación estratégica adquirirá cada vez mayor importancia. Las compañías tendrán que aprender cómo atacar frontal y lateralmente a su competencia, cómo defender sus posiciones y cómo emprender la guerra de guerrillas. Tendrán que ser más sagaces para adelantarse a los movimientos de la competencia.

Los mercadólogos de éxito de cualquier empresa deberán poseer y mostrar virtudes como: valor, lealtad y perseverancia.

Mercadotecnia significa guerra.

Acaso la mercadotecnia sea una guerra, en donde la competencia es el enemigo, y el objetivo es ganar la batalla.

Actualmente, la naturaleza de la mercadotecnia no es sólo servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor. En resumen, es una guerra donde el enemigo es la competencia y el cliente el territorio que se debe ganar.

La guerra se gana superando la astucia, atacando los flancos y abrumando al enemigo, y el territorio que se adquiere es también sólo un reflejo de la capacidad para hacer estas cosas.

¿Porqué los cientos de definiciones que existen del concepto mercadotecnia casi nunca mencionan la palabra competencia? ¿O sugieren la naturaleza esencial del conflicto?

Hoy en día, la naturaleza real de la mercadotecnia involucra conflicto entre las corporaciones, no sólo la satisfacción de las necesidades y deseos humanos.

Si las necesidades y deseos humanos no son satisfechos por el proceso de la competencia, como es el caso de "Best Tune-up", se lleva un tramo de ventaja con respecto a los competidores, pero aún así no debe olvidarse la naturaleza de la mercadotecnia.

4.3.2 El líder tiene fuerza.

¿Cuántas veces se ha escuchado decir a la gente de empresa que es más fácil alcanzar la cima que permanecer en ella?

Pero la realidad de la competencia en los negocios es otra. Resulta mucho más fácil permanecer en la cima que llegar a ella. El líder, rey de la colina, puede aprovechar el principio de la fuerza.

Este es un punto que será fundamental para la franquicia "Best Tune-up", ya que tiene todo para llegar a la cima, pero es ese trayecto nunca deberá olvidar este principio tan fundamental pues la empresa grande devora a la pequeña.

La falacia de la "mejor gente".

Resulta muy fácil convencer al propio personal que la mejor gente prevalecerá, aun contra la suerte; esto es lo que les gusta oír. Y claro está que en una guerra de mercadotecnia la calidad es un factor, al igual que la cantidad; pero la superioridad de la fuerza es una ventaja tan dominante que supera la mayoría de las diferentes cualidades.

En los negocios, donde los equipos son mucho más numerosos, la capacidad de capitalizar una diferencia cualitativa es más difícil.

Un gerente de mercadotecnia de juicio claro no confundiría la plática emotiva en una reunión de ventas, con la realidad en el campo de la mercadotecnia. Un buen general nunca trama una estrategia militar basándose en que cuenta con un personal superior.

No se debe olvidar, que se debe decir a la gente lo estupenda que es, más no esperar que un personal superior gane la batalla; se puede en cambio, confiar en ganarla batalla con una estrategia superior.

A pesar de ello, muchas compañías se aferran a la estrategia de la mejor gente; están convencidas de que pueden reclutar y contratar un personal mejor que el de la competencia y de que sus programas de entrenamiento mejores pueden ayudarles a mantener la ventaja de su "gente".

Claro que es posible formar un pequeño equipo de gente superior, pero cuanto más grande es la compañía más probable es que el empleado promedio tenga realmente un rendimiento promedio.

La falacia del "mejor producto".

Otra falacia arraigada en la mente de muchos gerentes de mercadotecnia es la creencia de que el mejor producto ganará la batalla de mercadotecnia y, a excepción de lo que ellos piensen, hay quienes creen que la "verdad siempre triunfa".

En otras palabras, si alguien tiene las "razones" de su lado, basta con hallar una buena agencia de publicidad que pueda comunicar esos hechos al cliente en perspectiva, y una buena fuerza de ventas que cierre la venta.

A este enfoque se le llama la "forma de pensar de adentro hacia afuera", a través de la cual la agencia de publicidad o la fuerza de ventas pueden, de algún modo, decir la verdad de la empresa tal como ésta la conoce, y emplearla para aclarar los conceptos erróneos que residen en la mente del cliente en perspectiva.

No se debe pecar de inocentes. No resulta tan fácil desarraigar los conceptos erróneos con un mero esfuerzo de publicidad o de ventas.

¿Cuál es la verdad? Dentro de cada ser humano existe una caja negra. Cuando se ve expuesta a un mensaje de publicidad o de ventas, la persona mira el interior de la caja y dice "eso es correcto" o "eso es erróneo".

Lo más inútil que se puede hacer en mercadotecnia es tratar de cambiar una mente humana. Una vez que una persona está decidida es casi imposible hacerle cambiar de opinión.

¿Cuál es la verdad? La verdad es la percepción dentro de la mente del cliente en perspectiva.

Quizá difiera de otras verdades; pero es la única con la que se puede trabajar, hay que aceptarla y después negociar con ella.

Aunque se logre convencer al cliente en perspectiva de la existencia de un mejor producto, éste pronto cambiará de idea, ya que después se dejarán influir pronto por la mayor parte. **En la guerra de la mercadotecnia no se puede ganar con tan solo tener la razón.**

Existe la ilusión, por supuesto, que a la larga gane el mejor producto. Pero lo cierto es que los ganadores siempre tiene el mejor producto y están ahí, dispuestos a afirmarlo.

4.3.3 La superioridad de la defensa.

El segundo principio es la superioridad de la defensa.

Ningún comandante militar pretendería combatir estando en situación desventajosa. La regla empírica establece que para que una fuerza atacante salga adelante, debe tener una superioridad de por lo menos tres a uno en el punto de ataque.

No obstante, ¿cuántos generales de mercadotecnia inician una guerra a la ofensiva con una fuerza por completo insuficiente? Muchos generales de mercadotecnia lanzan ataques ofensivos con recursos económicos orientados, publicidad y mercadotecnia que resultan insuficientes en una proporción de dos a uno, tres a uno, hasta diez a uno, con los mismos resultados pronosticables.

El futuro de la victoria.

A través de toda la historia militar, la defensiva ha probado ser la forma más fuerte de la lucha.

¿Porqué librar una guerra a la ofensiva en todo si la defensiva es tan atractiva? La paradoja es el fruto de la victoria. Si se puede ganar una batalla de mercadotecnia y llegar a ser marca principal en cualquier categoría determinada, se puede disfrutar de la victoria por largo tiempo, tan solo porque ahora se puede jugar a la defensiva, que es la forma más fuerte de la lucha.

Un estudio de 25 marcas principales , realizado a partir de 1923, demuestra este punto. Actualmente, 20 de esas marcas aun se mantenían en primer lugar, cuatro estaban en segundo y una ocupaba el quinto lugar.

Se puede observar que a lo largo del tiempo, sólo cinco de 25 marcas perdieron su posición de liderazgo. Es difícil destronar a un rey.

4.3.4 La nueva era de la competencia.

Hoy en día, cuando los líderes de negocios analizan futuras campañas de mercadotecnia, es muy común que utilicen declaraciones típicas, como:

"Aniquilar o ser aniquilado"

"Esto es una lucha de vida o muerte"

El lenguaje de la mercadotecnia ha sido tomado del lenguaje militar. Al lanzar una campaña de mercadotecnia, se procura que ésta sea una campaña de penetración.

Pero no es el propósito, sólo copiar el lenguaje del ejército, sino el pensamiento estratégico subyacente a este lenguaje. La intención de la guerra de la mercadotecnia es aplicar el pensamiento militar a los problemas de mercadotecnia.

La mercadotecnia, como disciplina científica, surgió hace menos de 100 años. Su pensamiento existe desde mucho tiempo atrás; pero como su teoría tiene poco desarrollo, la teoría militar puede llenar el vacío.

Es evidente que la mercadotecnia está entrando a una nueva era. Actualmente la competencia a nivel general, y no se diga en el área de franquicias, es brutal; el nombre del juego ha cambiado a "arrebatar el negocio de algún otro".

Se ha observado, que a medida que las compañías experimentan diferentes formas de aumentar las ventas, recurren cada vez más a la estrategia bélica.

Sin embargo, la agresividad en sí no es el distintivo de una buena estrategia militar; en especial la agresividad basada en el "más": más productos, más gente de ventas, más publicidad, más trabajo arduo.

Sobre todo más trabajo arduo. Definitivamente, la gente tiende a sentirse mejor con respecto al éxito si se trabaja duro para alcanzarlo. Pero en el caso de la mercadotecnia, como las estrategias militares, se deben dar golpes rápidos, tipo relámpago, que dependen más del tiempo que de la fuerza y el trabajo duro. Se debe aclarar que no se trata de decir que el trabajo arduo y el principio de la fuerza no sean de suma importancia, pero en el caso de la mercadotecnia no son primordiales.

Mex-Fey debe tener dos características vitales para un buen plan de mercadotecnia: rapidez y asertividad. El ambiente competitivo cambia a cada segundo, y la franquicia no se puede

dar el lujo de trabajar arduamente en una campaña, que para el momento en que salga ya no va satisfacer los propósitos que en ese momento se necesitan.

Es decir el éxito de la mercadotecnia de las franquicias "Best Tune-up" estará en: pensar mejor y no en pensar más.

4.3.5 Dónde se lleva a cabo realmente la acción de la mercadotecnia.

En una batalla de mercadotecnia, al igual que en una acción bélica, el terreno es realmente importante. Pero cuando se habla de mercadotecnia, la pregunta es "¿Dónde?". ¿Dónde está el terreno? ¿Dónde se libran las batallas de mercadotecnia?

Un lugar desconocido.

Para salir a luchar con un competidor, es útil saber a dónde dirigirse.

Las batallas de mercadotecnia no se libran en la oficina del consumidor, ni en los supermercados. Estos lugares no son más que puntos de distribución de la mercancía, cuya selección de marca se decide en otra parte.

Las batallas de mercadotecnia tampoco se libran en una ciudad o región, al menos no en el sentido físico.

Las batallas de mercadotecnia se libran en un lugar malo y feo. Un sitio oscuro y húmedo, con mucho territorio inexplorado y profundos peligros para atrapar al incauto.

Las batallas de mercadotecnia se libran dentro de la mente; en la propia y en la de los clientes en perspectiva cada día de la semana.

La mente es el campo de batalla; un terreno falso difícil de entender. Todo el campo de batalla tiene apenas 16 centímetros de ancho. Ahí es donde la guerra de mercadotecnia tiene lugar. El objetivo es aventajar y vencer a los competidores desde una montaña mental del tamaño aproximado de un melón.

Una guerra de mercadotecnia es únicamente una guerra intelectual, con un campo de batalla que nadie ha visto nunca, el cual sólo se puede imaginar, razón por la que la guerra de mercadotecnia es una de las disciplinas más difíciles de aprender.

Trazo de la mente.

Un general eficiente estudia el terreno en forma cuidadosa antes de la batalla. Cada colina, cada montaña, cada río se analizan para vislumbrar posibilidades defensivas u ofensivas.

Un general competente estudia también la posición del enemigo. Por fortuna, la ubicación exacta y la fuerza de cada unidad se trazan en un mapa y estudian antes de que la batalla principie. La mejor sorpresa no sorprende. Lo que un comandante espera evitar a toda costa es un ataque sorpresa de una dirección desconocida.

En una guerra de mercadotecnia, la exploración es difícil en extremo. ¿Cómo penetrar en una mente humana para indagar la apariencia del terreno y los puntos fuertes que el enemigo mantiene?

Una forma de inspeccionar la mente humana es mediante una investigación de mercado. Lo que se intenta averiguar es qué posiciones mantiene cuáles compañías: ¿quién posee el terreno alto?

Hecho en forma correcta, es posible perfilar la mente del cliente en perspectiva para trazar un mapa que resulte realmente útil para el plan de mercadotecnia.

El mapa del campo de batalla mental representa una enorme ventaja. La mayoría de los competidores quizá ni sepan dónde se librará la batalla; su preocupación se concentra en su propio campo, sus propios productos, su propia fuerza de ventas, sus propios planes.

En el capítulo tres donde se presenta el estudio de mercado y el marco económico del sistema de franquicias, se puede observar las posiciones de los competidores en la mente de los consumidores. El campo es extenso y el sistema de franquicias es cada vez más penetrante, "Best Tune-up" tiene enormes posibilidades, pero la batalla mercadológica para penetrar en la mente de los consumidores no se ganará de la noche a la mañana.

Montañas en la mente.

Cualquier intento por describir una mente humana en términos físicos está limitado a una simbología. No obstante, existen ciertos símbolos empleados tanto en operaciones militares como de mercadotecnia que parecen ser particularmente apropiados.

En una guerra real, las colinas o montañas casi siempre se consideran posiciones fuertes, sobre todo de provecho para la defensiva. En una guerra de mercadotecnia, la gente, a nivel gerencial, con frecuencia se refiere a las posiciones fuertes como "terreno alto". Así pues, se considera conveniente emplear la montaña como un concepto clave en la guerra de la mercadotecnia.

Cuando un consumidor emplea el nombre de una marca, en lugar de uno genérico, es evidente que la montaña está ocupada con firmeza en su mente.

La segmentación desmorona el terreno.

En el caso de el servicio automotriz no existe una sola marca que este con firmeza en la mente de los consumidores, esto se debe a que existe una gran segmentación del mercado.

"Best Tune-up" no podrá, o más bien será imposible extender sus fuerzas para controlar todo el territorio. La voracidad estimula al líder de una marca a extender sus fuerzas para tratar de controlar todos los segmentos, pero esto sin duda encaminará al fracaso, pues aquel que se propone defender por donde quiera, no defiende nada.

4.3.6 ¿Qué estrategia seguir?

No hay una forma única de pelear en la guerra de la mercadotecnia; hay cuatro. Así pues saber que tipo de lucha debe emprender Mex-Fey para las primeras etapas de la franquicia, es la primera y más importante decisión que debe tomar.

El tipo de lucha dependerá de la posición que se tenga en un cuadro estratégico, fácil de construir para cualquier industria.

En una determinada situación de mercadotecnia, cada compañía tiene diferentes recursos, puntos fuertes y metas. Y por supuesto cada compañía tiene una estrategia de mercadotecnia distinta.

Qué debe hacer Mex-Fey.

En las primeras etapas de la franquicia "Best Tune-up" será muy pequeña para lanzar ataques ofensivos contra las demás franquicias y las agencias de servicio automotriz. Aún

cuando al principio tuviese éxito, no contará con los suficientes franquiciatarios, capacidad, y equipo de mercadotecnia para sostener un ataque.

Pero lo que sí podrá hacer es hallar un segmento bastante grande y provechoso para la franquicia, con el fin de dominarlo después de ser la primera en lanzar su concepto innovador de Diagnóstico Integral Automotriz.

Cuando la franquicia cuente con los suficientes franquiciatarios, "Best Tune-up" puede adaptar como patrón de comportamiento el ataque por el flanco, pues ya no será tan pequeña como para querer tomar sólo segmentos y podrá lanzar con más puntos de localización su servicio de calidad.

En las primeras etapas de la franquicia nunca deberá utilizar una estrategia ofensiva, pues cuanto más pequeña es la franquicia, más deberán luchar para proteger la pequeña porción que en verdad se posee, con tácticas como rebajas de precios, descuentos y periodos de garantía más largos.

Pero por supuesto a medida que la franquicia crezca la estrategia de mercadotecnia irá cambiando, tal vez cuando todavía no llegue a ser el líder pero sea lo suficientemente fuerte para poder sostener una mercadotecnia ofensiva lo haga lanzando ataques ofensivos contra los puntos débiles de los negocios fuertes de servicio automotriz. O bien el día que alcance el liderazgo su mejor opción sea la mercadotecnia defensiva.

La montaña en la mente.

He aquí un análisis del campo de batalla en la mente. La montaña, por supuesto, es el terreno alto que el líder posee.

Si se va hacia la montaña, se está librando una guerra ofensiva de mercadotecnia. Por fortuna, habrá un valle o una grieta que las tropas aprovecharán para abrirse camino. Sin embargo, la batalla es difícil y muchas veces costosa, ya que el líder casi siempre tiene los recursos para lanzar contraataques enérgicos.

Si se desciende para detener los ataques competitivos, entonces se trata de una guerra de mercadotecnia defensiva. Y la regla es: la mejor defensa es una buena ofensiva.

Si se rodea, es una guerra de mercadotecnia por el flanco. Éste es casi siempre el tipo de operación más efectivo y menos costoso de realizar. Sin embargo, las oportunidades de efectuar movimientos de flanqueo convenientes son cada vez más contadas, pero en el caso de Mex-Fey sí se puede aplicar.

Si se penetra en la montaña, se está librando una guerra de guerrillas. La idea es seleccionar un territorio bastante seguro para defenderse o muy pequeño, a fin de no ser punto de atención del líder.

A continuación se analizarán cada uno de los principios de estos cuatro conceptos.

4.3.7 ¿Qué cuadro estratégico utilizar si se es el líder?

Cuando se tiene una posición privilegiada en el mercado como lo es ser el líder, lo más adecuado es utilizar una mercadotecnia defensiva.

Los principios básicos de la lucha de mercadotecnia a la defensiva son tres. Aun cuando se aprenden con facilidad, resulta difícil ponerlos en práctica. Sin embargo, si Mex-Fey decide ponerlos en práctica en alguna etapa de la franquicia y quiere jugar un buen partido a la defensiva tendrá que estudiar en detalle cada uno de estos principios.

Principio No.1.

Sólo el líder del mercado puede considerar esta táctica.

Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva. Quizás esto parezca literal, sin embargo no lo es.

A saber, no hay una compañía que no se considere a sí misma líder. No obstante, casi todas basan más sus suposiciones de liderato en definiciones creativas, que en realidades del mercado. Una compañía puede ser el líder en un área determinada, pero eso al consumidor no le interesa.

Las compañías no crean líderes, quienes los crean son los consumidores, pues es aquel que el cliente percibe como líder quien define la verdadera categoría de liderazgo. Además se está hablando del líder, no de un líder. Hay muchos líderes en el sector de servicio automotriz, pero los verdaderos líderes en la mente de los consumidores y clientes en perspectiva son las agencias de servicio automotriz de cualquier marca, pues la gente los relaciona con el servicio calificado, en el cual se tiene una garantía.

Así pues existen los aspirantes al trono, que son las franquicias de servicio automotriz. Para llegar a la cima se debe tener voluntad y pensamiento positivo. Quien quiera llegar al trono

primero tiene que convencerse a sí mismo de ser el líder, antes de salir a convencer a los demás.

Se debe derribar este concepto. La aspiración no tiene cabida en el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia. Por un lado, se emplea en hipérbole para beneficio de la fuerza de ventas. Por otro, impulsa a la propia empresa a cometer un error de estrategia. Un general de mercadotecnia eficiente debe tener una visión clara de la situación real, de manera que pueda conducirse según la verdad. Hay que engañar al enemigo, nunca a la propia empresa.

Principio No.2.

La mejor estrategia defensiva es la capacidad de autoataque.

La mejor estrategia defensiva es el coraje para atacarse a uno mismo. Por su posición de liderato, el defensor posee un punto fuerte en la mente del cliente en perspectiva. La mejor manera de reforzar uno su posición es atacándola constantemente. Dicho de otro modo, uno fortalece su posición al introducir nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes.

La competencia lucha sin parar tratando de ponerse al día. Un blanco en movimiento es más difícil de acertar que uno fijo.

Las agencias de servicio automotriz son definitivamente un blanco fijo para las franquicias que apenas empiezan en nuestro país, por lo que no se duda que dentro de algún tiempo éstas sean destronadas.

El ataque a la misma empresa quizás signifique sacrificar las ganancias a corto plazo; sin embargo esto tiene un beneficio fundamental: proteger la acción en el mercado, el arma esencial en cualquier batalla de mercadotecnia.

Lo opuesto también es verdad, que es el caso de las agencias de servicio automotriz. Cualquier compañía que vacila en atacarse a sí misma, casi siempre pierde su participación en el mercado y, al final, su liderato en el mismo.

Principio No.3.

Siempre se debe bloquear los movimientos de los competidores fuertes.

Los movimientos enérgicos de la competencia siempre deberán ser bloqueados.

La mayoría de las compañías tienen sólo una oportunidad de triunfar, sin embargo, los líderes tienen dos. Si un líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, la compañía casi siempre se recupera al copiar el movimiento de la competencia. No obstante, y como deben ser todos los movimientos de mercadotecnia, el líder debe contraatacar en forma rápida, antes de que el atacante consiga establecerse.

Muchos líderes se niegan a realizar el bloqueo por orgullo. Todavía peor, critican el desarrollo del competidor hasta que es demasiado tarde para salvar la situación.

El bloqueo es adecuado para un líder, debido a la naturaleza del campo de batalla. Recordando que, la guerra tiene un lugar dentro de la mente del cliente en perspectiva. A un atacante le lleva tiempo plasmar una impresión en la mente, y casi siempre el líder tiene tiempo suficiente para protegerse.

El anterior es un punto que siempre debe tener en mente Mex-Fey, la franquicia "Best Tune-up" tendrá una gran ventaja en cuanto innovación tecnológica y de servicio, sin embargo esto no implica que de un día para otro ésta capture el mercado potencial, y la competencia no haga nada. Lo importante es que **"Best Tune-up" continúe con su concepto de pionera** en la rama de servicio automotriz, para que se pueda ir colocando hasta llegar al punto más alto, el liderazgo.

Mientras esto sucede se debe recordar la falacia de que la "verdad surgirá". El cliente en perspectiva también supone que la verdad se sabrá. Por ende, deduce que el líder en el mercado debe tener la verdad de su lado, es decir el mejor servicio.

También la presión psicológica beneficia al líder. En un famoso experimento efectuado en la Universidad de Pennsylvania, mucha gente estuvo dispuesta a ir en contra de la evidencia de sus propios sentidos para concordar con la mayoría. Cuando se le pidió igualar la longitud de un conjunto de líneas y confrontarlas con las de un grupo que había sido cuidadosamente instruido para dar respuestas erróneas sin excepción, 37% de los individuos se dejó llevar por la opinión errada del grupo y también dio respuestas equivocadas.

El poder de la mayoría se hizo evidente con la reacción típica: "Me parece que estoy en lo correcto, pero mi razón me dice que estoy equivocado, pues dudo que tanta gente se equivoque y yo sea el único que esté en lo cierto".

El hecho es que mucha gente se deje influir más por la opinión de otros que por la suya propia. Si todos los demás se ríen en el teatro uno, asume que la obra es divertida. Si nadie se ríe, uno da por sentado que la obra es aburrida.

¿Acaso un líder debe cubrir todas las posturas, o sólo las que auguran éxito? Es obvio que no tiene objeto cumplir aquellas ideas totalmente disparatadas, pero ¿quién las ha de juzgar? A veces las ideas más disparatadas, son las de más éxito. Por ello, un líder no puede sólo vigilar la situación y ver que sucede, pues muy a menudo lo que sucede, sucede muy rápido; de repente, es muy tarde para empezar de nuevo. Es más seguro sobreproteger que quedar al descubierto.

Golpe por golpe.

¿Cómo reaccionan casi todas las compañías cuando una de sus principales sucursales es agredida por un ataque de precios?

La respuesta clásica es "esperar y ver". Esperar y ver si éste afecta las ventas. Esperar y ver si el competidor puede mantenerse comprometido financieramente a lo largo del plazo. Esperar y ver si los clientes regresan, después de probar la alternativa de precios bajos.

¿Cómo proceder si de pronto un competidor importante rebaja sus precios en forma substancial? Estar preparado. El líder debe estar emocionalmente preparado para devolver golpe por golpe.

La filosofía de "vive y deje vivir" no encaja en la guerra.

Mantener algo en reserva.

Otra estrategia eficaz para los líderes es "mantener algo en reserva".

Mientras que un atacante debería arriesgar el todo por el todo, no siempre es aconsejable que el líder gaste la mayor cantidad de dinero posible en operaciones de mercadotecnia. Conviene más emplear sólo lo necesario para "mantener a la competencia en línea".

Hay que mantener el resto como una reserva. en caso de que la competencia atacara con una oferta muy atractiva, habría entonces con que defender la posición.

"El número de reservas nuevas, es siempre el punto principal considerado por ambos comandantes".

La paz en la mercadotecnia.

La meta de toda guerra defensiva, por supuesto, es la paz en la mercadotecnia, con uno que otro ataque de guerrilla esporádico por parte de la competencia.

Las compañías líderes poseen una acción dominante en su mercado, tan dominante que no hay otras compañías en segundo lugar en la mente del cliente en perspectiva. Sin embargo, los líderes deben ser precavidos. Las guerras muchas veces surgen en pares, y casi siempre el perdedor de la primera es el que inicia la segunda.

Suponiendo que la paz se haya quebrantado en forma permanente, los líderes pueden cambiar su estrategia. Pueden cambiar de una estrategia de marca a una genérica. Quien posee el pastel, debe procurar agrandarlo y no tratar de aumentar el tamaño de su rebanada.

Estos principios siempre deben estar presentes en Mex-Fey independientemente si no es el líder, o con mayor razón cuando lo llegue a ser.

4.3.8. Cuando se está en segundas o terceras posiciones lo mejor es ofender.

No hay cosa tal como una buena estrategia de mercadotecnia en lo abstracto. Una buena estrategia es mala, y una mala estrategia es buena. Todo depende de quien vaya a emplearla.

De hecho, la estrategia a la defensiva es igual que la estrategia a la ofensiva, sólo que opuesta. Las dos están tan estrechamente relacionadas que es difícil separarlas.

Lo que es buena estrategia para un líder, es mala para quien así se considera y viceversa. De ahí la importancia de preguntarse constantemente qué posición se tiene en el mercado, antes de aplicar cualquier estrategia.

Los líderes deben librar una lucha a la defensiva, no a la ofensiva. La lucha a la ofensiva atañe a la empresa que ocupa el segundo o tercer sitio de un sector determinado. Ésta es una compañía con suficiente fuerza para montar una ofensiva sostenida contra el líder.

Nadie conoce el significado de "bastante fuerte". Al igual que la guerra militar, la lucha de mercadotecnia es un arte, no una ciencia. Para saberlo hay que guiarse por el juicio.

Si una compañía es bastante fuerte, pero no es el líder, deberá librar una guerra a la ofensiva. Y este es el caso de algunas franquicias que ya son lo suficientemente fuertes en servicio automotriz. Hay tres principios para guiarse.

Principio No.1.

La primera consideración es la fuerza de la posición del líder.

La principal consideración es la fuerza de la posición del líder. Esto es idéntico al primer principio de la lucha defensiva. Sin embargo, es más fácil que los líderes se autoanalicen que las compañías dos o tres enfoquen su atención en el líder.

Casi todas las empresas se comportan como niños. Quieren "hacerlo todo ellas mismas". Su reacción inmediata a un problema de mercadotecnia es estudiar hasta sus entrañas; considerar sus propias fuerzas y debilidades, la calidad del producto, de su fuerza de ventas, sus precios y distribución. De ahí que casi todas ellas terminen hablando y actuando como si fuesen el líder.

Lo que una compañía en segunda o tercera posición debe hacer es orientarse hacia lo que hace el líder: el producto del líder, los precios del líder y la distribución del líder.

No importan que tan fuerte sea una segunda compañía en cierta categoría o atributo, ya que no podrá ganar si esto constituyera el punto fuerte del líder.

El líder es dueño de una posición en la mente del cliente en perspectiva. Para ganar la batalla de la mente, hay que suprimir la posición del líder antes de poder reemplazarla por la propia. No basta con triunfar; otros deben fracasar, sobre todo el líder.

Lograr que el enemigo los acepte es el objetivo clave de la lucha ofensiva. El factor moral puede ser decisivo, de ahí que se insista en acabar con la moral del oponente. Sin embargo, no es fácil para la compañía número dos mantener en mente este concepto. De ahí que casi todos los planes de mercadotecnia exijan "aumentar la participación en el mercado". En un campo determinado, media docena de compañías podrán desarrollar planes de mercadotecnia con objetivos similares de incrementar su participación, sin mencionar siquiera los planes de nuevas compañías que podrán estar invadiendo el territorio. No es extraño que la promesa típica de la mercadotecnia raras veces se cumpla.

Una estrategia mucho mejor para la compañía en segunda posición es mirar al líder y preguntarse ¿cómo se puede disminuir su acción en el mercado?

Esto no significa que se arruine a los líderes dinamitando sus planes, o vedando sus líneas de abastecimiento. Esa es una manera física de considerar una lucha de mercadotecnia.

Nunca hay que olvidar que la guerra de la mercadotecnia es un ejército mental y que el campo de batalla es la mente humana. Todas las operaciones ofensivas deberán estar encauzadas hacia ese blanco. La artillería no se compone más que de palabras, imágenes y sonidos.

Pero en este caso el líder no es tan fuerte como se supone, ya que las agencias de servicio automotriz tiene muchísimas debilidades que se han nombrado anteriormente, lo que se tiene que hacer realmente es quitar de la mente de los consumidores que no porque la agencia de servicio automotriz pertenezca a la misma compañía de automóviles, el servicio es de gran calidad como se cree y que el precio aunque sea tan elevado no garantiza perfectos resultados de la reparación. Se debe ir introduciendo en la mente del cliente esta nueva forma de servicio que proponen las franquicias.

Principio No. 2.

Encontrar la debilidad en la fuerza del líder y golpear ahí.

Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo. Significa que hay que "hallar una debilidad en el punto fuerte del líder", y no en su debilidad.

Algunas veces los líderes tienen puntos débiles que son sólo eso y no una parte inherente de su fuerza. Quizás los pasan por alto, los consideran insignificantes o los olvidan por completo.

Enfocándose sólo a las franquicias del ramo de servicio automotriz, hay unas (como Precision Tune y Midas) que le llevarán una gran ventaja en cuanto a penetración del mercado a "Best Tune-up", todas estas franquicias tiene el mismo concepto de servicio, pero "Best Tune-up" será la verdadera pionera del servicio de calidad, es ahí donde debe atacar, pero sólo cuando se considere lo suficientemente fuerte como para poder llevar a cabo una estrategia ofensiva. Y por supuesto el éxito del servicio final será el éxito de la franquicia, pero también ahí debe atacar los puntos débiles de los otros paquetes de franquicia, mostrando el paquete tan completo y efectivo que ésta ofrecerá a los franquiciatarios.

Principio No. 3.

Lanzar el ataque en un frente tan estrecho como sea posible.

El ataque deberá lanzarse hacia un frente tan reducido como sea posible. Atacar de preferencia con un solo producto. La "línea completa" es un lujo que sólo los líderes pueden darse. La lucha ofensiva deberá emprenderse con líneas reducidas, con productos individuales tan limitados como sea posible.

Cuando se ataca a un frente reducido, el principio de la fuerza está obrando en favor propio. Se está reuniendo en masa a las fuerzas para lograr una superioridad local. "Donde una superioridad absoluta no es alcanzable, hay que producir una relativa en un punto decisivo, aprovechando en forma eficaz lo que se tiene".

El ejército de mercadotecnia que intenta ganar el mayor territorio en el menor tiempo posible, atacando todo a la vez en un frente amplio con una línea extensa de productos, seguramente perderá en la larga carrera todo el territorio que obtuvo, y aún mucho más.

Aun así, eso es lo que muchas compañías que están en segunda o tercera posición intentan hacer.

La suerte favorece al defensor.

La lucha ofensiva no es una tarea fácil.

La suerte favorece al defensor. Las estadísticas demuestran que casi todos los ataques tienden a fracasar. En un estudio realizado a 600 compañías en un periodo de dos años se encontró que el 20% de ellas obtuvo una ganancia de 2% o más en su participación en el mercado. En otras palabras cuatro de cada cinco compañías obtuvieron ganancias insignificantes o, de hecho, perdieron terreno.

Al considerar la edad de las compañías, es posible ver la forma en que la participación del mercado se ha congelado en posiciones fijas con el paso del tiempo.

De aquellas compañías que tenían cinco años o menos de fundadas, 40% aumentó su participación en el mercado. De aquellas compañías de 20 años o más, sólo 17% incrementó su participación.

Es evidente que la guerra es un juego sólo para los mercadólogos decididos e ingeniosos. Sin embargo, se pueden acrecentar bastantes posibilidades de éxito a través de la fuerza del líder. Por lo anterior cuando Mex-Fey tenga todos los elementos para emprender una campaña ofensiva se debe asegurar que la agencia de publicidad sea lo suficientemente capaz como para hacerlo, de no ser así puede salir perdiendo.

La debilidad en la fuerza.

Existe una debilidad en la fuerza, si uno puede encontrarla.

Cuando una compañía incrementa su participación en el mercado más allá de un cierto límite, se vuelve más débil, no más fuerte. La participación en el mercado de un 60, 70 u 80% aparenta una fuerza tremenda; no obstante, algunas veces significan vulnerabilidad... si se puede hallar la debilidad inherente en su fuerza.

En esta fase el mercadólogo debe realmente encontrar ese punto débil sin ninguna equivocación. Las buenas ideas ofensivas son extremadamente difíciles de vender, ya que son negativas por naturaleza y van en contra del "pensamiento positivo" de la mayoría de los empresarios.

Por ejemplo si "Best Tune-up" lanzará un ataque ofensivo a el líder de servicio automotriz que son las agencias automotrices, tendría que:

- 1) Enfocar la posición de las agencias de servicio automotriz, y no la propia.
- 2) Estas agencias tienen todos los servicios para todos los automóviles de sus respectivas marcas. Esta es una fuerza que puede llegar a convertirse en debilidad.
- 3) Una franquicia que principalmente explotará el Diagnóstico Integral Automotriz, podría atacar a las agencias en una parte importante de su frente.

Una compañía puede darse el lujo de gastar más en un ataque ofensivo cuando se sabe que el mercado está ahí.

4.3.9 Cuando no se está en posición de defender o atacar, ¿qué se puede hacer?

Para la mayoría de los directores de mercadotecnia, la ofensiva y la defensiva son estrategias naturales. El líder defiende, los demás atacan. Pero también existe la guerra por los flancos. Es probable que casi todos los gerentes consideren la lucha de flaqueo un concepto militar no aplicable a la mercadotecnia. Sin embargo, no es así. El flaqueo es la manera más novedosa de pelear una guerra de mercadotecnia.

Esta manera de utilizar la mercadotecnia será una de las más adecuadas para las primeras etapas de la franquicia, ya que lo reúne todo como se verá a continuación.

Tanto en el sentido militar como mercadotécnico, una operación de flaqueo significa un movimiento atrevido, una gran jugada con grandes apuestas. Operación que requiere una planeación detallada de cada hora, de cada día.

Quizá se piense que un general acepta asignaciones ofensivas y defensivas como parte normal del trabajo; sin embargo, él vive esperando el día en que sea elegido para dirigir un ataque de flaqueo. Es la mejor esperanza de lograr una victoria grande, espectacular.

Más que cualquier otra forma de lucha, el flaqueo requiere del conocimiento de los principios implicados y la capacidad de visualizar la forma en que la batalla se desarrollará después de que el ataque se enlace.

Principio No.1.

Un buen movimiento de flaqueo es hacia adentro de un área no disputada.

Un movimiento de flaqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área no disputada. Este movimiento no requiere necesariamente un producto nuevo, diferente a cualquier cosa existente en el mercado. Sin embargo, debe poseer cierto elemento de novedad o exclusividad, para que el cliente en perspectiva lo ubique dentro de una nueva categoría.

Quizá no sea obvio, sin embargo el éxito de un ataque de flaqueo depende muchas veces de la capacidad para crear y mantener una categoría separada. Esto no siempre es fácil, sobre todo cuando se piensa que el defensor tratará de mitigar el ataque negando la existencia de la nueva categoría.

La teoría tradicional de mercadotecnia designará a este acercamiento: segmentación, la búsqueda de segmentos o nichos, cualidad que se considera importante para lanzar un verdadero ataque de flanco se debe ser el primero en ocupar el segmento. De otro modo, se trataría de un ataque ofensivo contra una posición defendida.

Tales posiciones son realmente diferentes. No defendida, una montaña o un segmento de mercado podrían ser tomados por un pelotón. Defendida la misma montaña podría requerir los mejores esfuerzos de una división completa para capturarla.

La destreza del flanco requiere una previsión excepcional, ya que en un verdadero ataque de flanco, no hay un mercado establecido para el nuevo producto o servicio.

Las franquicias "Best Tune-up" ofrecerán un nuevo servicio, con el que la gente no estará del todo familiarizada, en las primeras etapas de la franquicia cuando los franquiciatarios estén empezando a expandirse lo mejor será atacar por flanco, buscando segmentos del mercado para comenzar a introducirse en éste.

Pues es precisamente lo que se debe hacer si se quiere lograr un ataque exitoso por los flancos, comenzar a comercializar con este servicio innovador que al principio estará "sin mercado".

Precisamente "Best Tune-up" empezará su mercado de los competidores por cuyos costados se están flanqueando. Este debilitamiento de la fuerza del enemigo será la esencia de una maniobra que puede crear un enorme impulso sumamente difícil de detener por el competidor.

Principio No.2.

La sorpresa es un elemento importante del plan.

La sorpresa táctica tiene que ser un elemento importante del plan. Por su naturaleza, un ataque de flanco es un ataque sorpresa. En este sentido, difiere de la lucha ofensiva o defensiva, en donde la naturaleza y direcciones de los ataques son bastante esperados. Los movimientos del flanco más exitosos son totalmente inesperados. Cuanto mayor es la sorpresa más tiempo le lleva al líder reaccionar y tratar de recuperarse.

La sorpresa también suele desmoralizar a la competencia. Su fuerza de ventas queda totalmente muda.

Desafortunadamente, el movimiento de ataque por los flancos de "Best Tune-up" se puede ver minimizado con las acciones de mercado de prueba, es decir la operación piloto y las

primeras franquicias que se establezcan, y con el exceso de investigación, lo que descubre la estrategia a la competencia.

Por lo anterior, Mex-Fey debe estar totalmente alerta y actuar de una manera sigilosa y ágil, pues de esta manera la probabilidad de que la competencia note lo que está haciendo es menor y la franquicia se lanzará con mucha más fuerza. De lo contrario sólo alertará a la competencia, la cual puede tomar las medidas necesarias para atacar la franquicia cuando ésta comience a venderse.

Principio No.3.

La persecución es tan fundamental como el mismo ataque.

La persecución es tan crítica como el ataque mismo. Éste es el principio de expansión. "Sin persecución, ninguna victoria puede tener un gran efecto". Es sumamente importante que una vez que Mex-Fey alcance sus objetivos de mercadotecnia iniciales, no desista, encauzando recursos hacia otros objetivos.

Ése sería un error, sobre todo si se iniciaron con un movimiento de flanqueo. Pues si ya se llegó al éxito, éste deberá reforzarse.

Es muy común, que muchas compañías no sepan manejar el éxito, ya que tienden a ignorar el futuro y emplean todos sus recursos disponibles para la mercadotecnia para tratar de recuperarse de errores estratégicos cometidos en el pasado.

El Diagnóstico Integral Automotriz es un excelente candidato para un ataque de flanqueo, es muy probable que éste de frutos rápidamente, y en caso de ser así deberá comenzar a difundirse rápidamente. Pues el objetivo debe ser ganar y ganar en grande.

Con mucha frecuencia, en una operación de mercadotecnia lo importante es evitar tener un perdedor en la compañía. Mucho tiempo y esfuerzo se emplean protegiendo productos y mercados obsoletos con lo cual se descuida el reforzamiento del éxito.

El mejor momento para que "Best Tune-up" labre una posición fuerte será al principio, cuando el servicio sea innovador y excitante y la competencia sea realmente escasa o esté intimidada. Pues, como se había dicho anteriormente, generalmente será un lujo que no se disfrute por mucho tiempo.

Todos los grandes éxitos en ataques de flanqueo en los últimos años gastaron de modo considerable yendo "hacia la cima", antes de lograr el triunfo, no después.

El éxito llama al éxito. Es importante emplear el peso de mercadotecnia que se tenga para hacer despegar un nuevo servicio, antes de que la competencia pueda cubrirse y realmente después el servicio ya no sea nuevo.

Pero tal vez al principio Mex-Fey no tenga los recursos para hacer el seguimiento de un ataque de flaqueo, quizá no le convenga lanzar un ataque de flaqueo en primera instancia, sino emprender una guerra de guerrillas, como se verá más adelante.

Factores para un flaqueo exitoso.

El flaqueo definitivamente no es para el tímido o el cauto, es una jugada con la posibilidad de un gran resultado final o una gran pérdida. Además, un ataque de flaqueo requiere visión y previsión.

Los gerentes de mercadotecnia con espíritu de investigación muchas veces consideran particularmente difícil el concepto de flaqueo; tienden a sustituir la investigación por la previsión.

Los clientes en perspectiva no pueden saber lo que probablemente comprarán en un futuro si sus gustos van a cambiar en forma drástica. Un buen movimiento de flaqueo es aquel que afecta substancialmente los gustos disponibles.

Un flaqueador a menudo requiere la cooperación del líder de la industria para alcanzar el éxito. Es decir, muchas veces el líder no sabe interpretar el potencial del mercado y se tarda en reaccionar, si sucede así el movimiento de flaqueo será todo un éxito, pero de lo contrario las pérdidas saldrán a flote de inmediato.

De cualquier manera el flaqueo es un movimiento muy recomendado para "Best Tune-up" en las primeras etapas de la franquicia, no olvidando los principios que lo sostienen.

4.3.10 Cuando sólo se tiene la operación piloto, cómo empezar a prosperar.

Como se había dicho anteriormente lo más seguro es que al principio "Best Tune-up" sea muy pequeña, y no se tengan los recursos para lanzar un ataque por flaqueo, entonces lo más conveniente para empezar a extenderse es utilizando una guerrilla. La guerrilla posee un depósito de ventajas tácticas que permiten a la pequeña empresa empezar a prosperar en tierra de gigantes.

Pero más importante que tomar el tamaño de "Best Tune-up" es el de la competencia. La clave de una lucha de mercadotecnia está en ajustar las tácticas de la empresa en relación a la competencia y no a la propia empresa.

La guerrilla se rige también por tres principios que se analizarán a continuación.

Principio No.1.

Localizar una sección del mercado lo bastante pequeña para poder defenderla.

Hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo. Podría ser pequeño geográficamente hablando, en volumen o en algún otro aspecto difícil de atacar por una compañía mayor.

La organización de una guerrilla no cambia las matemáticas de una guerra de mercadotecnia, la empresa grande siempre derrota a la pequeña. Más bien, una guerrilla busca reducir el campo de batalla con miras a alcanzar una superioridad de fuerzas. En otras palabras hay que procurar convertirse en un pez grande dentro de un estanque pequeño. La geografía es la forma tradicional de lograr este objetivo.

Más que cualquier otra cosa, una guerrilla necesita el reconocimiento de su liderazgo en su segmento de mercado por pequeño que este sea.

En ciertos aspectos, una campaña emprendida a base de guerrillas se asemeja al ataque de flanco. Pero hay una diferencia crítica entre la lucha de flanco y la de guerrilla. Con un ataque de flanco ya se es lo suficientemente fuerte, para lanzarlo deliberadamente cerca de la posición del líder. El objetivo del ataque de flanco es debilitar la posición del líder, mientras que al tener una guerrilla todavía se es muy pequeño para lanzar un ataque así.

¿Qué tan pequeño debe ser un mercado para que "Best Tune-up" si decide practicar la guerrilla se fije en él? Aquí es donde entra el juicio; se debe escoger un segmento lo bastante pequeño para convertirse en su líder. Sin embargo, muchas compañías tienden a hacer lo opuesto, a tratar de asir u mercado lo más grande posible, lo cual podría ser un error.

Raras veces se sabe sobre compañías que quiebran porque el mercado en que se encontraron fue demasiado pequeño. Por el contrario es frecuente saber sobre compañías que se desmembraron por una sobre expansión.

Ahora, es muy importante decir que esta estrategia de mercadotecnia sólo se recomienda para "Best Tune-up" cuando empiece su expansión, es decir para las primeras ventas de la franquicia, después tendrá que utilizar el flanqueo; en otras palabras, intentar aumentar su acción del mercado acercándose más a los líderes y atacando su posición.

El elemento clave de la decisión serán los recursos. ¿Cuándo la guerrilla emprendida por "Best Tune-up" va a tener los medios (en dinero y organización) para emprender una competencia mayor? Cuando esto suceda tendrán que abandonar su fortificación y trasladarse a un lugar abierto.

Por su naturaleza, una guerrilla tiene fuerzas limitadas para iniciar su acción; por lo tanto para sobrevivir debe resistir la tentación de diseminar sus fuerzas. Esto sólo invitaría al desastre.

Principio No. 2.

No importa cuánto éxito se logre; nunca actuar como líder.

No importa lo próspero que se llegue a ser, no hay que actuar nunca como el líder. El día que la compañía guerrillera ordena su primera limosina para el presidente de la junta de consejo, es el día en que empieza a derrumbarse.

Generalmente en una gran empresa, más de la mitad de los empleados proporcionan servicios a los otros. Algunos empleados pasan años sin toparse nunca con un cliente, o ver siquiera a un vendedor de la competencia.

Las guerrillas deben explotar esta debilidad colocando la mayor cantidad posible de su personal en la línea principal de batalla; deben resistir la tentación de integrar organizaciones formales, descripciones de puestos, desarrollo del personal en el puesto y otros atavíos de una organización de mayor tamaño. Siempre que sea posible, las guerrillas deberán estar todas en línea y no en el personal.

La organización reducida no sólo es una táctica para poner un porcentaje mayor de la fuerza en la batalla misma, también mejora asombrosamente la "vivacidad" de una guerrilla para responder a los cambios en el mercado.

Una guerrilla también puede aprovechar su tamaño pequeño para tomar decisiones rápidas. Esto puede ser una cualidad preciada al competir con las grandes compañías.

Este principio ya había sido discutido previamente en el punto anterior en donde se hablaba de la organización de Mex-Fey, al principio sería imposible y totalmente inútil tener grandes cantidades de empleados, se debe tener sólo un número reducido de empleados muy capaces pero principalmente que estén dispuestos a trabajar duro para el arranque de la franquicia.

Principio No. 3.

Estar preparado para retirarse en el momento que se le avise.

Estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento. Una compañía que huye sigue viviendo para luchar en otra ocasión.

Una guerrilla no tiene tantos recursos como para desaprovecharlos en una causa perdida; debe decidir con rapidez si renuncia o entra en acción.

Aquí es donde la ventaja de ser flexible y tener una organización reducida realmente se aprovecha. Una guerrilla, a menudo, puede adoptar una posición nueva sin el dolor y la tensión interna que una compañía grande experimenta.

Una compañía pequeña puede cambiar las cosas a su alrededor sin hacer olas. En cambio en una compañía grande tendrá que haber muchas luchas internas antes de que las cosas logren cambiar.

La misma dificultad que se tiene para entrar se tiene para salir. Las guerrillas deberán emplear su flexibilidad para saltar con rapidez a un nuevo mercado en cuanto vean la oportunidad.

Esta será una de las grandes ventajas de Mex-Fey cuando empiece su expansión, debido a su tamaño podrá tomar riesgos más fácilmente, que las compañías grandes de servicio automotriz.

Mex-Fey podrá saltar y establecer una franquicia en un territorio que los líderes han abandonado por una u otra razón. Al inicio con frecuencia podrá moverse rápidamente para llenar el hueco, que no ha sido atacado.

Las guerrillas están en todas partes.

La mayor parte de las corporaciones deben librar una guerra de guerrillas. Las compañías grandes quizá dominen a las nuevas, sin embargo, las compañías pequeñas dominan el paisaje.

Casi todas las empresas deben librar una lucha de guerrilla. De cada 100 compañías, por lo general una debe jugar en la defensiva, dos en la ofensiva, tres deben flanquear y 94 deben ser guerrilleras.

Pero "Best Tune-up" al comercializarse como un sistema de franquicias, sólo deberá ser guerrilla al inicio por un periodo corto, ya que tiene todos los recursos para ser un excelente flanqueador cuando cuente con el número de franquiciatarios suficiente.

4.3.11 ¿Cómo desarrollar la estrategia y las tácticas?

Así como la forma debe seguir a la función, la estrategia debe seguir a la táctica; es decir, el logro de los resultados tácticos es la meta única y fundamental de una estrategia. Si una estrategia determinada no contribuye a resultados tácticos, entonces es imperfecta, sin importar con cuánta brillantez se haya concebido o la elocuencia con la que se haya presentado. La estrategia debe emerger de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo. Sólo la persona que dentro de Mex-Fey tenga un conocimiento profundo y familiar de lo que sucede dentro de la empresa y en su campo de acción estará en posición de desarrollar una estrategia eficaz.

La estrategia debe ser elaborada de las características propias del mercado de servicio automotriz, y no desde un ambiente cerrado.

El objetivo de una magnífica estrategia es hacer funcionar la operación en un nivel táctico, no tiene otro propósito. Una estrategia grandiosa puede ser aterradora, inspirativa, audaz y atrevida, o un total fracaso si no se coloca a grupo de personas adecuadas, en el lugar y tiempo precisos, para efectuar el trabajo táctico.

Mex-Fey deberá valorar la eficacia de sus estrategias de mercadotecnia sólo en el punto en que entren en contacto con el cliente y la competencia. Recordando que éstas siempre vendrán detrás de la táctica.

Publicidad.

La herramienta principal de la mercadotecnia es por supuesto la publicidad. Y hasta no saber cómo emplear la publicidad a nivel táctico, realmente se tendrá una gran desventaja en la estrategia de mercadotecnia.

Es por esto que los directivos de Mex-Fey no deben ignorar por ningún motivo las aplicaciones tácticas del poder de la publicidad, pues así no ordenará ataques suicidas contra una competencia bien atrincherada.

Para hacer la publicidad de "Best Tune-up", Mex-Fey podrá utilizar todas las formas mecanizadas para alcanzar el mercado, incluyendo publicidad impresa y radioemitida, propaganda, correo directo, muestreo, folletos de ventas y exhibiciones. Cualquiera que sea la forma que elijan siempre deberán ver a la publicidad como el arma crítica que deberá manejarse de forma soberbia para obtener una gran victoria.

Pero, si bien la estrategia se origina de un conocimiento íntimo de la táctica, la paradoja señala que una buena estrategia no depende de una táctica extraordinaria. La esencia de una estrategia cabal es capaz de ganar la lucha de mercadotecnia sin brillantez táctica.

Al admitir la importancia de la rama de la publicidad, no quiere decir que los directivos de Mex-Fey se deban fiar falsamente de ella, para dar el "golpe maestro" que supuestamente les permita ganar la guerra. Es decir, si se atiene a una brillantez táctica entonces estará confiando en una estrategia poco firme, por lo que se enfrentará a la competencia con dos maneras diferentes posibles de perder:

1. una estrategia pobre, y
2. dependiendo de una brillantez táctica.

Cuando se depende de una táctica superior para ganarle a la competencia no se tardará, casi siempre, en acusar que la herramienta no funcionó, en donde esta herramienta suele ser la publicidad.

La estrategia dirige la táctica.

Si una estrategia se concibe en forma confiable desde un punto de vista táctico, entonces la estrategia debe dirigir la táctica una vez que la batalla ha empezado.

El departamento de mercadotecnia debe tener a la gente competente, con la capacidad de vislumbrar las dificultades tácticas para presionar con anticipación, con miras a lograr los

objetivos estratégicos. A veces, quizá sea necesario gastar recursos considerables para poder apoderarse de puntos clave que pudiesen obstaculizar el desarrollo de toda estrategia. Quizás llegase el caso, por ejemplo, de operar con pérdidas a corto plazo, con el objeto de lograr objetivos tácticos que permitan que una estrategia general tenga éxito.

Un enfoque de administración descentralizado es la razón más común de la falta de dirección estratégica de la táctica de una compañía. El razonamiento que la mayor parte de las organizaciones descentralizadas emplean para justificar su existencia es lograr tomar una decisión en el campo de acción. Salir al campo a estudiar una situación táctica es una parte esencial para desarrollar una buena estrategia. Sin embargo, esto es sólo una fracción; habrá quien tenga que aunar los elementos en una estrategia coherente y organizada.

Un solo punto de ataque.

En algún momento el objetivo primordial que Mex-Fey tenga para las franquicias "Best Tune-up" deberá dominar la planeación estratégica. Este objetivo deberá tomar en cuenta antes que ninguna otra cosa los recursos con lo que se cuenten. Este concepto podría llamarse un "solo punto de ataque".

La gerencia descentralizada y la falta de una estrategia corporativa unificada dan como resultado puntos múltiples de ataque, en donde será más difícil coordinar esfuerzos para cimentar el negocio.

Algunas compañías a menudo equipan divisiones con dinero y material y después las abandonan con poca dirección o sin ella. Cuando estas divisiones penetran en el mundo de los negocios, tienden a limitar sus ataques a "blancos de oportunidad".

Ataque y contraataque.

A toda acción, corresponde una reacción igual y en sentido contrario. Es importante que nunca se establezca un plan de batalla de mercadotecnia como si la competencia no fuera a responder. Por ejemplo cuando "Best Tune-up" ofrezca afinaciones de precisión a un precio tan atractivo, lo más seguro es que los competidores rebajen sus precios. Para cada acción, hay cierta reacción por parte de la competencia, aun cuando no duplique con exactitud el movimiento inicial.

No hay que confundirse. Una buena estrategia de mercadotecnia es aquella que se anticipa al contraataque del competidor. Muchos de los principios de la lucha de mercadotecnia reconocen el peligro del contraataque, como el segundo principio ofensivo: hallar una

debilidad inherente en la fuerza del líder y atacar en ese punto. Para que los líderes bloqueen esta clase de movimiento, tendrían que debilitar su propia fuerza, algo que se van a rehusar hacer.

Otra forma de analizar la posibilidad de contraataque enérgico es considerar los cambios pronosticados en la acción del mercado. Particularmente esta será la forma de atacar de "Best Tune-up", pero siempre deberán estar conscientes de que los competidores invertirán mucho más dinero, y harán más sacrificios para proteger lo que ya poseen.

La acción no es independiente de la estrategia.

Cualquiera que sea la acción que Mex-Fey efectúe o intente desarrollar, no podrá divorciarse de la estrategia que la acción implica. **La acción es la estrategia.**

Grandes compañías prósperas se meten en problemas con la falsa noción de que cualquier cosa es posible siempre y cuando la empresa tenga la voluntad de vencer. A menudo deciden lo que quieren lograr y después asignan una fuerza de trabajo para que desarrolle la estrategia que cumpla sus propósitos. Ninguna compañía es lo suficientemente grande para actuar así, invariablemente hay objetivos que están más allá de sus medios.

Las estrategias de mercadotecnia que elabore Mex-Fey deben ser eficientes, basadas en el mundo de la táctica y la realidad, nunca deben permitir que sus egos se entrometan en el camino del juicio, nunca deberán intentar lo imposible; ni promover una campaña o línea de ataque más allá de una meta razonable. Deberán enfocar sus mentes en lo que puede lograrse con los méritos tácticos disponibles, no en esquemas grandiosos o sueños imposibles.

La estrategia no puede estar divorciada de la táctica.

Si acción implica estrategia, entonces estrategia implica táctica. La calidad de la estrategia y táctica se verá afectada en forma grave si se intenta cortarla por cualquier punto. El conocimiento de la táctica ayuda a desarrollar la estrategia, la cual hace posible un cierto curso de acción que se tiene que llevar a cabo.

Una vez acordada esta acción, la estrategia se encarga de dirigir la táctica. Una barrera rígida entre la táctica y la estrategia serviría para frustrar todo el proceso.

Este es el caso de la publicidad, el componente clave de la mayor parte de las guerras de mercadotecnia. En caso de que Mex-Fey, cuando tenga las posibilidades, contrate una

agencia para que maneje las tácticas de una campaña publicitaria, ésta deberá desarrollar la estrategia de mercadotecnia antes de que la agencia comience a trabajar. En otras palabras Mex-Fey decidirá que hacer y la agencia decidirá cómo hacerlo.

Esto suena tan simple y lógico que podría parecer impertinente señalar el defecto fatal de esta medida. La barrera artificial entre las dos evitará que el conocimiento especializado de la agencia, en cuanto a táctica, sea un factor importante en el desarrollo de la estrategia de Mex-Fey.

Para un desempeño realmente eficaz en las luchas de la mercadotecnia, Mex-Fey tendrá que buscar una agencia publicitaria que elabore una verdadera planeación estratégica, de lo contrario se verán obligados a aprender más sobre tácticas publicitarias.

Pero en realidad son muy pocas las agencias que se dejen guiar por un pensamiento más estratégico, porque la mayoría no desean responsabilizarse del resultado de los programas publicitarios; prefieren culpar al producto o a la fuerza de ventas.

El empleo de reservas.

Es muy importante decir que por ningún motivo se debe gastar todo el presupuesto publicitario, siempre deben dejar una reserva, ya que el manejo y empleo de ésta es siempre un punto clave en cualquier batalla publicitaria.

De lo que se esta hablando, por supuesto, es de las reservas tácticas, fuerzas que pueden ser expuestas en una batalla con poco tiempo de aviso. Pues, si son estratégicas, no son reservas, es decir, no están disponibles de inmediato para lanzarlas a la batalla a voluntad de las personas encargadas de la campaña.

4.3.12 Gente encargada del departamento de mercadotecnia.

La gente encargada del departamento de mercadotecnia para las franquicias "Best Tune-up", tendrá que estar dispuesta a aceptar forzosamente la responsabilidad de planear y dirigir todo un programa de mercadotecnia.

Cuando Mex-Fey tenga que elegir este grupo de personas, tendrá que tener muy presente que cuanta más gente esté implicada en el proceso estratégico, menos serán las probabilidades de que se idee una estrategia brillante.

Y para coordinar a este grupo de gentes es indispensable tener un efectivo líder de mercadotecnia.

Flexibilidad.

La característica clave de un gerente de mercadotecnia es la flexibilidad, deberá ser lo bastante flexible para ajustar la estrategia a la situación y no viceversa.

También debe tener fuerza, sin confundir ésta con la actitud de "él tiene el coraje para sostener sus convicciones", pues una actitud obstinada e inflexible es signo de debilidad, y no de fuerza.

Muchas posturas sin sentido persisten en la mercadotecnia actual. Un competidor rebaja un precio y la gerencia dice: "ellos saben lo que vale su producto". Un empleado sugiere atacar a un competidor y la gerencia plantea: "creemos en el enfoque positivo, en vender nuestros productos según sus méritos, no en denigrar los productos de nuestros competidores".

Un buen gerente no tiene prejuicios; considera con seriedad todas las alternativas y escucha todos los puntos de vista antes de tomar una decisión.

Es esta mente flexible lo que puede aterrorizar al competidor. Nunca saben cuándo o por dónde se asestará el golpe. Es difícil defenderse contra lo que uno no está preparado.

Valor.

Un gerente de mercadotecnia realmente requiere de coraje.

Un general competente tiene una reserva ilimitada de coraje para hacer frente a sus superiores y asociados que puedan abogar por enfoque diferente. Aun cuando un gerente de mercadotecnia posee una mente abierta para escuchar todos los puntos de vista, en determinado momento debe tomar una decisión. Esto ocurre cuando la mente abierta se cierra y el gerente competente medita para hallar la fuerza de voluntad y el espíritu de coraje que prevalecerán.

Si se tuviera que resumir en una palabra las cualidades que distinguen a un buen gerente, se diría que todas se reducen a la capacidad de toma de decisiones. Se pueden emplear las computadoras más fantásticas del mundo y acumular todos los números y gráficas, pero al final se debe juntar toda la información establecer una guía y actuar.

Lo que se necesita es un líder inspirado internamente, si es bueno actuado, podrá ser tanto un buen líder como un estratega competente.

Intrépido.

Los gerentes de mercadotecnia requieren intrepidez. Cuando la ocasión es muy oportuna, debe ser capaz de actuar rápida y decididamente. Muy a menudo, sin embargo, cuando avanzan por la escalera del éxito, los gerentes pierden su espíritu intrépido.

La intrepidez es un rasgo especialmentepreciado cuando la marea favorece a la empresa. Es entonces cuando la operación de mercadotecnia se beneficia en realidad de tener un gerente que sepa cómo aprovecharla.

Conocimiento.

Los gerentes generalizan. Según se supone, realmente no es necesario conocer los detalles para elaborar una estrategia maestra. De hecho, el especialista es tratado a menudo con cierto desdén en los peldaños superiores de la gerencia, es decir, hay poca confianza en quien sabe bastante del algún campo, no se cree que tenga una visión amplia.

Pero en realidad no es así, un buen gerente de mercadotecnia establece su estrategia desde la base hasta el punto más alto del terreno, empezando por los detalles. Cuando la estrategia se ha completado, será simple, aunque no necesariamente la respuesta obvia.

Conocimiento de las reglas.

Para jugar un buen partido, primero hay que aprender las reglas o principios del mismo y, segundo, hay que olvidarlas; es decir se debe aprender a jugar sin pensar en las reglas.

Un gerente de mercadotecnia debe aprender primero los principios de la lucha de mercadotecnia y después olvidarlos al jugar el partido. Es decir, se deben conocer las reglas tan bien, para después tener la capacidad de olvidarlas para concentrarse en los oponentes.

El gerente de mercadotecnia debe empezar por examinar en forma sistemática la historia de la mercadotecnia, para después formular los principios estratégicos que gobernarán el resultado de sus batallas. Nada en la actualidad es tan importante como la estrategia.

La mercadotecnia es parte vital de un sistema de franquicias, es totalmente indispensable que Mex-Fey cuente con un departamento de mercadotecnia integrado por un grupo de personas muy capaces dispuestas a trabajar muy duro por la franquicia.

Por lo anterior se dedicó todo este punto al Marketing de la franquicia, en donde quedan claramente establecidos los pasos a seguir.

4.4 "Best Tune-up", una filosofía de servicio de calidad.

La batalla de la calidad comenzó desde hace ya algún tiempo atrás, y Mex-Fey ideó el concepto de las franquicias "Best Tune-up" basado en el concepto de calidad total. Pero para estas franquicias se debe hablar particularmente de la calidad del servicio.

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos. Se pueden aplicar a los servicios toda una serie de técnicas de gestión de calidad desarrolladas por la industria, desde los círculos de calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda y eliminación de errores pero con eso no basta.

En la industria en general, la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y los costos de fabricación. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y, en consecuencia, se mide por el aumento de ventas.

El presente capítulo tiene por objeto dar las bases para una política de calidad en la prestación de servicios de las franquicias "Best Tune-up" o, lo que es lo mismo, para establecer, que es el camino hacia la excelencia en el servicio.

Los grandes principios en los que descansará la calidad del servicio automotriz que ofrecerán las franquicias "Best Tune-up", y que se desarrollarán en este capítulo, se puede resumir del modo siguiente:

- ⇒ El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son, por lo tanto, fundamentales.
- ⇒ El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- ⇒ Mex-Fey deberá formular promesas que le permitan alcanzar objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- ⇒ Cada franquicia "Best Tune-up" deberá "gestionar" las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

⇒ Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad. El hecho de que la calidad del servicio sea, en parte subjetiva no impide que se puedan definir normas precisas. Además, un sistema eficaz de prestación de servicio no debería eliminar la sonrisa de quien lo recibe.

⇒ Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo. En servicios no existe un término medio. Hay que aspirar a la excelencia, al cero defectos. Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios. Y esto exigirá la participación de todos, desde los directivos de Mex-Fey, pasando por los franquiciatarios, hasta el último de los empleados de cada franquicia, recordando que el cliente no ve en el servicio más que "lo que no funciona".

Los anteriores puntos serán la base indispensable para alcanzar el éxito. "Best Tune-up" tiene que sobresalir de todos los competidores, para lo cual será de gran ayuda la filosofía de calidad en el servicio que regirá estas franquicias.

4.4.1 Calidad y servicio.

De todas las diferentes fuerzas motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a la calidad. Seguramente porque cualquiera otra fuerza o factor competitivo, en una u otra forma tienen relación con la calidad.

La calidad se define como el nivel de excelencia que las franquicias "Best Tune-up" alcanzarán para satisfacer a su clientela.

El concepto de calidad total lleva a hacer las cosas bien desde el principio, para asegurar cero errores y alcanzar la excelencia.

El proceso de Calidad Total, llevado a su máxima expresión, se convierte en una forma de vida organizacional porque hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completa y cabalmente, en la forma que se le ha responsabilizado, en el momento preciso, y en el lugar que le corresponde, de manera que cumpla con las especificaciones definidas para alcanzar cero errores.

Mex-Fey ha escogido el concepto de Calidad Total para las franquicias "Best Tune-up", pues esta filosofía permite prevenir antes que lamentar, a diferencia del concepto tradicional de Control de Calidad que supone desde el principio que habrá fallas que corregir. Un mundo de diferencia entre los dos enfoques de calidad, como se ve a continuación:

- ◆ La Calidad Total no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida.
- ◆ La Calidad Total no es una responsabilidad del trabajador sino de la Alta Gerencia.
- ◆ La Calidad Total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.
- ◆ La Calidad Total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va hacer.
- ◆ El Control de la Calidad empieza en una oficina de la empresa, la Calidad Total en la mente de los miembros de la Alta Gerencia.

El concepto de Calidad Total dará como resultado obtener servicios de alta calidad y en ella se cifrará una nueva competencia en dos dimensiones:

- I. La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
- II. La calidad debe proporcionarse no sólo en el servicio, sino también en el servicio adicional, y ambos deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa.

Por lo que se refiere a la definición de la calidad en términos del cliente, será prerequisite, para formular las estrategias competitivas. Será un enfoque de dar al cliente, simplemente lo que el necesita, desea, quiere y demanda.

En cuanto al segundo aspecto, la experiencia ha mostrado que no se lograrán substanciales ventajas competitivas, a menos que se proporcione calidad tanto en el servicio esencial como en el servicio adicional.

Es decir, la calidad del servicio de las franquicias "Best Tune-up", se reflejará en lo que el cliente reciba, pero también como lo reciba.

En consecuencia, "Best Tune-up" utilizará la calidad como factor competitivo para crear clientes satisfechos, apoyándose en una Ingeniería de Servicios.

Es definitivo que los clientes satisfechos pasan a formar parte de un activo generador de utilidades y se convierte en un factor de más efectividad estratégica, que cuando sólo se considera la participación del mercado, como frecuentemente acontece.

Este enfoque bidimensional de la calidad, sugiere que un análisis estratégico debe concentrarse, no en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de "Best Tune-up" para proporcionar los servicios, cuyo valor agregado y servicios adicionales o de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrezca la competencia.

Cientes satisfechos.

La finalidad última de "Best Tune-up" será llegar a crear clientes satisfechos, ya que ello significará una fuente constante de ingresos rentables, así como promotores de la misma franquicia. Mex-Fey nunca debe olvidar que el mejor promotor es un cliente satisfecho, porque en una u otra forma él recomendará la franquicia, y esta recomendación tiene un efecto multiplicador.

Es importante tomar en cuenta las implicaciones de un cliente insatisfecho. Según estudios al respecto, un quejoso comunica sus experiencias a cinco personas por lo menos, quienes a su vez convierten en retransmisiones de la misma información, la que generalmente refuerzan en el contenido negativo.

Tomando como referencia la información estadística del Research Institute of America, en referencia a los clientes insatisfechos, se observa que:

- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan de trato descortés;
- El 90% de los clientes insatisfechos no vuelve a comprar;
- Cada uno de estos clientes descontentos relatará sus experiencias negativas a por lo menos nueve personas;
- Un 13% de esos inconformes contará su historia a más de 10 personas.

Pero hay ciertos patrones de comportamiento para satisfacer y retener a los clientes, como:

- A mayor antigüedad de un cliente, son mayores las probabilidades de retenerlo, siempre y cuando se le proporcione calidad en el servicio.
- El costo de retener a un cliente va en razón inversa a su antigüedad, o sea, que a menor antigüedad, mayor el costo de retención.

Para prevenir cualquier situación de clientes insatisfechos las franquicias "Best Tune-up" además de tener una filosofía de Calidad Total, harán uso de la Ingeniería de Servicios.

¿Qué es la Ingeniería de Servicios?

La Ingeniería de Servicios se entiende como:

Un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

Ahora para que quede perfectamente claro se analizará la definición en cada uno de sus conceptos.

Mejorar e innovar procesos.

Mex-Fey contará en su programa de capacitación constante, con un apartado para el cultivo de la creatividad y el desarrollo de innovaciones. Analizará con un enfoque ingenieril los procesos relacionados con proporcionar servicios de calidad al cliente promoviendo la innovación constante bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer.

Servicios diferenciados.

En las franquicias "Best Tune-up" la comunicación tendrá un lugar prioritario. Para que se coordine y cuide más fácilmente que los servicios sean de calidad, lo que contribuirá a la diferenciación de la franquicia y de la imagen corporativa de Mex-Fey, lo que ayudará a un claro posicionamiento.

Desarrollar una organización.

La cultura organizacional de las franquicias "Best Tune-up" tendrá una orientación total al cliente, la cual tendrá un enfoque totalmente distinto al tradicional. La estructura de organización será participativa, y hará realidad sus estrategias y acciones, las cuales estarán dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad.

Creación de valor para el cliente.

Como anteriormente se ha mencionado, "Best Tune-up" tiene como propósito desarrollar y proporcionar servicios de calidad, así como coadyuvar en la creación de valor para el cliente. Para lo cual en primer lugar deberán formular las estrategias con la mira directa de proporcionar valor agregado a los clientes.

Ventajas competitivas.

La Ingeniería de Servicios estará como proceso permanente dentro de la franquicia, integrando y coadyuando a la planeación estratégica en el logro de ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

Los objetivos específicos de la franquicia "Best Tune-up" serán:

- Crear clientes satisfechos.
- Elevar los ingresos reales de la franquicia y que se mantengan con esa tendencia.
- Promover la innovación constante.
- Diferenciar los servicios ofrecidos.
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa de la franquicia.
- Superar al competidor, manteniendo una ventaja en todo aspecto.
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes.

Una vez definidos los objetivos de la franquicia, conviene precisar dos conceptos.

⇒ **Servicios al cliente**, que se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que presentan los contactos de oportunidad.

⇒ **Valor agregado**, que se refiere a los extras contenidos en el servicio o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que esto le signifique un precio mayor. Incluye innovaciones en el servicio o en cualquier fase del proceso de reparación y comercialización.

Para hacer más clara la diferencia entre la calidad del servicio y el valor agregado, se verá el siguiente ejemplo. La rapidez de las reparaciones, la cortesía de los empleados y la puntualidad de la franquicia serán servicios al cliente. Mientras que la entrega de un diagnóstico general antes y después de la reparación requerida en la franquicia serán valor agregado para el cliente, porque le proporciona un beneficio adicional.

Podemos observar que el México empresarial está dando un cambio radical, y "Best Tune-up" marcará la pauta en el área de servicios de reparación automotriz.

4.4.2 Factores estructurales para el servicio de calidad de "Best Tune-up".

La estructura de la franquicia "Best Tune-up" se basará en el Hexágono del Servicio, que conjuga a los factores competitivos, precios, calidad del servicio esencial y calidad del servicio adicional, con los factores estructurales, sistemas de información comunicación e innovación. El conjunto se integra a la planeación estratégica, y la dirección de la franquicia se dirige completamente hacia el cliente, con el propósito explícito de proporcionarle valor agregado y un servicio de calidad, superior al que ofrece la competencia.

Antes de hablar del Hexágono de Servicio, es muy importante explicar lo que es el Triángulo de Servicios, pues fue un factor importante para la elaboración de dicho hexágono.

Triángulo del Servicio.

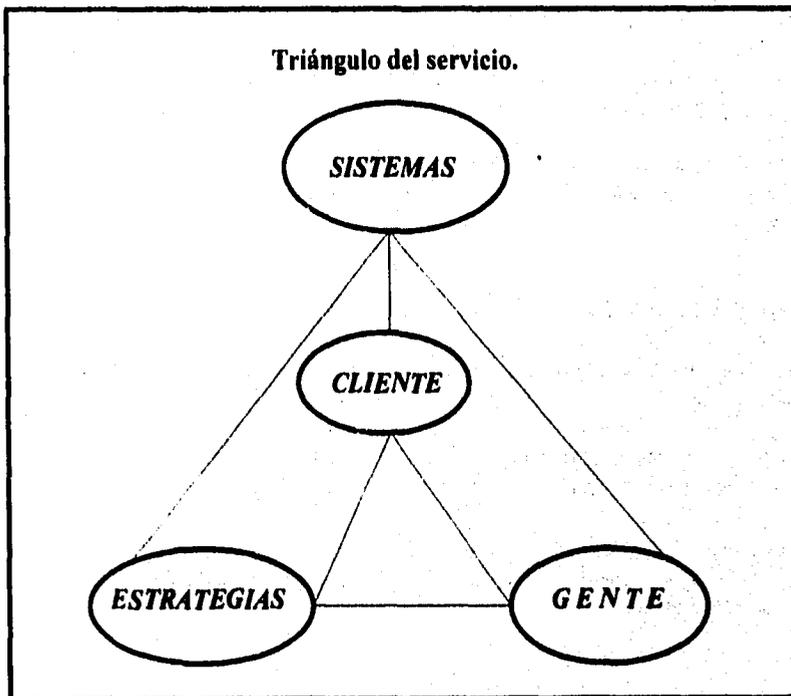
En el Triángulo de Servicios existen tres características importantes, todas ellas orientadas hacia el cliente.

Las tres características o factores claves están en los ángulos del Triángulo del Servicio y a su vez, cada una de ellas está dirigida hacia el cliente, quien es el centro de la misma figura.

- ◊ ***Estrategia del servicio.*** Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

- ◊ *Gente*. Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio, por lo cual, este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.
- ◊ *Sistemas*. Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia, hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme a los diferentes sistemas establecidos.
- ◊ *Clientes*. Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se oriente hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio.

Figura 4.4.1. Triángulo del Servicio.



El modelo del triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. El triángulo representa un proceso más bien que una estructura y obliga a incluir al cliente en la concepción del negocio.

Las estrategias básicas de cualquier negocio tienen que servir para diferenciar a la compañía de sus competidores, en la mentalidad y en la experiencia de los clientes. En muchos casos, y probablemente es una tarea muy desafiante formular una filosofía de servicio no común que realmente pueda crear una diferencia. La estrategia de servicio tiene que significar algo concreto y valioso para el cliente, algo por lo cual éste quiere pagar.

Hexágono del servicio.

Las franquicias "Best Tune-up" haciendo uso del hexágono, resaltarán formalmente los aspectos siguientes:

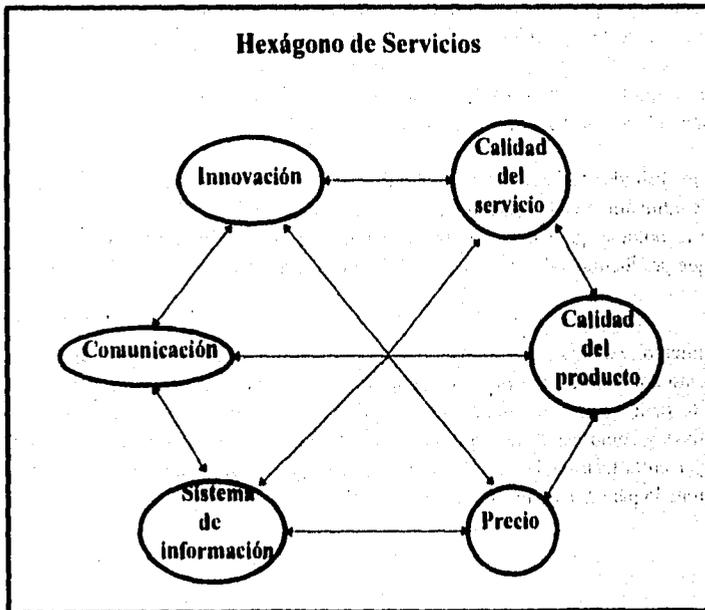
- El vínculo entre el servicio de calidad y el manejo formal y programado de la comunicación, ya que esta configuración conduce al mejoramiento del servicio, a la diferenciación de la franquicia y al fortalecimiento de la imagen corporativa. Debe tenerse presente que gran parte de la franquicia es comunicación e información, que destaca su importancia en los contactos de oportunidad o momentos de verdad, lo cuales son puntos vulnerables para ofrecer servicios de calidad.
- El manejo dirigido de la innovación, como parte de cada franquicia para emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja, y de las reacciones de la competencia. Las innovaciones son las que producirán valor agregado para el cliente y ayudarán a mejorar la calidad del servicio.
- El tratamiento explícito de la información y de la tecnología para mantener un seguimiento del cliente, analizar su comportamiento y en general para estar cerca de él, así como para tomar decisiones relacionadas con la formulación de estrategias competitivas y como apoyo informativo para cada franquicia. Cada franquicia se tendrá que apoyar en la tecnología de la información, de cuyas aplicaciones puede producirse valor agregado para el cliente y un mejor servicio.

- * La interrelación del valor agregado, la calidad del servicio, la calidad de cada franquicia y el manejo de precios, considerados éstos como factores competitivos que deben integrarse en un todo con el servicio de reparación automotriz, deberán formar un paquete de beneficios, mismo que será el eje para la formulación de estrategias mercadológicas y competitivas con el propósito de lograr su diferenciación y posicionamiento.
- * La integración de las franquicias con la Planeación Estratégica o la formulación de estrategias competitivas y, en conjunto, centrarse hacia el cliente como principio y fin de todo el proceso desencadenado por esas dos disciplinas, para también lograr ventajas competitivas.

Los aspectos anteriores de las franquicias "Best Tune-up" en ningún momento se tratarán de forma aislada o circunstancial, de lo contrario se implementarán y controlarán explícita y congruentemente entre sí, para logra sus propósitos de un servicios de calidad.

Los aspectos anteriores se basaron en el Hexágono de servicios que se puede ver a continuación (figura 4.4.2).

Figura 4.4.2. Hexágono de Servicios.



Factores competitivos y estructurales.

Hacer referencia a los precios y a la calidad del servicio de reparación, es hacer hincapié en que, con la calidad del servicio, se tienen los factores competitivos básicos, mismo que en la práctica deben manejarse conjuntamente para lograr la mejor combinación que lleve a manejar ventajas competitivas. Para lograr ese propósito "Best Tune-up" se apoyará en los factores estructurales incluidos en el Hexágono de Servicios: comunicación, innovación y sistemas de información, tres factores vitales para el sistema de franquicia. Al interrelacionarse éstos a los factores competitivos básicos, producen una poderosa fuerza competitiva para lograr concretamente dos de los principales objetivos de la franquicia:

- ♦ Diferenciar la franquicia por el servicio ofrecido y fortalecer la imagen corporativa de Mex-Fey.
- ♦ Crear clientes satisfechos y superar a la competencia.

Dentro de los factores estructurales de "Best Tune-up", es importante considerar los siguientes aspectos:

- El manejo de los elementos componentes de la franquicia debe obedecer a un orden, en relación con sus objetivos específicos, lo que conduce a un manejo congruente del servicio de calidad con los planes globales o Planeación Estratégica de Mex-Fey para la franquicia. Significa que debe haber completa interrelación entre la Planeación Estratégica y el servicio de calidad, tanto por su orientación al cliente, como porque ambas tratan de lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles.
- La efectividad y los resultados que se obtengan al ofrecer el servicio de calidad, están condicionados al desempeño de la gente, en todos sus niveles, que integrarán el sistema de las franquicias "Best Tune-up". Por lo tanto, la calidad total, la calidad del servicio, la productividad, la comunicación y la innovación, deberán ser parte misma de la cultura organizacional de la empresa y no propósitos o programas temporales e inconclusos.
- Por los requerimientos de un sistema de franquicias en materia de información, es de vital importancia la utilización de sistemas de información adecuados, como los que se han nombrado anteriormente, para llenar las necesidades específicas de un sistema de servicio de calidad.

- "Best Tune-up" tendrá como criterio rector al cliente, por lo que se deberá obligar a cada franquiciatario tener una definida orientación hacia él.

Para que "Best Tune-up" ofrezca un verdadero servicio de calidad, tendrá que integrar los factores estructurales y competitivos, como lo son la Planeación estratégica, la cultura organizacional que está integrada por los aspectos del hexágono, a su definición de su visión y su misión de servicios, con una primordial orientación al cliente. El cumplimiento de todos estos elementos fundamentales representa una configuración que bien pudiera considerarse como un camino hacia la excelencia, el crecimiento y la rentabilidad de la franquicia.

Proceso para lograr un servicio de calidad.

El proceso para un servicio de calidad comprende una serie de fases que deberán cumplirse flexible pero rigurosamente, aclarando que por supuesto no es una regla.

1. Integrar la práctica de la Ingeniería de Servicios a la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica establece el criterio rector de un servicio de calidad, cuyas acciones operativas o tácticas, orientadas hacia el cliente, deben llevarse a cabo en forma congruente y consistente para así alcanzar los objetivos de tener un servicio de calidad, y consecuentemente de los fijados para la franquicia, tanto a corto como a largo plazo.

La planeación e implementación de acciones de la Ingeniería de Servicios, no deben llevarse de forma aislada, sino coordinarse con la Planeación Estratégica y la comunicación, para lograr sólidas ventajas competitivas basadas en la creación de clientes satisfechos y la diferenciación de la franquicia.

2. Comunicar la visión y misión de servicio a los franquiciatarios.

Los directivos de Mex-Fey y creadores de la franquicia fueron los responsables de precisar la visión de adónde se quiere llevar a la franquicia y lo que se quiere alcanzar en términos de resultados finales; de éstos aunados a la filosofía que regirá en las franquicias, se definió la misión de la franquicia, que es el factor más importante para la Planeación Estratégica.

Esta visión y misión deberán ser tratados como conceptos que deberán comunicarse no sólo a los franquiciatarios, sino también a todos y cada persona que forma a cada franquicia,

incluyendo en ellos ideas de calidad de servicio y valor agregado, para que lleguen a formar parte de la cultura organizacional del sistema de la franquicia.

3. Utilizar sistemas y tecnología de la información efectivos para el sistema de franquicias y apropiados a la Ingeniería de Servicios.

La información es la base fundamental para el control y la toma de decisiones en toda organización, además de que facilita el seguimiento de las realizaciones.

En el sistema de franquicias no es la excepción, pero "Best Tune-up" verá la tecnología de la información desde otro enfoque, pues también la verá como el medio para cumplir los propósitos de crear valor y proporcionar servicios de superior calidad para el cliente.

4. Definir los clientes y conocerlos en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas cambiantes.

El punto de partida para emprender acciones para dar un servicio de calidad, es conocer al cliente y llegar a su pensamiento en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas, que constantemente se encuentran cambiando.

A partir de esa información cada franquiciatario debe buscar proporcionar valor agregado en el servicio y también en la forma de proporcionarlo.

5. El modelo de organización debe estar orientado al cliente y desarrollar a todo el personal para que tome decisiones.

Las estructuras de organización tradicionales desarrolladas durante la llamada economía industrial ya son insuficientes para hacer frente a las nuevas realidades competitivas de los negocios.

El modelo de "Best Tune-up" tendrá una orientación total al cliente, en el cual el recurso que condicionará los resultados será el humano, en todos los niveles de la franquicia, por lo que debe entrenarse, capacitarse y desarrollarse para que se convierta en un agente de cambio y decisión.

6. Utilizar el manejo de la comunicación para diferenciar y posicionar la franquicia.

La comunicación es un elemento estructural básico para que la franquicia cumpla sus propósitos. Por lo que no se debe ver como un enfoque limitado, sino como parte de los procesos estratégicos.

Vinculando la comunicación con el servicio de calidad, ésta se debe dirigir hacia el fortalecimiento de los eslabones de oportunidad y todas aquellas acciones que proporcionen valor agregado y mejoren el servicio al cliente y, como resultado, produzcan la diferenciación y posicionamiento de la franquicia.

7. Promover constantemente la innovación en servicios y procesos que se dirijan hacia la creación de valor y mejoramiento de servicios.

Las necesidades cambiantes de los clientes, las reacciones de la competencia y el efecto de otros fenómenos del entorno, así como los avances tecnológicos, requieren de la innovación constante de procesos y servicios, la cual será considerada por Mex-Fey como un factor competitivo.

En este caso la innovación será tratada como un medio para producir valor agregado y mejoras constantes en los servicios al cliente. Pero cabe aclarar que la innovación en las franquicias "Best Tune-up" será un factor para lograr mejoras de manera general, y no sólo en el área de servicios.

8. Monitorear constantemente la actuación del personal y la calidad de los servicios, mediante una auditoría dirigida a esos propósitos.

El programa de "Best Tune-up" tendrá un seguimiento o monitoreo constante y con evaluaciones cuantitativas o directas para obtener resultados objetivos y así tomar las medidas correspondientes.

La auditoría de calidad en los servicios debe ser de carácter preventivo y constructivo, de manera que proporcione información que conduzca a conocer las necesidades cambiantes de los clientes, así como mejorar los servicios de la franquicia.

Las franquicias "Best Tune-up" cultivarán una actitud de servicio como una forma de vida. A partir de un pleno conocimiento de los clientes, se podrá actuar para servir mejor a los clientes.

La calidad total, la productividad e innovación, ya no son deseos u objetivos de un programa, sino están pasando a formar parte de la historia, filosofía y cultura organizacional de la empresa.

4.4.3 "Best Tune-up" una franquicia con visión y misión de servicio.

La visión, como capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional. La visión por lo tanto, debe enunciarse en forma clara y objetiva para que cumpla su cometido.

La misión, que se deriva de la visión, la cual es un concepto enunciativo de la razón de ser de una empresa. Comunica lo que es y hace, y establece la relación entre empresa-producto y el receptor o cliente, desde la perspectiva de este último, en función de los beneficios y valor que recibe de los primeros.

La misión de las franquicias "Best Tune-up", hará gran hincapié en la calidad del servicio y valor agregado que cada franquicia ofrecerá a sus clientes.

La comunicación de la visión y la misión es el primer paso que Mex-Fey tiene que dar con los franquiciatarios, para que ellos las hagan realidad con acciones congruentes a esos elementos y así las perciba el cliente. Estos logros conducirán a obtener ventajas competitivas.

Visión para inspirar y comunicar.

La toma de decisiones será la función fundamental y esencial de la actuación de todo gerente de cada franquicia, que puede ser el franquiciatario o no. En su mente se gestará una lucha para obtener logros y resultados mediante las decisiones que tomará y que son producto de un proceso mental. En este proceso, la visión de la franquicia permitirá dar claridad sobre lo que se quiere decidir y adónde se desea llegar.

La visión estratégica de la franquicia será de importancia crítica para el éxito de ésta en el actual ambiente de los negocios. Los ejecutivos de Mex-Fey de todos los niveles, junto con los franquiciatarios deben trabajar conjuntamente y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deberán tener una objetiva comprensión de la visión y deberán comunicarla efectivamente a cada miembro de cada franquicia.

La visión así entendida, se convertirá en un mecanismo de la alta gerencia de Mex-Fey, para que por medio de su personal, delinee y construya la franquicia en la forma como la gerencia quiere que sea. Esto implica que la visión debe fundirse con la cultura organizacional, todo lo cual dependerá del liderazgo que ejerzan los directivos de esta empresa dueños de la franquicia.

En consecuencia, otro propósito de tener una visión, es hacer que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional que regirá en las franquicias y proporcione un marco, tanto para establecer los objetivos estratégicos, como para formular los planes que lleven a la consecución de esos objetivos.

¿Qué es la visión?

La visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, lo que significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.

La visión debe estar claramente definida en cada uno de los franquiciatarios, para que de esta manera se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su personal. Evidentemente que mientras más precisa sea la imagen representada mentalmente, más fácilmente podrá ser comunicada y convertirla en una realidad.

El establecimiento de una visión, se fundamenta también en que:

- ⇒ La gente piensa mediante imágenes y es activada mediante una visión.
- ⇒ Las visiones claramente definidas, impulsan a la gente a encontrar soluciones que lleven a la cristalización de esas visiones.

Los momentos actuales y los futuros que ya se observan, exigen que los directivos cultiven una amplia visión en el tiempo y espacio. Ese es el prototipo de una visión clave de una Planeación Estratégica, tomando este proceso como una forma particular de pensar.

Una visión estratégica, amplia en tiempo y espacio, claramente definida y efectivamente comunicada permite cumplir dos funciones vitales:

- I. Establecer el marco de referencia para formalizar la misión, misma que establece el criterio rector de la planeación estratégica.
- II. Inspirar, motivar, integrar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser, misión, de la empresa.

Desde luego que la parte más difícil relacionada con una visión será transmitirla a toda la organización franquiciante y a los franquiciatarios, de manera que todo el personal incluyendo los franquiciatarios cultive un profundo compromiso de logro y de llegar al destino contemplado en la visión. En cualquier forma ese propósito comunicativo debe alcanzarse, porque una visión efectiva es resultado de un conjunto de mentes y de personas que traducirán dicha visión en acciones y actividades dirigidas a un propósito específico.

Visión y Misión.

Mex-Fey al decidirse a participar en el contexto socioeconómico de las franquicias, tiene un propósito (implícito o explícito) relacionado con lo que ofrece a sus receptores y al medio en que participa. De este estado, surgió la razón de ser de la franquicia y simultáneamente se identificó la relación que se establecerá entre ella y su receptor o cliente, tanto franquiciatario como los clientes de la misma franquicia. Estos dos ingredientes, razón de ser y relación definieron la misión de la franquicia que será parte misma de la Planeación Estratégica y de su propósito de un servicio de calidad.

La misión marcará las pautas para la formulación de estrategias, para la integración del personal, para orientar las decisiones del más alto nivel y para dar congruencia a las decisiones y acciones operativas

La misión viene a ser una expresión conceptual de lo que es y hace la franquicia, destacando su identidad institucional como un todo que proveerá de servicios a un grupo definido de clientes, resaltando la relación establecida entre ambos, de servicio cliente. Dicha expresión o enunciado de misión es una declaración que tratará de distinguir a la "Best Tune-up" de la competencia; por eso mismo ésta contendrá la descripción del

servicio, el cliente a quien se dirige, la filosofía de la franquicia y aún la tecnología básica utilizada.

Misión de Servicio.

El enunciado de la misión de las franquicias "Best Tune-up" deberá resaltar el concepto de servicio de la franquicia. Esto obliga a que el servicio se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y valor que recibe el cliente, es decir, la misión no deberá señalar que la franquicia es especialista en Diagnóstico Integral Automotriz, sino que proporciona la información del estado del automóvil para tener la certeza de que la reparación que se hace es la que realmente necesita el automóvil, dando el servicio y precio justos que el cliente necesita.

La misión debe contribuir a crear un valor y proporcionar un servicio de mejor calidad. Estos logros producirán clientes satisfechos, diferenciarán a la franquicia y, por consecuencia lógica, se traducirán en ventajas competitivas.

Los requisitos mínimos para formular la misión, deben ser los siguientes:

- Definir lo que es y hace la franquicia y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el servicio en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la franquicia.
- Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario, el personal que formará cada franquicia, para que cumpla con su propósito comunicativo.

Conviene aclarar que Mex-Fey no debe tomar a la ligera la formulación de la misión. Pero, tampoco debe elaborarla a tan altos niveles de abstracción, que por lo mismo se diluya en el proceso de comunicarla al personal o a otros receptores.

La exposición de una misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. La práctica señala que es más fácil definir misiones y fijar objetivos una vez que se llega a captar correctamente la evolución de su mercado, su sitio en él y los factores que pueden afectar la situación futura.

Para la formulación de la misión, Mex-Fey debe tener claramente ya definida toda la información de la franquicia, de los servicios que se proporcionarán y de su competencia como mínimo. Toda ella deberá analizarse desde diferentes puntos de vista y después

elaborar varios enunciados, hasta por aquél que llene los requisitos mínimos mencionados anteriormente.

Siendo la formulación de la misión un proceso de manejar información, ésta debe recopilarse, analizarse y comentarse sobre preguntas como las siguientes:

- ◆ La franquicia, ¿en que negocio está?
- ◆ ¿En que posición deberá estar la franquicia en el futuro?
- ◆ ¿Cuáles son los servicios principales de la franquicia?
- ◆ ¿Qué valor y beneficio proporcionan al cliente?
- ◆ ¿Quiénes son los clientes de la franquicia?
- ◆ ¿Porque acuden para que se les proporcionen el servicio?
- ◆ ¿Cuál es la tecnología que se utiliza?
- ◆ ¿Cuáles son los competidores principales?
- ◆ ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de la franquicia?
- ◆ ¿Cuáles son los valores y creencias de la franquicia?
- ◆ ¿Qué importancia tiene el personal?
- ◆ ¿Cómo se pretende servir mejor a los clientes?
- ◆ ¿Cuál es el concepto de sí misma?
- ◆ ¿Cuál es la imagen que pretende proyectar?

Es evidente que la información que se obtenga mediante las preguntas anteriores, permitirá sumergirse en los aspectos más relevantes de la franquicia, no sólo para formular la misión, sino en general para pensar con estrategia en forma cotidiana. Es la información mínima que deberá tener todo el personal de cada franquicia orientada a servir al cliente.

4.4.4 Tecnología de información para un servicio de calidad.

Con la Tecnología de la Información surge un proceso de informatización en los servicios y procesos que abre nuevas posibilidades y oportunidades de negocios, además que se convierte en un factor determinante de competencia cuando se relaciona con una empresa que quiere ofrecer un servicio de calidad.

Los sistemas de información y la tecnología de las comunicaciones se convierten en elementos estructurales de las organizaciones para darles a éstas nuevas dimensiones, congruentes con el alcance y propósitos de la Ingeniería de Servicios. Así se llega al concepto de estructura de organización en la cual los sistemas de información y el personal

En efecto, en el ámbito actual y el que se contempla en un futuro inmediato, para que "Best Tune-up" sea un franquicia realmente competitiva tendrá que utilizar la informatización de sus servicios esenciales, de los procesos y de los servicios adicionales.

La informatización se convierte en sí misma en un factor competitivo, "Best Tune-up" la utilizará indudablemente para crear valor de importancia en los servicios que ofrece y para abrir nuevos mercados.

El valor de los servicios ofrecidos por la franquicia podrá incrementarse mediante la incorporación de inteligencia, del contenido informativo y de servicios. Información y servicios adicionales incluidos en los servicios de reparación podrán crear servicios inteligentes y nuevas oportunidades en el mercado.

Para llevar a cabo el proceso de informatizar hay que tomar en cuenta la sistematización de las funciones de generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información; son las cuatro acciones o actividades a que es sometida la información.

Por otro lado, también hay que tomar en cuenta las diferentes formas mediante las cuales se presenta la información y que básicamente son datos, textos, sonido e imagen.

Las formas, interrelacionadas con las funciones mediante las cuales es tratada la información, dan como resultado lo que es propiamente la estructura de la información.

La mayoría de las expresiones informativas, formas y funciones, están comprendidas en la rejilla anterior. Las combinaciones y configuraciones resultantes contribuyen a desarrollar una interminable variedad de servicios requeridos por el cliente. Esta es precisamente la finalidad de presentar este esquema de la información y relacionarlo con el objetivo de la franquicia en su desempeño de crear valor para el cliente y mejorar los servicios mediante el proceso de informatización.

"Best Tune-up" debe orientar la rejilla hacia el futuro en función de la propia Tecnología de la Información y de las comunicaciones, así como de los servicios de la franquicia.

Para llevar a cabo la informatización, se deberá entender que todo servicio se compone de dos componentes básicos:

- ◊ **Físico**, que comprende todas las tareas físicas y recursos de materiales requeridos para llevar a cabo la reparación. Este componente tiene mayor relación con la ingeniería de servicio.

- ◊ **Informativo**, que comprende los pasos requeridos para capturar, almacenar, procesar y canalizar datos e información necesarios para comercializar y llevar a cabo el servicio, hasta que el cliente lo reciba, así como la relación que se tenga después de efectuarlo.

Mex-Fey debe actuar prioritariamente sobre el componente informativo, tanto porque llega a representar algunas veces hasta el 75 por ciento del costo final, como porque comprende actividades para alcanzar al cliente y para generar valor agregado, así como destacar un servicio superior. En este componente está una fuente de oportunidades, aunque también de riesgos.

Para alcanzar las oportunidades que presenta la economía de la información y de los conocimientos, las personas encargadas del desarrollo de "Best Tune-up" deberán cuestionar el proceso y el servicio, teniendo como propósito crear valor y ofrecer un servicio superior a la competencia. Algunas preguntas para alcanzar estos propósitos son las siguientes:

- ◆ ¿Cuál es el valor y beneficio que los servicios ofrecidos por la franquicia tienen para el cliente?
- ◆ ¿Cuáles son las funciones del servicio y cómo las percibe el cliente?
- ◆ ¿Es posible informatizar los servicios, sus funciones o el proceso de comercialización, hasta llegar al cliente y aún después de efectuarlo?
- ◆ ¿Cuáles son los puntos críticos, contactos directos con los clientes, que determinan la calidad del servicio?
- ◆ ¿En cuáles puntos críticos, franquicias, se puede mejorar la calidad del servicio mediante el proceso de informatización?
- ◆ ¿En qué otras formas de información se puede crear valor y mejorar los servicios?

Estos son los verdaderos retos de la franquicia para llegar a su fin último, crear clientes satisfechos.

Sistema de información.

Es definitivo que un sistema de información es factor estratégico y determinante para el cambio y para la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.

"Best Tune-up" por medio de un sistema de información adecuado para un sistema de franquicia (como se comentó anteriormente), tendrá mayor precisión para cumplir especificaciones y compromisos, reducirá el tiempo de respuesta, obtendrá importantes

ahorros en los costos de operación y ofrecerá mejores servicios con los franquiciatarios, y por supuesto consecuentemente con los clientes finales.

En el momento actual de aguda competencia, los sistemas de información se convierten en un elemento clave para manejar estratégica y operativamente los factores competitivos basados en los precios, los procesos y la calidad del servicio.

Es definitivo que se debe mantener un seguimiento práctico sobre las innovaciones tecnológicas que contribuyan a cumplir sus propósitos de informatizar. Es decir en los sistemas de información se debe considerar la acelerada innovación de la tecnología, pues es un factor altamente vulnerable. Las ventajas en cuanto a sistemas de información y administración que tendrá "Best Tune-up" no van a perdurar indefinidamente, porque la competencia, casi en forma inmediata, tratará de alcanzarla e inclusive superarla.

Las experiencias en el manejo de los sistemas y de la Tecnología de la Información señalan que para mantener una ventaja competitiva, Mex-Fey deberá continuar innovando para estar tan sólo un paso adelante de la competencia

Impacto del Sistema de Información en la franquicia.

El sistema de información de la franquicia tanto a nivel global como de cada una de sus partes debe enfocarse como un medio para hacer más eficiente y efectiva la franquicia. Desde el punto de vista de competir a base de crear valor para el cliente y de proporcionarle mejores servicios, el sistema de información de la franquicia podrá crear los siguientes beneficios:

- Reemplazar al personal operativo que desarrolla actividades repetitivas relacionadas con el manejo de datos e información.
- Simplificar el número de niveles jerárquicos.
- Ampliar la capacidad mental del recurso humano, con el propósito de tener una mayor capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones.
- Lograr un trato más personalizado con los clientes.
- Hacer más funcionales y efectivas las prácticas de planeación estratégica, ingeniería de servicios, entre otras, que demandan información veraz y de manera veloz.

Evidentemente, la tecnología de la información propicia que las organizaciones sean más eficientes, eficaces y competitivas; sin embargo, los sistemas por sí solos son insuficientes sin la participación del elemento humano, en virtud de que el punto clave del servicio de calidad es el contacto personal con el cliente.

La Tecnología de la Información, resaltando el valor del personal, porque indudablemente que de él dependerá el eficaz uso de ésta, es un poderoso instrumento para dar mayor valor agregado al cliente y servirle mejor.

Ninguna organización de dos o más personas puede funcionar sin información. En cualquier organización, los flujos de información representan las variables más críticas para determinar la velocidad y certeza de las decisiones que se toman y con ello, la calidad de las ejecuciones.

4.4.5 "Best Tune-up", una franquicia con una organización inteligente para dar un servicio de calidad.

La era industrial ha sido marco de un modelo de organización orientada al proceso, al producto y a la tecnología. Sin embargo, bajo el predominio de una economía de la información y los conocimientos, se modifican las condiciones para dar surgimiento a la soberanía del cliente. El es quien marca las pautas para propiciar una competencia; la contienda se establece con la idea de superar a la competencia a base de satisfacer mejor las necesidades del cliente, a proporcionarle valor agregado y ofrecerle un servicio de calidad. Las nuevas reglas del juego impactan en el modelo tradicional de organización, dándole una orientación directa hacia el cliente.

Bajo este nuevo esquema de orientación al cliente, el propósito de las franquicias "Best Tune-up" es hacer de todos los integrantes del sistema de franquicia, gente que enfrente y soluciones problemas, tome decisiones y, en general, sepa pensar en relación al cumplimiento de la misión de la franquicia..

Por la participación que tendrá la gente en cada franquicia y por la forma de su realización, se puede denominar que la franquicia tendrá una organización inteligente. Una organización que por su flexibilidad, por encontrarse en proceso de aprendizaje constante y porque se proyectará como una sola unidad en pensamiento y acción, será una organización que podrá enfrentar los eventos que habrán de surgir en el futuro.

El cambio, un factor primordial dentro de la organización de la franquicia.

En el libro "En busca de la excelencia" de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, se tratan las características de la distinción de las empresas más sobresalientes. La finalidad del libro es proporcionar lecciones sobre las compañías de excelencia, para aplicarse a cualquier empresa, de manera que llegara también al nivel de excelencia.

El libro enfatiza en ocho atributos que distinguen a las empresas sobresalientes, los cuales son:

1. Énfasis en la acción para sacar las cosas adelante.
2. Cercanía al cliente.
3. Autonomía y espíritu emprendedor.
4. Lograr la productividad a través del personal.
5. Firmes con miras al valor.
6. Mantenerse en el negocio o actividad que la empresa mejor domina.
7. Estructuras sencillas.
8. Estira y afloja simultáneo.

Pero años después de publicado este libro, muchas de las empresas nombradas en éste como excelentes ya no lo son o ahora están enfrentando serios problemas¹. Con esto no se quiere decir que los principios de este libro no sean válidos o no funcionen, simplemente se quiere decir que estas empresas fracasaron por la forma de reaccionar y responder al cambio, y que la excelencia de hoy no es garantía para la excelencia del mañana.

Se quiso enfatizar en este ejemplo, porque anteriormente mucho se ha pronosticado el éxito de la franquicia debido a su concepto y a las características del mercado, pero es muy importante remarcar que el éxito de una empresa puede ser sólo momentáneo.

Mex-Fey deberá estar totalmente alerta a los cambios que continuamente surgen en el medio ambiente y deberá ser capaz de responder adecuadamente a ellos con imaginación y oportunidad. Los cambios son cada vez más discontinuos y acelerados, lo que propicia un elevado nivel de turbulencia en el medio ambiente, situación que demanda una mayor velocidad de respuesta.

¹ IBM declarada muerta en 1986.
Business Week, Octubre 1987.

La excelencia del pasado no es garantía para alcanzar una excelencia en el futuro. Significa que las empresas de éxito no deben creer en su excelencia por la excelencia misma, sino también en el proceso que las lleva a este estado y que mucho depende de escudriñar al cambio, responder a él y traducirlo en oportunidad, antes que lo haga la competencia.

Mex-Fey por ningún motivo deberá atacar con fórmulas o prácticas que le hayan funcionado en el pasado a los nuevos eventos y tendencias de cambio, sino con los que sean más congruentes con las nuevas circunstancias, aunque tengan que inventarse en el momento mismo de responder.

Una organización con ventajas reales.

"Best Tune-up" verá al cliente como el elemento que definirá su razón de ser, y como el punto de partida para crear ventajas competitivas substanciales y sostenidas.

La organización de la franquicia se regirá principalmente por las siguientes fuerzas motoras, las cuales contribuirán a crear ventajas competitivas en el sistema actual de competencia:

- **Velocidad** aplicada para acelerar el servicio y todo aquello que reduzca los costos de la franquicia, eleve los ingresos, proporcione valor agregado o mejore la calidad del servicio al cliente, en forma superior a como lo hace la competencia.
- **Conveniencia**, que es una fuerza que surgirá del cliente, para exigir los servicios que se acomoden a sus particulares conveniencias de tiempo, precios, formas de pago, funcionalidad de las operaciones, condiciones y otras que en conjunto satisfagan mejor.
- **Estilos de vida del cliente**, es la tendencia que hará del cliente un objetivo en movimiento, por sus necesidades cambiantes, mismas que no se producen en relación a su nivel socioeconómico, sino por su comportamiento y deseos de ser de acuerdo a un modelo que él tiende a seguir o a imitar.
- **Valor agregado**, un elemento adicional al servicio esperado por el cliente y que para él significa recibir más por lo mismo que pagaría a la competencia.
- **Servicio al cliente**, cuya importancia se ha manifestado en este capítulo, llegando a ser en sí mismo un factor competitivo de peso, además de la fuerza motora para emprender cambios en el enfoque de la organización y de cómo competir.

- **Innovación**, que lleva a desarrollar fuerzas novedosas para satisfacer mejor las necesidades del cliente y que llega a provocar cambios mayores en la organización, convirtiéndose en un factor de competencia.
- **Calidad en el servicio**, tendencia y exigencia del cliente para sólo aceptar un servicio que cumpla las normas establecidas por él.

Las fuerzas motoras anteriores, en una u otra forma están relacionadas con la satisfacción del cliente y con la creación de valor. En la medida que Mex-Fey las vaya cultivando, se traducirán en ventajas competitivas; sin embargo y como se ha dicho anteriormente el éxito de estas fuerzas dependerá totalmente de la organización en Mex-Fey.

La franquicia tendrá una organización inteligente.

Como consecuencia de la orientación hacia el cliente, la franquicia enfatizará en los siguientes puntos:

- ◊ La gente operativa de la franquicia será gente pensante que soluciona problemas y toma decisiones en su relación de servicio al cliente.
- ◊ La tecnología de la franquicia que se canaliza hacia la gente de operación la apoya no la sustituye.
- ◊ El reclutamiento y la selección de personal en los niveles operativos será tan importante como el de la gerencia.
- ◊ Serán de vital importancia los resultados y el desempeño del personal de su posición de contacto al cliente.
- ◊ La información y la comunicación serán factores de integración, tanto entre el personal dentro de la franquicia, como de éste con otros sistemas externos.

En la economía actual la idea es hacer a cada individuo integrante de la franquicia un agente de cambio y decisión, que requiera menos supervisión y se oriente a resultados en su desempeño de tratar y servir al cliente. Como consecuencia de esta actuación, es de esperarse que el cliente mantendrá una lealtad a la franquicia y formará parte de su futuro, como generador de ingresos.

La franquicia tendrá como su mayor recurso y factor clave a la gente, cuyo criterio rector está en su dirección hacia el cliente. Ciertamente la franquicia requerirá de personas proactivas para cubrir los movimientos característicos del entorno actual, de manera que respondan oportuna y efectivamente.

Vista desde otro ángulo, la franquicia exigirá un desarrollo constante del personal basado en el aprendizaje y manejo de información. La franquicia tendrá que conseguir la habilidad para aprender más rápido que sus competidores, es decir tener una organización que aprenda, de esta forma tendrá una ventaja competitiva substancial y sostenible.

Es indudable que el aprendizaje es el proceso vital tanto del hombre en su vida personal, como de las organizaciones en su ámbito de competencia. En ambos casos se trata de gente que busca la formación, recreación y superación mediante el aprendizaje.

Existen tres elementos básicos para dar coherencia e integración a la organización de la franquicia:

1. **Relaciones.** La organización de la franquicia resaltará la importancia de las relaciones que se establecen entre sus recursos humanos. Estas relaciones se darán por medio de información y comunicaciones, cuya calidad condicionará la efectividad de las primeras.

Por otra parte, se debe hacer hincapié en que la efectividad de esas relaciones también se deriva de la definición y comunicación de la visión y misión, para que llegue a convertirse en parte de la cultura organizacional de la franquicia. En consecuencia, ésta debe propiciar y mantener fuertes vínculos, relaciones, entre el personal, para que los integre en pensamiento y acción.

2. **Disciplina.** Como en todo grupo humano, desde la familia hasta la más grande unidad orgánica, la disciplina que se mantenga en ella es prerequisite para establecer orden y definición de los roles que cada individuo debe desempeñar.

La disciplina, al menos para aplicarse a la organización de la franquicia, no implicará la idea de coerción o negación, sino más bien de flexibilidad para actuar dentro de determinados lineamientos que se establecen como guías para el pensamiento y la acción, importantísimas para el sistema de franquicias. Estos lineamientos estarán orientados por la misión de la franquicia y por el propósito central de ésta que será crear clientes satisfechos.

En la franquicia, la disciplina será establecida por los directivos de Mex-Fey, pero no por su jerarquía, sino por la calidad de su liderazgo. Este atributo es el verdadero elemento

integrador que se inicia desde la visión y misión que los directivos tienen de su empresa, comunicándolo a los demás, como un proceso para mantener la disciplina e integración, así como el mejor desempeño para que alcancen los resultados que se esperan de cada uno de ellos.

3. **Compromiso.** Los dos elementos anteriores realmente contribuirán a integrar a todos los individuos, pero cuando además se crea un compromiso entre ellos, con la franquicia y consigo mismos, entonces se generará una energía que consolidará la organización de la franquicia. El compromiso crea lealtad y un deseo vehemente de obtener logros individuales y de grupo.

Es evidente que el compromiso tendrá un profundo efecto entre el personal y en la organización de la franquicia como un todo, porque se traducirá en un factor que dará persistencia para cumplir su misión y propósito. Significa que el compromiso tiene que asumir desde el nivel directivo de Mex-Fey hasta el personal operativo de cada franquicia, a quien se deberá hacer valer y hacer, que cultive su autoestima, que para la organización de la franquicia, será energía encaminada a que todos cumplan con sus obligaciones. Se debe enfatizar que la gente que tiene un gran estima, es la gente que sabe adquirir y cumplir compromisos.

Orientación hacia el cliente.

La organización de la franquicia como se ha definido anteriormente, tendrá una orientación plena al cliente, puesto que él marcará la pauta para lo que será y hará la franquicia. Esta será una más de sus características, tal vez la principal, porque es la idónea para fijar la dirección, posicionando al elemento humano como el recurso vital de toda organización.

Precisamente, por la relación que se producirá y deberá mantenerse entre el personal de toda franquicia y el cliente, y por la importancia que éste tiene para toda organización, se representará al cliente ante la organización como el pilar principal de la franquicia.

Ante este panorama, la organización con este enfoque deberá:

- ⇒ Mantener la coordinación de todas las funciones y actividades de la franquicia, alineadas y orientadas hacia el cliente.
- ⇒ Considerar que el desempeño total de todo el personal de la franquicia deberá tener estrecha relación con el cliente.

- ⇒ El sistema de información de la franquicia deberá considerarse como el sistema nervioso vital del sistema de franquicia que, independientemente de su propósito informativo para fines de control y dirección, integre al personal y sus funciones, así como para establecer vínculos con las otras franquicias, a fin de proporcionar mejor servicio y mantener relaciones permanentes con los clientes.
- ⇒ Desarrollar el liderazgo de los directivos de Mex-Fey, así como de cada franquiciatario, quienes serán los encargados de comunicar la visión y la misión de la franquicia.
- ⇒ Mantener la orientación constante hacia el cliente, e implementar la retroalimentación que se produce a partir de establecer y consolidar contacto con él, para darle seguimiento continuo entorno a sus necesidades cambiantes.

Este enfoque de orientación al cliente, deberá tomarse en cuenta, por supuesto, en la planeación estratégica y la mercadotecnia, con las siguientes acciones principalmente:

- ⇒ Considerar al cliente, mental y físicamente, como el principio y fin de las funciones, planes y programas de la franquicia, a partir de los cuales se formularán estrategias e implementarán acciones concretas.
- ⇒ Identificar al cliente en el punto donde la franquicia interactuará con él y analizar la forma en que el personal deberá tratarlo, a fin de derivar oportunidades de mejorar y diferenciar los servicios para lograr crear clientes satisfechos.
- ⇒ Precisar los atributos que el cliente apreciará o valorará en el servicio, con el propósito de crear valor, beneficio y mejores servicios.

Como se puede inferir, el desarrollo de una organización orientada al cliente va más allá de sólo elevar la productividad.

"Best Tune-up" enfatizará en su gente para conquistar posiciones competitivas, a partir de crear y desarrollar clientes satisfechos. Este alcance requerirá de aprendizaje continuo, trabajo de equipo y actitudes mentales dirigidas con un profundo sentido de misión y propósito.

- ⇒ El sistema de información de la franquicia deberá considerarse como el sistema nervioso vital del sistema de franquicia que, independientemente de su propósito informativo para fines de control y dirección, integre al personal y sus funciones, así como para establecer vínculos con las otras franquicias, a fin de proporcionar mejor servicio y mantener relaciones permanentes con los clientes.
- ⇒ Desarrollar el liderazgo de los directivos de Mex-Fey, así como de cada franquiciatario, quienes serán los encargados de comunicar la visión y la misión de la franquicia.
- ⇒ Mantener la orientación constante hacia el cliente, e implementar la retroalimentación que se produce a partir de establecer y consolidar contacto con él, para darle seguimiento continuo entorno a sus necesidades cambiantes.

Este enfoque de orientación al cliente, deberá tomarse en cuenta, por supuesto, en la planeación estratégica y la mercadotecnia, con las siguientes acciones principalmente:

- ⇒ Considerar al cliente, mental y físicamente, como el principio y fin de las funciones, planes y programas de la franquicia, a partir de los cuales se formularán estrategias e implementarán acciones concretas.
- ⇒ Identificar al cliente en el punto donde la franquicia interactuará con él y analizar la forma en que el personal deberá tratarlo, a fin de derivar oportunidades de mejorar y diferenciar los servicios para lograr crear clientes satisfechos.
- ⇒ Precisar los atributos que el cliente apreciará o valorará en el servicio, con el propósito de crear valor, beneficio y mejores servicios.

Como se puede inferir, el desarrollo de una organización orientada al cliente va más allá de sólo elevar la productividad.

"Best Tune-up" enfatizará en su gente para conquistar posiciones competitivas, a partir de crear y desarrollar clientes satisfechos. Este alcance requerirá de aprendizaje continuo, trabajo de equipo y actitudes mentales dirigidas con un profundo sentido de misión y propósito.

4.4.6 La comunicación, un factor vital dentro de "Best Tune-up".

El actual marco de competencia entre empresas se ha convertido en una guerra de ideas, conceptos e imágenes, a partir del manejo estratégico y táctico de la comunicación. Un alcance que obliga a considerar a la comunicación institucional en una estrecha relación con la planeación estratégica y la ingeniería de servicios.

Siendo el valor agregado y los servicios de calidad factores primordiales para "Best Tune-up" para lograr ventajas competitivas, ellos deberán tratarse comunicativamente para lograr el propósito de la franquicia. No es suficiente que la franquicia emprenda acciones de calidad, sino que también lo parezcan, ello corresponde al manejo de la comunicación.

Los contactos de comunicación entre el personal de la franquicia y el cliente, se deben traducir en contactos de oportunidad, tomando como premisa que el servicio en sí mismo es comunicación.

Un programa consistente y congruente con los franquiciatarios de comunicación, así como de una ingeniería de servicios, llevará a la franquicia a la diferenciación y posicionamiento de los servicios de la misma, siempre y cuando se cuide el tratamiento innovativo y comunicativo del valor agregado que se produzca y por supuesto de los servicios de calidad superior que se proporcionen al cliente.

En este contexto de disciplina y comunicación, el personal de la franquicia surgirá como el principal elemento de identidad en cuanto a su comportamiento y relación que establezca con el cliente. Es la razón por la cual, la franquicia desarrollará prácticas para el desarrollo de la gente, de manera que la actitud de servicio llegue a formar parte de la vida y cultura organizacional de la franquicia. Es decir se considerará al servicio como plena comunicación humana.

Comunicación y Servicio.

Ha sido común que la planeación estratégica considere a la comunicación como un elemento que se da por sí mismo, pero no como una disciplina estrechamente relacionada con ella, no obstante que la efectividad de una estrategia, y acciones derivadas también depende de su tratamiento comunicativo. La planeación estratégica se encarga de formular

estrategias que deriven en acciones concretas; la comunicación hace que lleguen a sus receptores como los emisores las han concebido.

La relación de la comunicación con el servicio se establece a partir de que la disciplina en la franquicia logre crear valor para el cliente, y contribuye a que se proporcionen servicios de calidad. Por lo tanto, la ingeniería de servicios que se maneje en la franquicia cuidará de que se proporcionen excelentes servicios; la comunicación, mientras tanto, harán que sean percibidos como excelentes.

Por la estrecha relación que tiene el servicio con la comunicación, se ve que el primero puede plantearse bajo el modelo simple de la segunda, como se ve a continuación (figura 4.4.4).

Figura 4.4.4. Servicio y comunicación.



Los principales componentes de este esquema son los siguientes:

- 1) **La franquicia como unidad emisora**, tiene un concepto de servicio que quiere enviar a un definido receptor, cliente, al cual quiere influir para desarrollarlo como cliente satisfecho.
- 2) **La franquicia elige los medios**, en primera instancia a su personal y después a otros de apoyo. El personal buscará establecer relación con el cliente; así se presentará un contacto de oportunidad que deberá ser aprovechado por la franquicia.
- 3) **El mensaje es enviado al receptor**, es decir, al cliente. Mediante el trato y contacto que se establece, él recibe el mensaje que es el servicio, en el cual se destaca el valor y beneficio que tiene para el receptor.
- 4) **El receptor recibe el mensaje y lo asimila** por el beneficio y valor que percibe del servicio, confrontándolo con su punto de referencia o sea, el servicio mínimo que espera recibir. Si el primero supera al segundo, el cliente valorará la calidad del servicio y del beneficio recibido y lo traducirá como identidad de la franquicia y como un todo, lo fijará en su mente en donde creará una imagen.
- 5) **El receptor responderá** volviendo a la franquicia e incrementando su nivel de servicios, considerando que lo recibido es de superior valor, beneficio y servicio de lo que ofrece la competencia.

La confirmación del mensaje se establecerá en la forma de un cliente satisfecho, quien a su vez se convertirá en promotor de la franquicia.

El esquema anterior ilustra que el emisor envía un mensaje pero en realidad no actúa sobre el receptor, cliente, sino que éste es quien lo hace aceptando o rechazando el mensaje. Es la aplicación del principio básico de la comunicación, de empezar por el receptor en cuanto a quién es y que deseos e intereses tiene; un principio que "Best Tune-up" adopta:

La creación de valor y el ofrecimiento de un servicio de calidad superior, deben desarrollarse desde la óptica del cliente.

"Best Tune-up" deberá, en consecuencia, cuidar la creación del valor y la calidad de los servicios que promueve, mediante la efectividad de cómo serán comunicados. La realidad como se había dicho en el punto anterior, es que las promociones de servicio de la franquicia deberán llegar a la mente del cliente, porque es ahí donde se libra la verdadera batalla competitiva.

Cuando la franquicia logre llegar a la mente del cliente y lo lleve a cabo consistentemente y congruentemente, entonces será cuando se esté en el camino directo para diferenciar y posicionar los servicios y a la franquicia misma.

Diferenciación y posicionamiento del servicio y la franquicia.

Tomando en cuenta que el servicio en sí mismo es comunicación, la ingeniería de servicios se convertirá para la franquicia una práctica que contribuirá a la diferenciación y posicionamiento del servicio y la franquicia. Es un proceso que desde luego requerirá de un enfoque conjunto entre la comunicación, manejada con estrategia, y el servicio, manejado con imaginación, expresado fundamentalmente por el comportamiento del personal de la franquicia.

Para ilustrar el proceso de diferenciación, se recordará que el servicio de reparación automotriz ofrecido por la franquicia será el paquete total de beneficios y valor que el consumidor recibirá ; comprende lo que recibe y como lo recibe. También hay que traer a la mente que del costo total promedio, hasta el 75 por ciento puede representar el componente informativo que básicamente es para apoyar al servicio.

Con esta idea, la franquicia enfocará su atención al componente informativo para crear y resaltar el valor agregado, así como para ofrecer un servicio de calidad superior y, finalmente, para contribuir a diferenciar y posicionar la franquicia.

A continuación se presentarán las etapas que pasa el servicio, para llegar a ser diferenciado.

⇒ **Servicio genérico.** Es el paquete mínimo de beneficios y valor que satisfacen determinada necesidad y que se requieren para participar en un mercado genérico. Su identidad es de carácter genérico.

⇒ **Servicio esperado.** Representa un conjunto de beneficios, valor y calidad en el servicio, adicionados al servicio genérico. Estas adiciones inician propiamente la diferenciación del servicio y empresa, que siendo consistentes, congruentes e innovadoras, llevan al posicionamiento.

En esta etapa la competencia se acentúa en virtud de que los beneficios y valor adicionados, generalmente son similares en todos los competidores.

⇒ **Servicio aumentado.** Comprende el servicio esperado, más un valor agregado o mejor servicio, o bien la combinación de ambos. Son las adiciones que adecuadamente comunicadas tienden a traducirse en una diferenciación competitiva.

Las adiciones, para llegar al servicio aumentado, dependerán de la originalidad de las ideas, así como de la forma como sean tratadas comunicativamente. Todo este conjunto proyectará el grado de diferenciación que inicie el logro de ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

⇒ **Servicio altamente posicionado.** Representa el concepto que se ha fijado en la mente de los clientes y que refiere lo que es y hace el servicio y aun la empresa. Es la etapa final a la que debe llevarse el servicio, para consolidar las ventajas competitivas, además de obtener los beneficios económico-financieros derivados del diferencial en precios que representa un alto grado de posicionamiento.

El análisis de la diferenciación, señala el papel de la ingeniería de servicios, que debe cumplirse congruentemente con las estrategias y comunicaciones institucionales para crear valor y mejorar los servicios. El paso de una etapa a otra dependerá definitivamente de dos aspectos importantes, los cuales son:

- **Tratamiento innovativo.** Los conceptos de valor agregado y el mejoramiento de los servicios, así como de la imagen corporativa, deben proporcionarse con ideas nuevas, novedosas y diferentes, producidas mediante innovaciones originales. Son resultados que deben alcanzarse antes de que lo haga la competencia, para que se conviertan en una ventaja competitiva de peso.
- **Tratamiento comunicativo.** Los logros obtenidos en el punto anterior no son suficientes si no son fijados en la mente del cliente. Esto depende del tratamiento comunicativo de las innovaciones, el que no se refiere al servicio, sino en lo que haga en la mente de los clientes actuales y potenciales.

El cumplimiento de los dos tratamientos para crear valor agregado y mejorar los servicios son prerequisites para llegar al posicionamiento.

Destacan la importancia de ser creativo e innovador para producir nuevas relaciones a partir de lo que ya existe, se tiene y maneja.

Del momento de verdad al contacto de oportunidad.

El momento de verdad es el momento preciso en que el cliente se pone en relación con la franquicia, particularmente con su personal. De este contacto, el cliente se formará una opinión, negativa o positiva, sobre lo que es y hace la franquicia. Dicho contacto desde cualquier punto que se le mire, es comunicación debido a que la franquicia como emisor, envía un mensaje, precisamente en el punto de contacto con el cliente. Desde luego que el mensaje puede ser favorable o desfavorable, dependiendo de la forma como actúe el personal de la franquicia, que en su posición de trabajo desempeña el papel de embajador y, por lo mismo, es una pieza de identidad de todo el sistema de las franquicias "Best Tune-up".

Igualmente, todos aquellos elementos como son la infraestructura, arquitectura de la franquicia y todo aquello que transmita algo sobre ésta, también representará comunicaciones en el punto en que el cliente las reciba. Son contactos que frecuentemente ocurren antes de que el cliente tenga relación directa con el personal de la franquicia, lo que en principio llega a condicionar aquél con respecto a la franquicia.

Los contactos de oportunidad que en una u otra forma son de comunicación, cada franquicia los deberá traducir en oportunidades, así como para construir el espíritu de identidad corporativa.

Es evidente que los contactos de oportunidad son un campo fértil para fortalecer la imagen de la franquicia, así como para diferenciar los servicios, mediante la calidad con que se proporcionen al cliente.

En cualquier forma, y sea el número que sea de los contactos de oportunidad que tenga cada franquicia, lo importante de estos contactos es que se produzcan oportunidades para innovar el servicio, mejorar la calidad de éste y, finalmente crear clientes satisfechos. Ellos serán los mejores promotores de la franquicia, del fortalecimiento de su imagen y del posicionamiento de los servicios.

El aprovechamiento de esos contactos se iniciará, a los ojos del cliente, con la calidad del servicio que recibe. De la relación surgida se producirán elementos de identidad que crearán una imagen en la mente del cliente, conforme lo que percibirá de la franquicia. Los impactos comunicativos que reciba por otros medios sobre la franquicia, estarán condicionados por la primera impresión y vivencia que el cliente tenga en su contacto directo con la franquicia.

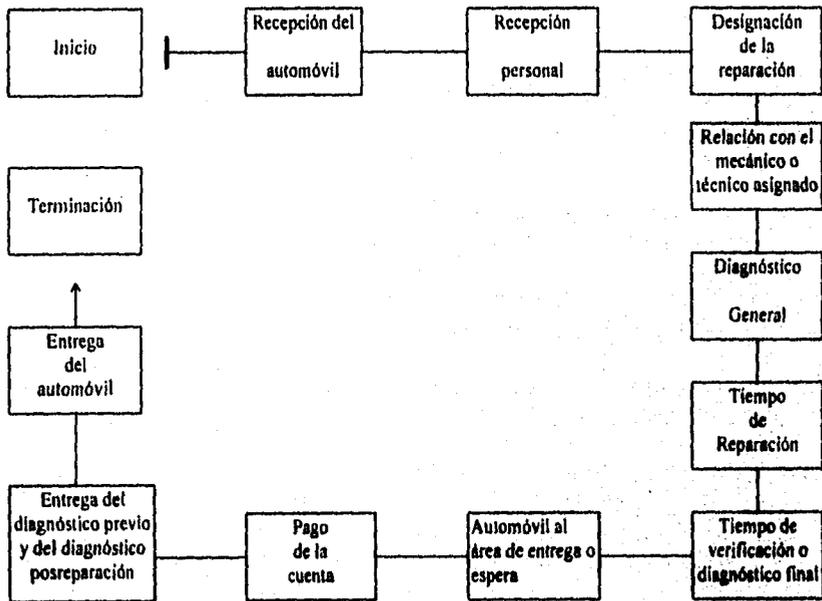
la franquicia por lo tanto actuará sobre estos contactos de oportunidad, en virtud de que ellos son críticos para crear clientes satisfechos.

Para traducir esos contactos de oportunidades, se emprenderán los pasos siguientes:

1. **Elaborar un modelo del ciclo de servicio.** Se identificarán y registrarán los contactos de oportunidad por la secuencia lógica, operativa o cronológica en que se van presentando, desde que el cliente tiene la primera relación con la empresa, hasta la terminación total de su operación, lo que en conjunto representará el ciclo de servicio.

Figura 4.4.5. Ciclo del servicio

Ciclo del servicio.



2. **Identificación de los contactos de oportunidad.** Consistirá en precisar los contactos que un cliente tiene con cualquier aspecto de la franquicia, sea con el personal o bien con los diferentes elementos que comuniquen algo sobre la empresa. En estos contactos el cliente percibirá la calidad del servicio, la atención y trato personal, así como otros impactos de comunidad.

Los contactos del ciclo de servicio serán:

- Contacto con la persona de recepción, revisará el automóvil y preguntará el tipo de reparación.
- Contacto con el mecánico o técnico que reciba el automóvil.
- Contacto con la persona de caja, donde se efectuará el pago y se hará entrega de los diagnósticos previo y posreparación.
- Contacto con el mecánico o técnico que entregue el automóvil.
- Contacto con alguna persona de recepción si se desea información adicional o alguna aclaración.

Este paso debe ser cumplido con el propósito específico de obtener información correspondiente, desde la perspectiva del cliente, no de la franquicia misma. Con este propósito la franquicia deberá responder las siguientes preguntas, desde la perspectiva del cliente:

- ◆ ¿Qué trato y servicio mínimo espero recibir de la franquicia?
- ◆ ¿Qué tipo de información requiero en relación al servicio que quiero que la franquicia me preste?
- ◆ ¿Qué valor busco en el servicio?
- ◆ ¿Cómo me gustaría que me atendieran?

La información obtenida debe analizarse y considerarse como fuente de innovación para mejorar la calidad del servicio de manera que el cliente quede satisfecho.

3. **Tratamiento de los contactos.** El tratamiento de los contactos implica poner en práctica el siguiente precepto: Siempre hay una mejor forma de hacer las cosas. El tratamiento que se le dé a cada contacto personal identificado dentro del ciclo de servicio, tendrá como propósito hacer volver al cliente, que será la prueba máxima de haberlo dejado satisfecho. Cumplir ese propósito es confirmar que el contacto se ha convertido efectivamente en una oportunidad.

Tratamiento de los contactos de oportunidad personal.

Los contactos de oportunidad se deben mirar bajo la idea de que son contactos comunicativos y, por lo tanto, deben tratarse con un enfoque de comunicación personal, atendiendo a la naturaleza humana. De esto surge un planteamiento de relaciones humanas prácticas, efectivas y con el objetivo específico de establecer relaciones permanentes con los clientes.

Al hacer referencia a la aplicación de las relaciones humanas, se debe hacer con un sentido práctico, pero no por ello inefectivo, y que parte de algo que es indiscutible:

El trato entre los hombres debe llevarse a cabo respetando por sobre todas las cosas su dignidad humana, algo que entre nosotros es irrenunciable e insustituible y que por el sólo hecho de nacer hemos adquirido.

Ahora la franquicia al convertir los contactos de oportunidad deberá fundamentarse en un principio que tiene una validez indiscutible:

Sirve a los demás, como quisieras que los demás te sirvieran.

Para ser más efectivo y específico, en cuanto al tratamiento de relaciones con los clientes, la franquicia deberá adoptar como práctica, forma de vida, y cultura organizacional, los siete principios para tratar al cliente:

- I. Obséquiele una sonrisa sana y natural.
- II. Llámelo por su nombre o en alguna forma que lo identifique.
- III. Escuche con atención e interés lo que dice.
- IV. Haga que se sienta importante.
- V. Contéstele en función a lo que le interesa.
- VI. Muéstrelle un sincero deseo de ayudarlo.
- VII. Manifiéstele una honesta y sincera apreciación.

Es definitivo que la aplicación de estos principios contribuirá a logros mayores, que se pretendan alcanzar con otros medios. La razón es que dichos principios están dirigidos a la naturaleza humana, en el punto mismo donde la gente responde con un efecto similar a la esencia de los mismos principios. Algo que la franquicia debe tener presente y aplicar no con expresiones teóricas, sino con acciones efectivas.

"Best Tune-up" tiene profundo interés y entusiasmo a lo que significa la comunicación humana en relación con los servicios de calidad. Están conscientes de que es un proceso

para integrar a la gente, desarrollarla y que responda conforme a la misión de servicio que han adoptado.

La franquicia tendrá una fuerte comunicación con todos los receptores, con el fin de expresar la misión e identidad real de la franquicia; sin embargo, deberán estar conscientes de que las acciones hablarán más fuertes que todas las palabras contenidas en cualquier información que difunda la franquicia, insertas en toda comunicación que se maneje.

4.4.7 Innovación de los servicios de la franquicia.

La práctica de la franquicia requiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes del cliente, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que ofrece la competencia. Es un **proceso continuo de innovación** para satisfacer necesidades cada vez en mejor forma, que se convierte en un factor de importancia designado a lograr ventajas competitivas.

La innovación tiene como insumo principal las ideas, mismas que proviene de la imaginación creativa del individuo. Por lo tanto para que "Best Tune-up" mantenga una elevada capacidad innovadora tiene que cultivar la práctica de la creatividad entre el personal como parte de su capacitación, misma que está estrechamente relacionada con la organización inteligente que tanto perseguirá la franquicia.

Las técnicas y prácticas de creatividad e innovación deberán convertirse en parte de la práctica de la actividad diaria de la franquicia, por lo cual su enfoque se dirigirá a la creación de valor y mejoramiento del servicio al cliente; no deberán aplicarse en forma esporádica, sino como un proceso ininterrumpido para que sus resultados finales se cristalicen en ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

Innovación y servicios.

En la comunidad empresarial de aguda competencia, la innovación ha adquirido una posición preeminente como factor competitivo, además de ser un factor estructural dentro del hexágono de servicios, en el que se basará "Best Tune-up", como se vio anteriormente. Ciertamente, la aplicación de la innovación como práctica regular en la franquicia, se acentuará conforme se acelere el cambio y se eleve el nivel de competencia; por lo tanto,

debido a que los fenómenos de cambio tienden a incrementarse, la innovación, como factor crítico de competencia, también aumentará su participación.

La mayor parte de las innovaciones provendrán de ideas sencillas, pero con un impacto importante en la mejora de los procesos productivos, de la calidad, de la eficacia, etcétera. Estas ideas sencillas pueden provenir, y de hecho en muchas ocasiones provendrán, del personal operativo o de apoyo de la franquicia.

Desde luego que la innovación no es una ciencia o tecnología, sino que llega a ser resultado de ellas y más que un concepto técnico, para la franquicia, será un concepto estratégico dirigido a crear valor que satisfaga necesidades y deseos cada vez en mejor forma. Bajo este concepto, la innovación es un proceso amplio, cuyos resultados serán validados por la aceptación que tenga el cliente y, estratégicamente, se convierta en ventaja competitiva.

Con este sentido, la innovación se convertirá en un fuerte aliado de la franquicia, puesto que ésta tendrá que enfrentar el cambio con el cambio mismo para crear valor y mejorar los servicios. Vista la innovación en esta dirección, podemos definir su propósito central:

Producir nuevas combinaciones, como resultado de una actitud mental crepitaba, entre los factores existentes para generar un concepto de valor o servicio, mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el cliente y se traduzca en una ventaja competitiva.

El proceso para producir innovaciones desde luego requiere más de la capacidad mental creativa del individuo, que del uso de los elementos existentes. En efecto, tiene como insumo único las ideas, producto de la imaginación creativa para satisfacer determinadas necesidades. Dicho en otras palabras, la creatividad produce ideas nuevas en cantidad, mientras que la innovación elige y desarrolla las mejores, hasta convertirlas en aplicaciones prácticas orientadas hacia el propósito de la franquicia.

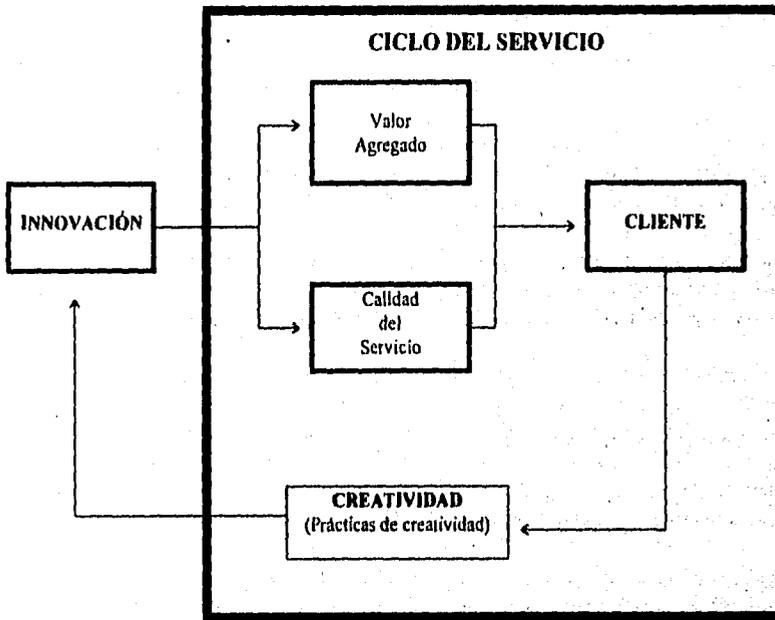
Al integrar la innovación como factor primordial en la franquicia se debe tomar en cuenta que no existe propiamente una teoría de ella; sin embargo para fines de su aplicación dentro de la esfera de acción dentro de la franquicia, se puede indicar lo suficiente como para presentar una aplicación práctica, que produzca resultados, sean en valor agregado o en una forma de mejorar los servicios.

La innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos puede ofrecer para la innovación tecnológica, de servicios o económica.

Tal planteamiento sugiere que en la búsqueda de las innovaciones, a partir de identificar ciertos eventos o cambios, éstos sean observados no por sus efectos o manifestaciones, sino como fuentes de innovación.

La siguiente figura esquematiza el proceso de la innovación.

Figura 4.4.6. Proceso de innovación.



Instrumentos y premisas para la creatividad e innovación.

Un principio de la innovación es que debe tomarse como resultado de ideas, las que a su vez son producto de la capacidad creativa del individuo, lo cual significa que sin dicha capacidad mental no podrá haber innovaciones. Por lo tanto, la creatividad es la verdadera energía realizadora de innovaciones y, con ello, de las ventajas competitivas.

En el actual ambiente de los negocios, la innovación, imaginación y creatividad pueden darle una importante ventaja sobre la competencia y la clave del éxito. Una idea realmente buena puede ayudar a logros impresionantes. Simplemente no hay mayor experiencia sobre la tierra, y más excitante, que tener una idea y hacerla que se cristalice.

La práctica de la innovación impondrá a la franquicia, establecer programas para el desarrollo y estímulo de la capacidad creativa. Es indudable que la práctica formal de la creatividad e innovación, y con ello de su metodología, contribuirá a logros relevantes tanto para la franquicia en general, como para el individuo en particular. Más aún, el desarrollo de la creatividad mediante los cursos y prácticas correspondientes, traerán consigo una serie de beneficios adicionales como los que se han comprobado en múltiples estudios de diversas organizaciones. Las principales conclusiones obtenidas de estos estudios, son las siguientes:

- ◊ La creatividad puede desarrollarse deliberadamente, mediante cursos, prácticas y metodologías dirigidas con esta finalidad.
- ◊ Los cursos y programas de creatividad mejoran sensiblemente la habilidad del participante para producir deliberadamente ideas, bajos los criterios de cantidad, originalidad y utilidad de las mismas. De acuerdo a las investigaciones de la Fundación para la Educación Creativa de la Universidad de Búfalo, indican que quienes han participado en programas para el desarrollo de la creatividad, han llegado a incrementar su capacidad creativa hasta en un 94 por ciento en cantidad y calidad de sus ideas.
- ◊ Un programa para el desarrollo de la creatividad también permite desarrollar ciertos rasgos personales, tales como confianza en sí mismos, iniciativa liderazgo potencial, visión estratégica, toma de decisiones, sensibilidad a los problemas e identificación de oportunidades.

Con la idea de cristalizar los propósitos de "Best Tune-up", se considerarán aquellos instrumentos y prácticas que contribuyan a generar ideas e innovaciones dirigidas específicamente a crear valor al cliente y mejorar los servicios. Sin embargo, ello no limitará las prácticas de creatividad e innovación, ya que sus aplicaciones son por demás amplias para llegar a todos los niveles, actividades y funciones de Mex-Fey que incluye todos los servicios de la franquicia y los procesos.

La creatividad es tan básica que se aplica en todo campo: información, sistemas de información, comunicaciones, finanzas, mercadotecnia, relaciones laborales, diseño, investigación y desarrollo, relaciones públicas etcétera. Es un gran error suponer que la creatividad sólo concierne al desarrollo de productos.

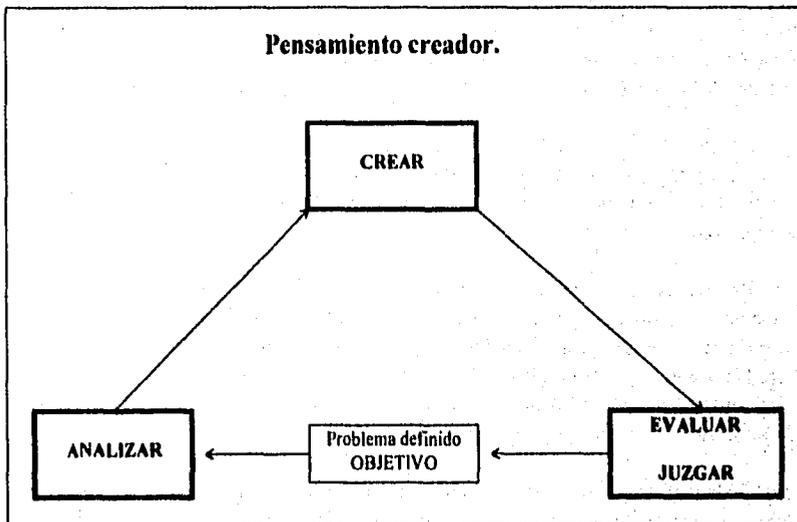
Proceso de la creatividad.

El desarrollo y aplicación de la creatividad parte de las tres capacidades funcionales de la mente, que son:

- Capacidad razonadora
- Memoria
- Capacidad creativa

Cada una de esas capacidades mentales cumple su particular propósito. El proceso del pensamiento creador establece claramente una secuencia de fases en las cuales intervienen las diferentes capacidades funcionales de la mente, como se observa a continuación (figura 4.4.7).

Figura 4.4.7. Proceso del pensamiento creador.



- ⇒ **Análisis.** (Memoria y capacidad razonadora). Es la fase para definir el problema o situación y a partir de esto, obtener información, examinarla e incubarla en la mente, ya que representa el principal insumo para el proceso creador que se dirige a establecer nuevas relaciones a partir de elementos que ya se conocen y son almacenados en la memoria.
- ⇒ **Creativa.** (Capacidad creativa). Es la fase encargada exclusivamente de producir ideas, la que se estimula en mayor grado mediante técnicas y prácticas apropiadas.
- ⇒ **Evaluación.** (Memoria y capacidad razonadora). Es la fase dirigida a examinar y evaluar las ideas producidas en la fase anterior, de manera que se elijan aquella o aquellas que mejor solucionen el problema o logren el propósito definido.

El proceso del pensamiento creador permite explicar la razón por la cual la mayoría de la gente no llega a producir ideas en cantidad y calidad, en virtud de que ella utiliza simultáneamente las capacidades razonadora y creativa, cuando deben tratarse como un proceso secuencial, es decir, lleva a cabo cada fase siguiendo el orden en que se describieron anteriormente, en lugar de un proceso simultáneo, como es costumbre en la mayoría de las personas.

A fin de cultivar la creatividad, del proceso anterior se deriva una práctica básica, comúnmente llamada juicio diferido, que consiste en utilizar exclusivamente la capacidad creadora cuando se van a producir ideas y elegir las más apropiadas.

La práctica del juicio diferido consiste en los tres pasos siguientes:

- 1) **Definir claramente el problema u objetivo, a fin de llegar a la causa real del problema o bien a la razón que justifique el logro del objetivo planteado.**
- 2) **Producir ideas sin criticarlas ni evaluarlas, buscando en esta etapa la mayor cantidad, independientemente de su calidad.**
- 3) **Analizar y evaluar las ideas, teniendo como marco de referencia el problema planteado el propósito definido.**

La práctica del juicio diferido a nivel grupo es lo que comúnmente se conoce como tormenta de ideas, la cual deberá ser una práctica regular dentro de el sistema de franquicia.

Preguntas fundamentales.

Otra forma de estimular la capacidad creativa es cuestionarla, dirigiendo preguntas fundamentales y que están contenidas en el cuadro siguiente.

PREGUNTAS FUNDAMENTALES	PROPÓSITO
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué?• ¿Qué es?• ¿Qué hace?• ¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none">• Definir un problema y llegar a su esencia• Para justificar el logro de un objetivo
<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué otras formas podemos?	<ul style="list-style-type: none">• Para producir ideas
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué pasaría si...?	<ul style="list-style-type: none">• Para examinar nuevos efectos y producir nuevas ideas
<ul style="list-style-type: none">• ¿Por qué?• ¿Por qué es así?• ¿Porque se necesita?	<ul style="list-style-type: none">• Para analizar si se justifica su existencia
<ul style="list-style-type: none">• ¿Y por qué no?	<ul style="list-style-type: none">• Para aceptar ideas que aparentemente son ilógicas o poco funcionales

Las preguntas fundamentales tiene el propósito siguiente:

- Identificar factores relevantes en un problema o situación, que en otras circunstancias pasarían inadvertidos.
- Llegar a comprender la esencia del problema u objetivo planteado.
- Ampliar los horizontes mentales para producir ideas.
- Obtener soluciones más allá de las comunes y tradicionales.

Las preguntas fundamentales serán de suma utilidad para generar ideas y, con ello, desarrollar innovaciones que cumplan los propósitos de la franquicia. De hecho tales preguntas son la base para todas las demás prácticas que se tratarán más adelante; por lo tanto, deberán dirigirse adecuadamente para obtener los mayores beneficios.

La utilización de las preguntas ¿qué?, ¿por qué? o ¿para qué? rompe con situaciones que se han estacionado sin modificación o mejoramiento alguno y llegan a la esencia de un problema.

En la práctica la franquicia deberá asumir que todo, absolutamente todo, es posible de mejorar y que nada es perfecto, pero sí perfectible. Para ello deberá, hacerse después de algún tiempo de estar funcionando la franquicia, otras preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Qué se puede hacer para que el cliente perciba el servicio como diferente?
- ◆ ¿En qué otras formas se puede servir al cliente de manera más personalizada?
- ◆ ¿En qué otras formas se pueden ofrecer más conveniencias al cliente en tiempo, precios, formas de pago, funcionalidad y otras que le satisfagan mejor?
- ◆ ¿En qué otras formas se puede mejorar el procedimiento de reparación de manera que el cliente reciba mayor atención y consuma menos tiempo?
- ◆ ¿En qué otras formas se puede agregar valor para el cliente?
- ◆ ¿En qué otras formas se puede hacer que el cliente tenga plena satisfacción de los servicios?

En el proceso de producir ideas, Mex-Fey será el encargado de examinar todos los posibles efectos e impactos al aplicar nuevas innovaciones. Con este objetivo, antes de probar estas innovaciones en las operaciones piloto o en las franquicias propiedad del franquiciante, Mex-Fey deberá cuestionarse desde todos los puntos de vista el efecto de tal innovación, por ejemplo:

- ◆ ¿Que pasaría si se modifica el horario de servicio?
- ◆ ¿Que pasaría si se elevan los precios de las reparaciones ofreciendo mejor servicio?
- ◆ ¿Que pasaría si la competencia ofrece lo mismo que se está planeando hacer?
- ◆ ¿Que pasaría si el cliente modificará sus necesidades y prácticas de obtener el servicio de reparación?

También para llegar a ideas más originales a partir de rutinas y conceptos que parecen inflexibles, conviene aplicar la pregunta ¿y por qué no?

Las preguntas fundamentales ayudan a plantear y definir los problemas y objetivos que se pretendan alcanzar, además que abren la visión para producir ideas nuevas y atractivas, que difícilmente se lograrían por medio de las actitudes que tiene la mayoría de la gente, desde la perspectiva de aplicar su imaginación creativa. Dichas preguntas fundamentales deberán aplicarse en las demás prácticas de creatividad e innovación.

Lista de verificación básica.

Este medio es de suma utilidad para estimular la capacidad creativa con el propósito de provocar acciones, sobre lo que es el objeto de innovación, de manera que se produzcan las innovaciones más prácticas y de mayor impacto en el cliente. La lista de verificación utilizada para este fin, se presenta a continuación:

PREGUNTAS FUNDAMENTALES.

DAR OTROS USOS.

- ¿Qué otros usos puede darse al equipo para prestar otros servicios?
- ¿Podría tener nuevos usos el equipo con alguna modificación?

ADAPTAR.

- ¿Qué otros servicios se parecen a los servicios que se ofrecen?
- Estos servicios, ¿qué otras ideas sugieren?

AUMENTAR.

- ¿Qué se puede aumentar? ¿Seguridad, confianza, garantía de reparación, etc.?
- ¿Cómo se podría aumentar el valor que busca el cliente en el servicio?
- ¿Podría aumentarse el nivel de comercialización, de publicidad, etc.?

REDUCIR.

- ¿Qué podría reducirse? ¿Tiempo, precio, etc.?
- ¿Se puede fragmentar la reparación?

SUSTITUIR.

- ¿Qué podría sustituirse? ¿Refacciones, energía, equipo, etc.?
- ¿Podrían sustituirse servicios totales, o tal vez su comercialización?

CAMBIAR.

- ¿Se podrían intercambiar los componentes de la reparación?

- ¿Es posible cambiar la secuencia de reparación?

COMBINAR.

- ¿Qué combinación podría hacerse con otros servicios o procesos?
- ¿Cómo podrían combinarse ideas, propósitos, valores etc.?

INVERTIR.

- ¿Podría invertirse el proceso, el orden, la perspectiva, etc.?

Cada acción de esta lista de verificación emplea preguntas fundamentales con el propósito de estimular la capacidad creativa, además de establecer el punto de arranque para generar mayor número de ideas.

La lista de verificación puede combinarse con diversas prácticas de creatividad como la tormenta de ideas, juicio diferido, etc., así como con otras listas de verificación o sugerencias para provocar innovaciones.

Principios para la práctica de la creatividad e innovación.

Con la finalidad de producir las mejores ideas e innovaciones que cumplan con los objetivos de la franquicia, a continuación se señalarán principios para observarse en la práctica de la creatividad e innovación.

- Se deberán enfrentar todo tipo de problemas y situaciones que surjan en el ciclo de servicio, los contactos de oportunidad, y el servicio, tomándolos como oportunidades para crear valor o mejorar el servicio.
- Observar los problemas, situaciones y eventos identificados dentro del ciclo de servicio, desde diferentes puntos de vista, especialmente desde la óptica del cliente.
 - Pedir opiniones al personal que esté directamente relacionado con el problema o identificado en el punto anterior.
 - Estimular nuevos puntos de vista, obtener información y aprovecharla para desarrollar ideas.
- Formular preguntas fundamentales ante los problemas, situaciones o eventos identificados para mejorar el servicio de cada franquicia.

- Aplicar diferentes metodologías y prácticas de creatividad e innovación para desarrollar las mejores ideas.
- Aceptar todo tipo de ideas, aún cuando aparentemente se consideren ilógicas o improcedentes, y se deberán tomar como base para desarrollar otras de mayor calidad.
- Hacer regularmente con todos los franquiciatarios y su personal reuniones creativas para producir ideas y desarrollar innovaciones ya sea de la franquicia misma o del servicio que Mex-Fey tendrá que tener con cada franquiciatario, manteniendo siempre sus propósitos de crear valor y mejorar los servicios.

Innovando desde el ciclo de servicio.

La definición del ciclo de servicio, es un punto de partida para provocar innovaciones por parte de la franquicia. Cualquier paso dentro del ciclo de servicio, deberá identificarse como área de cambio y, por consecuencia, derivar oportunidades de innovación que generen valor, mejoren servicios, o ambos.

Para desarrollar innovaciones a partir del ciclo del servicio, se deberán considerar los siguientes puntos:

- * Identificar cada contacto personal dentro del ciclo de servicio y considerarlo como contacto de oportunidad (identificados anteriormente).
- * Definir los elementos que más valora el cliente en cada contacto de oportunidad y hacia ellos dirigir la innovación.
- * Mantener un enfoque claro hacia la satisfacción del cliente.
- * Dirigir las innovaciones colocándose en la posición del cliente.
- * Aprovechar los contactos personales para capturar información sobre el cliente, relacionada con sus necesidades, los atributos del servicio, el producto y toda aquella que se considere como fuente de innovación.
- * Mantener un seguimiento sobre lo que hacen los competidores directos para derivar fuerzas y debilidades de ellos en relación a la franquicia.

Utilizar la tecnología no por la tecnología misma, sino por sus aplicaciones innovadoras en el proceso para servir mejor al cliente o proporcionarle valor agregado.

Cada paso dentro del ciclo de servicio, a los que se han llamado contactos de oportunidad, debe ser empleado para promover una innovación a partir de introducir alguna o varias de las siete acciones clave de innovación en la franquicia, para crear valor y mejorar el servicio:

- 1) **Reducir el tiempo para atender al cliente**, principalmente en aquellas fases que sean críticas para ofrecer servicios de calidad. Reducir el tiempo que consume el cliente en la franquicia, puede llegar a ser una fuerte ventaja competitiva si se sabe explotar.
- 2) **Destacar la atención y cortesía** en las relaciones entre el cliente y el personal de cada franquicia. La práctica de buenas relaciones humanas es la mejor forma de acercar al cliente en una relación personal para que eleve su nivel de consumo.
- 3) **Hacer más ágiles y funcionales los sistemas y procedimientos** relacionados con el servicio al cliente, de manera que proyecten ideas de dinamismo, seguridad y confianza, además de los atributos de identidad propios de la franquicia. La funcionalidad y velocidad en los procedimientos relacionados con el cliente llevarán a diferenciar a la franquicia por la calidad de los servicios.
- 4) **Proporcionar la más precisa y clara información** en aquellos puntos de la franquicia comprendidos dentro del ciclo de servicio que faciliten las operaciones al cliente, además de que proyecten signos favorables de la identidad de la franquicia.
- 5) **Ofrecer la mayor conveniencia al cliente** para que realice la reparación en la franquicia. Con acciones efectivas para hacer que el cliente perciba a la franquicia un alto nivel de conveniencia, lo que también conducirá a la diferenciación y posicionamiento de la franquicia.
- 6) **Dar mayor funcionalidad a la reparación**, y al servicio en general de la franquicia. Se debe recordar que dar al cliente lo que siempre se la ha dado es, de hecho, darle menos ahora que en el pasado.
- 7) **Proporcionar atención, información y servicio posventa en forma única y superior** a lo que hace la competencia. Se debe tomar en cuenta que lo que no se proporcione al cliente, tarde o temprano se lo proporcionará algún competidor.

Cómo crear valor agregado.

En esta parte se hará énfasis en algunos puntos para generar valor agregado, puesto que la idea de la franquicia será buscar continuamente formas para crear dicho valor y, en general para lograr los objetivos de la franquicia.

Recordando que el valor agregado se refiere a los extras que se incluirán en el servicio o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que ello le implique un precio mayor. Tomando en cuenta que cuando un negocio no compite estrictamente sobre la base de precios la actitud del cliente será: ¿qué ofrece la empresa que no proporcione la competencia?

"Best Tune-up" ofrecerá innovaciones que el cliente percibirá como valor agregado, por ejemplo:

- ◊ Ofrecimiento de un servicio totalmente nuevo, el cual ofrecerá grandes beneficios para el cliente, el Diagnóstico Integral Automotriz.
- ◊ Procesamiento computarizado para la recepción de automóviles, de manera que el cliente obtendrá la confirmación inmediata de la hora de entrega y precio de la reparación.
- ◊ Entrega de un diagnóstico de fácil comprensión antes y después de la reparación.
- ◊ Cambio de reparaciones con plena seguridad de que se necesitaba.

Ahora, viéndolo desde el punto de venta de la franquicia, Mex-Fey ofrecerá valor agregado a los franquiciatarios, dicho anteriormente en múltiples ocasiones.

La creación de valor para el cliente deberá dirigirse desde cualquier aspecto que se identifique en torno a las relaciones que se establecerán entre franquicia-servicio-cliente. De estas relaciones se podrán desarrollar metodologías de innovación, centrada hacia los propósitos de la franquicia, a partir de los beneficios o valores que el cliente encuentre en la franquicia.

Todo servicio ofrecido tendrá un valor específico directo para el cliente, de acuerdo a como define el primero desde la perspectiva del segundo. Por ejemplo la afinación de precisión tendrá un valor directo de aprobar la verificación semestral solicitada en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Sin embargo, tras ese valor directo, existe un valor simbólico que algunas veces tiene mayor peso para que el cliente elija a dónde ir para recibir un servicio automotriz. Dicho valor simbólico se refiere al significado más profundo que conjuga ideas y conceptos, las verdaderas necesidades, deseos y expectativas, muy personales que el cliente liga con determinado taller, agencia o franquicia.

Por ejemplo, la gente que asiste a las agencias, su valor directo es obtener una buena reparación del automóvil; sin embargo, el valor profundo encuentra significados tales como los siguientes: deseo de seguridad, símbolo de posición económica, especialistas en la marca específica del automóvil etc.

Los significados que se identifique en un grupo representativo deberán ser aprovechados como fuente de innovación para crear valor agregado y mejorar el servicio, independientemente de que también puedan generarse innovaciones en el propio servicio o proceso.

La identificación del valor simbólico exige buscar puntos de vista profundos que sean significativos y expresen lo que verdaderamente el cliente quiere, necesita y desea. Después de identificar los aspectos más interesantes se procederá a derivar ideas e innovaciones que lleven el logro de los objetivos de la franquicia. El resultado final será un servicio ofrecido diferente, aunque el servicio genérico siga siendo el mismo.

Fuentes de innovación.

El marco de feroz competencia, de acelerados cambios y de fenómenos discontinuos, que ciertamente representan amenazas también deben tomarse como fuentes de innovación.

Una primera fuente de innovación de "Best Tune-up" deberá estar en las quejas de los clientes, cuyo alcance es rico en innovaciones. La queja será una retroalimentación pura del principal receptor, que estará diciendo: todavía no me satisfacen. Y en este sentido, cada franquicia deberá tener siempre presente que el "cliente siempre tiene la razón".

Sea que el cliente tenga la razón o no, será válida su queja; al menos el cliente así lo considerará. Desde el punto de vista del cliente, los demás están equivocados. Esta será una oportunidad para un servicio más personal.

"Best Tune-up" tendrá que tomar las quejas como provenientes de una muestra representativa de un universo mayor, para identificar a los clientes insatisfechos. Ésta será una búsqueda necesaria, pues la gran mayoría de los clientes insatisfechos por lo regular no

se quejarán pero sí irán con la competencia. Una razón suficiente para que la franquicia provoque que los clientes se quejen, de esta forma se les podrá solucionar su problema y, con la información obtenida, se produzcan innovaciones en el servicio. Escuchar las quejas del cliente insatisfecho permitirá lograr lo siguiente:

- Conocer la forma como el cliente percibirá el servicio y la franquicia.
- Obtener ideas para solucionar problemas, mejorar el servicio y crear valor para el cliente.
- Captar nuevos puntos de vista, necesidades y expectativas de los clientes que puedan llevar a desarrollar otros servicios.

Las quejas serán el foco rojo de la franquicia para encontrar fallas en el servicio, de manera que de ellas se derivarán soluciones y se generarán innovaciones que modificarán favorablemente su situación original.

Otras fuentes de innovaciones que deberán tomarse en cuenta son las siguientes:

1. **Eventos inesperados.** Cualquier acontecimiento dentro de la franquicia que se presente como algo inusitado o no esperado, tanto positivo como negativo, deberán considerarse como una fuente de innovación. Una fuerte caída en las ventas o bien un inesperado incremento en las mismas deberá analizarse para llegar a la causa generadora, a partir de la cual deberán producirse ideas en cantidad para generar innovación en el servicio o en el proceso.
2. **Debilidades en el proceso.** Toda debilidad, como cuellos de botella, pérdida de tiempo, falta de información, etcétera, pueden llevar a generar innovación que tengan efectos favorables tanto en el cliente como en el personal de la franquicia.
3. **Manejo de tecnologías.** La nueva tecnología que surja o la combinación de las existentes podrá llevar a importantes innovaciones que se traducirán en valor agregado o mejor servicio, al incorporarse al proceso. Para obtener los mejores resultados en esta fuente de innovación será necesario mantener un seguimiento de la tecnología, tanto de la propia de servicio automatiz, como de otras que en determinado momento puedan trasplantarse a la franquicia.
4. **Cambios en la estructura del sector o mercado.** Los diferentes cambios que ocurren en las necesidades del cliente, en la competencia, en las disposiciones o regulaciones, en las prácticas financieras, etcétera, también deberán ser foco de atención para inspirar

innovaciones que se traducirán en ventajas competitivas para la franquicia, siempre y cuando se pongan en práctica y antes de que lo haga la competencia.

5. **Cambios demográficos.** Las modificaciones en las características demográficas, edad, educación, ingreso, ubicación geográfica, etcétera, de los clientes, siempre causará cambios en las necesidades, gustos y expectativas de la gente; son de las más predecibles y, por lo tanto, deberán advertirse y aprovecharse con anticipación, de acuerdo a las tendencias que se estén manifestando.
6. **Cambios en la percepción.** Esta fuente de innovación se caracteriza porque no implicará cambios en hechos, sino en la forma como el cliente los interpretará. Son cambios en significados, como ahora considerar el auto como una necesidad, cuando antes era un lujo. Cuando las percepciones cambian, también hay oportunidades para generar innovaciones; el problema estará en descubrirlas.

Las anteriores fuentes de innovación son enunciativas, puesto que en la práctica muchos otros eventos pueden ser base para derivar interesantes innovaciones. Lo importante será practicar la innovación en forma sistemática, observando los dos lineamientos siguientes:

- I. **Analizar inquisitivamente cada evento** considerándolo como fuente de información, aplicando las preguntas fundamentales y los principios y prácticas de creatividad vistos anteriormente. En esta fase se deben producir cantidad de ideas.
- II. **Desarrollar innovaciones simples** y centradas con un objetivo preciso, que en el caso de la franquicia será crear valor o mejorar el servicio al cliente. Hacer lo contrario puede llevar a innovaciones de escasa calidad.

Manejo de modelos ideales.

Otro poderoso instrumento de creatividad e innovación es la utilización de modelos ideales. Una metodología que, recurriendo a la capacidad imaginativa, y elevándola al muno de la fantasía, para buscar soluciones ideales sin limitaciones. A partir de definir un modelo ideal, se regresa al terreno de la realidad para que, se deriven ideas del primero, llegando a ideas e innovaciones prácticas y novedosas.

La aplicación de los modelos ideales se basarán en lo siguiente:

- ⇒ **Franquicia ideal.** Desarrollar la franquicia ideal, en la que se definan los servicios que la hagan ideal para sus clientes, incluyendo sus elementos de identidad. Deberá ser una

concepción que destaque esos atributos desde la perspectiva de los clientes y del personal de la franquicia.

⇒ **Servicio ideal.** Desarrollar en el terreno de las fantasías todos aquellos atributos que lleguen a conformar un servicio perfecto para el cliente, de manera que él se sienta totalmente satisfecho, como para mantener una lealtad permanente hacia la franquicia.

El manejo de los modelos anteriores será una excelente práctica de creatividad e innovación para reinventar servicios, e inclusive a la franquicia. Las ideas que surjan pueden llegar a crear nuevos conceptos de valor y de servicio que tengan un profundo impacto en la franquicia y en su diferenciación, y así mismo se traduzcan en ventajas competitivas de importancia.

La innovación, como práctica regular, enfocada al cliente servirá también como visión para afrontar la realidad del Tratado del Libre Comercio.

4.4.8 Monitoreo de la calidad del servicio.

El servicio, como factor de competencia que es, debe ser objeto de controlar su calidad en función de los atributos que satisfacen plenamente al cliente. La franquicia deberá tener un control dirigido a evitar clientes insatisfechos que se conviertan en desertores de la franquicia. La mala calidad en el servicio se traducirá en un cliente insatisfecho, cuyo costo está en la pérdida de un potencial de utilidades futuras que produce un cliente retenido en la franquicia.

Con el propósito de mantener un cuidado en el servicio, la franquicia tendrá un programa de monitoreo de servicio, cuyo alcance se centrará en cuidar las relaciones del personal de la empresa con los clientes, a fin de solucionar los problemas de forma inmediata. El objetivo de la franquicia es crear clientes satisfechos con una relación casi de por vida.

Para mantener una calidad en el servicio, será necesario llevar a cabo un análisis y evaluación de los atributos del servicio, tanto desde la perspectiva del cliente por la prioridad que les dé, como desde la franquicia en cuanto a determinar el grado de cumplimiento que se está logrando en cada uno de los atributos que identifican a la franquicia.

Cuidar la calidad del servicio.

Como se ha repetido anteriormente, la franquicia estará buscando siempre mejorar el servicio al cliente, así como producir innovaciones que proporcionen mayor valor agregado. Este será un proceso continuo que no se podrá detener, porque a partir del mismo se conservarán y superarán logros y ventajas competitivas. Sin embargo, debido a que toda rutina en la que interviene el elemento humano tiende a relajarse por la rutina misma, surgirá la necesidad de mantener un continuo cuidado de todo aquel procedimiento conectado con el servicio e igualmente, de las relaciones sostenidas entre el personal de la franquicia y el cliente.

La franquicia partirá de una visión y objetivo que será crear clientes satisfechos, teniendo como punto de referencia al consumidor final que percibirá el valor y los beneficios del servicio.

Con ese alcance, la franquicia cuidará el "cómo" según las especificaciones del cliente, las que una vez cumplidas lo harán un cliente satisfecho. De esta manera la franquicia asumirá una visión a largo plazo para conservar las relaciones franquicia-cliente, haciendo hincapié en cuidar los puntos de contacto para identificar y evaluar los atributos que elevan o disminuyen el grado de satisfacción del cliente. Será necesario ejercer un control de calidad del servicio.

La franquicia sabe que la calidad debe ser una forma de vida, tanto por los costos que implica no hacerlo, como porque es un factor determinante de competencia.

Aquí conviene recordar las experiencias que la industria manufacturera tuvo al darse cuenta de lo que significaba la calidad del producto. En efecto, mientras no se medía el efecto de la mala calidad, no hubo avances sensibles en el mejoramiento y control de la misma. Finalmente llegó la conocida expresión de que "la calidad no cuesta, lo que cuesta es la mala calidad".

Estas experiencias de la industria, sirven para aplicarlos a la franquicia, ya que los problemas de desperdicio de esfuerzo y rechazos se reflejarán en clientes insatisfechos, que seguramente no volverían a la franquicia. En cuestiones de mala calidad el desperdicio es a la industria, lo que un cliente insatisfecho que no regresa a la franquicia.

La mala calidad en el servicio tiene un costo, si se toma en cuenta los ingresos que se dejarán de percibir en el futuro, por cada cliente desertor. El paso inmediato para medir la mala calidad, es determinar lo que cuesta perder un cliente insatisfecho que deja la

franquicia para dirigirse al competidor que le proporcione algo superior, o tan sólo un poco mejor. Por ello se parte de que un cliente satisfecho y retenido genera utilidades a través del tiempo, generalmente en forma creciente.

Algunas conclusiones sobre el efecto financiero que resultan de hacer clientes satisfechos, así como de aquellos que dejan la empresa por insatisfechos, se resume del interesante escrito Zero Defections: Quality Comes to Services, son las siguientes:

- * Conforme las relaciones del cliente con la empresa se fortalecen y son durables, las utilidades que deja tienden a elevarse en relación al tiempo que se retenga, habiendo situaciones en que a partir del cuarto año llega a producir utilidades tres veces mayores que el primero.
- * Reteniendo un cinco por ciento de los clientes, las utilidades pueden incrementarse hasta un cien por ciento.
- * Las empresas con clientes cuya lealtad han mantenido durante varios años, pueden superar financieramente a aquellas compañías con alta rotación de clientes, aún cuando tengan costos por unidad más bajos y mayor participación en el mercado.

Desde luego estos resultados varían según la empresa, pero lo que sí es totalmente aplicable a la franquicia es que al perderse un cliente, paralelamente también se pierde un potencial de utilidades. Visto desde el punto de vista opuesto, mientras más se retenga a un cliente como satisfecho, más potencial de utilidades representa a mayor plazo, además de que se convierte en el promotor más efectivo y de menor costo.

Con esa idea de la calidad, Mex-Fey hará conciencia con todos los franquiciatarios que la mala calidad del servicio, producirá clientes insatisfechos.

¿Auditoría o monitoreo?

El concepto actual de control es cuidar que se cumplan los planes y que las acciones se desarrollen conforme se han diseñado; así mismo trata de impedir que las desviaciones negativas se vuelvan recurrentes.

Un elemento tradicional del control ha sido la auditoría, que desde su aplicación inicial en el área contable se ha dirigido, más tarde, a otras funciones y propósitos, que han creado diferentes tipos de auditoría: financiera, fiscal, administrativa, operacional, de calidad,

etcétera, hasta llegar a la de servicios. Un enfoque que se orienta a examinar el cumplimiento de la calidad del servicio y de sus atributos.

Sin embargo, por la naturaleza misma del servicio y de la creación de clientes satisfechos como base para generar ventajas competitivas, se considera al concepto de auditoría limitado para los fines de la franquicia. Ya que una auditoría es llevar a cabo un examen metódico y ordenado para informar sobre lo investigado.

Este concepto de auditoría en su forma genérica, es un enfoque generalmente dirigido a examinar hechos consumados, sobre los cuales se informa posteriormente para que se tomen las medidas procedentes. Más tarde es presentado el informe de auditoría, de cuyo contenido se desprenden decisiones y acciones para cumplir determinado propósito.

Es evidente que entre el momento en que ocurrieron los acontecimientos y la fecha en que la auditoría presenta su informe, ha transcurrido cierto tiempo que para los fines de la franquicia, puede ser demasiado como para actuar con oportunidad y evitar que se proporcionen clientes insatisfechos y desertores.

La velocidad de respuesta será un prerequisite en toda acción dentro de la franquicia que promueva para crear ventajas competitivas.

Ante la insuficiencia de un enfoque de auditoría, se propone el concepto de monitoreo de los contactos de oportunidad. La idea de su aplicación proviene del monitoreo de comunicaciones. En este sistema la señal que se está transmitiendo es monitoreada a tiempo real, por lo que toda deficiencia que ocurra, se corrige y previene de inmediato.

Puede advertirse que la velocidad de respuesta y oportunidad son las características del monitoreo, mismas características que deberán mantenerse en el cuidado del servicio y creación de clientes satisfechos. Así, el monitoreo de los contactos de oportunidad se convertirán en una fase crítica e importante, que conjuntada con la innovación, representarán elementos condicionantes para desarrollar ventajas competitivas constantes. Mantener un seguimiento continuo, monitorear, de los eventos relacionados con el servicio y de ahí derivar oportunidades de innovación para crear valor y mejorar el servicio, es una fórmula para lograra competitividad real.

Monitoreo del servicio.

El monitoreo de los contactos de oportunidad serán un instrumento clave para "Best Tune-up", su efectividad estará condicionada a cumplir con cada una de las fases del control.

Hecha esta observación, el sistema de monitoreo para fines de la franquicia tendrá que estar conformado por las fases propias de dicho proceso de control:

- I. Establecer la norma o estándar de la franquicia, que será punto de referencia para evaluar la calidad del servicio.
- II. Medir las realizaciones, es decir la calidad de servicio que proporciona cada franquicia.
- III. Comparar las realizaciones con la norma o estándar de referencia.
- IV. Tomar las medidas pertinentes, tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futuras realizaciones.

Para alcanzar los objetivos de la franquicia, es recomendable considerar que en el establecimiento de un mecanismo de monitoreo deberán tomarse en cuenta los puntos siguientes:

- ◆ El marco de referencia, normas o estándares, para evaluar el servicio, las relaciones con el cliente y su satisfacción, deben fijarse por las expectativas del cliente, lo que él espera y cómo lo desea recibir, y sus percepciones, lo que él cree que está recibiendo y no por lo que la franquicia define que está proporcionando.
- ◆ Los medios para captar la señal del cliente, tanto por la aceptación de los servicios y la franquicia, como el rechazo de los mismos, deberán dirigirse a obtener información oportuna para el conocimiento del cliente.
- ◆ El proceso de monitoreo debe aprovecharse como una oportunidad de obtener información que enriquezca la base de datos de los clientes sobre sus nuevas necesidades, deseos, expectativas y percepciones de la franquicia y de los servicios. Así mismo deberá incluir información sobre lo que está haciendo la competencia.
- ◆ Las necesidades, deseos y expectativas del cliente no deben tomarse como inmutables, sino más bien cambiantes, además de considerar que un valor agregado que ahora representa una ventaja, para mañana se convertirá en un valor mínimo esperado por el cliente.
- ◆ El personal de cualquier franquicia deberá involucrarse en el proceso de monitoreo, como corresponde a una organización inteligente. La razón es que monitorear significa solucionar problemas del cliente y derivar oportunidades inmediatas para crear valor y superar el servicio.

La observación de los puntos anteriores, incluidos en el esquema de monitoreo cuya esencia está en el proceso de control, condicionará la oportunidad para remediar problemas del

cliente y conocer nuevas opciones para mejorar el servicio. Ésta será una visión de la franquicia de crear clientes satisfechos para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

Análisis y evaluación de atributos.

La idea de crear clientes satisfechos se puede lograr en forma consistente cuando de analicen y evalúen las realizaciones vinculadas con el servicio y las relaciones con el cliente. Específicamente el ciclo del servicio y los contactos de oportunidad deberán fragmentarse en sus ingredientes principales que, bajo la óptica del cliente, representarán atributos básicos del servicio, es decir, son las características mínimas exigibles por él para que sienta que lo que recibe le satisface y, por lo tanto, lo hará regresar a la empresa.

Para llevar a cabo el análisis y evaluación de atributos del servicio, convendrá responder las preguntas siguientes:

- ◊ ¿Cuáles atributos o características son importantes para el cliente?
- ◊ ¿Cuál es el nivel de importancia de cada una de sus necesidades o de cada uno de sus deseos?
- ◊ ¿Cuáles son los atributos que la franquicia considera son de importancia para el cliente?
- ◊ ¿Cuál es el nivel de cumplimiento que la franquicia tiene en cada uno de los atributos que para el cliente son de mayor importancia?

Las preguntas anteriores permitirán precisar el peso que cada atributo del servicio tiene como elemento para crear clientes satisfechos. El análisis de dichos atributos será interesante en virtud de que frecuentemente se le da más importancia a aspectos que el cliente no considera o le importan menos, así como también porque habrá atributos que para él son prioritarios, mientras que para la franquicia pasan a segundo nivel.

Los atributos clave dentro del ciclo de servicio de "Best Tune-up", definidos desde las supuestas expectativas del cliente son los siguientes:

- 1) Facilidad y velocidad para la recepción del automóvil.
- 2) Atención personal para él en la recepción.
- 3) Elaboración de un diagnóstico general, para conocer el estado real del automóvil y en que condición se encuentra cada pieza.
- 4) Entrega del presupuesto exacto y la hora real de entrega del automóvil.
- 5) Contacto personalizado con el mecánico o técnico.
- 6) Elaboración de un diagnóstico pos reparación.

- 7) Atención personal y rápido pago en la caja.
- 8) Entrega de los diagnósticos.
- 9) Entrega del automóvil perfectamente limpio.

Se observa que estos atributos están o deben estar comprendidos dentro del ciclo del servicio; en una u otra forma establecen tanto relaciones personales como meramente informativas. Ambos medios tendrán que cuidarse como sigue:

- ⇒ Las relaciones personales, comunicativas, deberán sustentarse en trato cordial y amable.
- ⇒ Las relaciones informativas deberán ser claras y congruentes con la simbología de identidad institucional.

Del cumplimiento de todos y cada uno de los atributos del servicio, definitivamente dependerá crear un cliente satisfecho y superar a la competencia. Esta es la razón para formular la evaluación sobre el grado en que la franquicia está cumpliendo con dichos atributos, así como la jerarquía que los clientes otorgan a los mismos.

Por la importancia que tiene el análisis y evaluación de los atributos del servicio, a continuación se resumen los pasos para obtener mejores resultados en dicho proceso:

1. **Obtener información frecuente sobre los clientes.** Es importante hacer preguntas claves al cliente, que pulsen su opinión. Aprovechar los contactos de oportunidad identificados en el ciclo de servicio. Se deberá entrevistar a por lo menos diez clientes representativos e identificar elementos significativos que determinen la importancia y prioridad de los diferentes atributos del servicio.
2. **Identificar los elementos de valor que tiene importancia para el cliente.** El propósito de este punto es determinar la forma como el cliente reconoce los servicios y otros aspectos de valor que la franquicia le proporciona o quiere que le proporcione. Formular una lista de todos estos elementos, cuestionarlos con preguntas fundamentales, derivar innovaciones y oportunidades de mejorar el servicio y crear valor para el cliente.
3. **Determinar cómo cumple la franquicia con los atributos del servicio que tiene importancia para el cliente.** Se debe analizar la información obtenida en el primer punto, atender las quejas de los clientes, examinar sus sugerencias y obtener más información e ideas de los empleados de cada franquicia que estén directamente en contacto con aquéllos. Sopesar y evaluar la información conjuntamente con otros franquiciatarios y con los empleados mismos.

4. **Obtener información sobre la competencia.** Examinar la publicidad, reportes, nuevos servicios y otra información sobre los principales competidores, para identificar cuáles son las fuerzas y debilidades de la franquicia en relación a ellos, en cuanto a los factores competitivos, calidad del servicio, precios, diferenciación y otros que para el cliente tengan valor.

La evaluación de los atributos resultaría inútil si los resultados obtenidos no se toman como base para superar las situaciones desfavorables a la franquicia. Estas situaciones deberán dar la pauta para generar innovaciones, que no sólo mejoren el servicio, sino que el valor agregado que se produzca o las acciones que se emprendan se eleven al nivel de la identidad de la empresa y aun para la formulación de estrategias; en la medida que se haga, se estarán desarrollando clientes satisfechos y con ello un potencial de crecimiento y utilidades para la franquicia.

Este capítulo pretendió dar las bases que servirán para que la calidad del servicio no sólo sea un objetivo eventual, sino como parte misma de la cultura organizacional de la franquicia. Un proceso que enmarcará la razón de ser de la franquicia que es crear clientes satisfechos, como paso inmediato para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

También se desarrolló un modelo de la franquicia como una organización inteligente, con un enfoque dirigido a mejorar e innovar constantemente los servicios, así como crear otros que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes. Un modelo que tendrá como norma: Sirve a los demás, como quisieras que los demás te sirvieran.

En este capítulo se dio un completo programa para que "Best Tune-up" cumpla su misión de servicio con hechos, ya que éstos suenan más fuertes que las palabras.

4.5 Propuesta de una Planeación Estratégica para la primera fase de la franquicia "Best Tune-up"

La Planeación Estratégica, entendida como el proceso de conducir a una organización desde donde está y es en el presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro, será presentada en cuanto a la interrelación que se tendrá con la filosofía de Calidad Total e Ingeniería de Servicios.

Examinada la franquicia bajo el enfoque sistémico, se identifican los dos sistemas fundamentales: el estratégico y el operativo. En ambos se identifica la participación de la Planeación Estratégica, de la Calidad Total y de la Ingeniería de Servicios. En la primera para formalizar la visión, misión y estrategias, y en la segunda, para emprender y cristalizar las acciones correspondientes que finalmente llevarán a cultivar clientes satisfechos mediante la creación de valor y el ofrecimiento de calidad superior en los servicios.

Es indudable que la sabiduría para aplicar la Planeación estratégica dependerá del poder competitivo de la franquicia, en relación a la competencia actual y futura.

4.5.1 Planeación estratégica y servicios.

Dirección de "Best Tune-up" y Planeación Estratégica.

Existen dos diferentes tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de Mex-Fey, que se llama dirección estratégica, y la que se llevará en otros niveles y en cada franquicia que se denomina dirección operacional. La planeación estratégica será un factor esencial para ayudar a los directivos de Mex-Fey a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica.

El enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia. Pero al igual que la dirección estratégica está relacionada con la dirección operacional, la planeación estratégica estará relacionada con la planeación operacional.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégicas son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por lo tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

¿Qué es la Planeación Estratégica?

La definición de la planeación estratégica formal considera cuatro puntos de vista formal, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

El porvenir de las decisiones actuales.

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, lo cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a

la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Estructura.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Esencia de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es una práctica y una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que la franquicia debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

La práctica de la planeación estratégica ayudará a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, definirá la misión de la franquicia. El doctor James W. Taylor en su reporte para el Alexander Hamilton Institute, puntualiza:

la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Estructura.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Esencia de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es una práctica y una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que la franquicia debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

La práctica de la planeación estratégica ayudará a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, definirá la misión de la franquicia. El doctor James W. Taylor en su reporte para el Alexander Hamilton Institute, puntualiza:

Puede contemplarse la planeación estratégica como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A; los negocios del mañana el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planeación estratégica va aun más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B.

Bajo esa idea, la planeación estratégica encauza el manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para tener logros futuros sobre lo siguiente:

- Conquistar posiciones competitivas a partir de centrarse en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas de dicha práctica.
- Identificar la competencia actual y directa, así como la potencial y futura.
- Crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico para la franquicia.
- Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades.
- Definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro.
- Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo.
- Determinar las acciones de cambio que debe emprender desde el presente.

La naturaleza, alcance y propósitos de la planeación estratégica dirige el pensamiento para encontrar respuesta a las tres preguntas vitales de la gerencia, para dirigir a la franquicia en un entorno cambiante y turbulento, con una orientación hacia el futuro. Las preguntas ¿Dónde estamos, qué somos y qué hacemos?, ¿Adónde vamos? y ¿A dónde deberemos ir, y hacer?

El manejo de la información, parte de la misma planeación estratégica, para encontrar respuesta a esas preguntas, orienta al pensamiento en la toma de las decisiones correspondientes que conduzcan al logro de los propósitos anteriores. Un proceso mental que es parte misma de la planeación estratégica, ya que en cierta forma ésta debe ser más una forma de pensar que el manejo de una fórmula inflexible.

Las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no proviene de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. La mente estratega, la percepción y la consecuente determinación en pos de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional.

La Ingeniería de Servicios se convertirá en el medio para diseñar e instrumentar acciones concretas, derivadas de los planes estratégicos o de la formulación de estrategias competitivas; así surgirá un punto de convergencia entre la planeación estratégica y la ingeniería de servicios: el cliente. La primera se deberá centrar en él como receptor primario y la segunda buscará hacer un cliente satisfecho, dando como resultado final el logro de ventajas competitivas.

Por supuesto que las acciones derivadas del programa de servicio de calidad de la franquicia deberán ser congruentes con las estrategias competitivas que resulten del proceso de la planeación estratégica. Deberán tener ciertos vínculos, como:

- ◆ La planeación estratégica buscará superar a la competencia, por lo que el programa de servicio de calidad coadyuvará a cristalizar ventajas competitivas basadas en la creación de valor para el cliente y no en ganar por ganar a la competencia.
- ◆ La planeación estratégica y el programa de servicio se centrarán en el cliente como su receptor primario, independientemente de que por medio de la comunicación llagan a los demás receptores.
- ◆ La comunicación proporcionará apoyo, tanto a la planeación estratégica como al programa de servicio de calidad para que en conjunto se logre la diferenciación y posicionamiento de la franquicia y de los servicios, lo cual también se traducirá en ventajas competitivas.
- ◆ La planeación estratégica definirá formalmente la visión y misión de la franquicia, el programa de servicio de calidad reafirmará éstas y por supuesto que se deben proporcionar servicios de alta calidad y la comunicación transmitirá al receptor inmediato, o sea el personal, hasta hacer el mensaje parte de la cultura organizacional de la franquicia.

Esta manera de pensar dirigirá y orientará la planeación estratégica y las acciones operativas hacia la satisfacción del cliente.

Sistemas estratégico y operativo.

El análisis de la franquicia bajo el enfoque sistémico, lleva a identificar dos sistemas básicos: el estratégico y el operativo, que se examinarán a continuación.

Sistema estratégico.

En este sistema radicará la capacidad que la franquicia tenga de adaptación y respuesta hacia su entorno. Es un proceso de formular estrategias para responder a los fenómenos y fuerzas que surgen en el ambiente: competitivo, económico, social, ecológico, de comportamiento en los mercados, entre otras.

La naturaleza del sistema estratégico hará que la efectividad dependa de la capacidad de crear ideas, conceptos y acciones nuevas y novedosas.

El Sistema Estratégico será la responsabilidad absoluta de los directivos de Mex-Fey, cuyo desempeño se derivará de responder, con una orientación al futuro, a la pregunta: ¿La franquicia está haciendo lo que debe hacer?

El concepto central de la respuesta correspondiente deberá ser la eficacia, tomando este término como la capacidad para planear, organizar, dirigir y controlar acciones apropiadas para lograr directamente los resultados y objetivos definidos mediante la planeación estratégica. Será hacer lo adecuado en vista de las circunstancias.

Para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles para garantizar el futuro de la franquicia, deberán formularse e implementarse estrategias que incluyan los dos aspectos siguientes:

- ⇒ Creación de valor al cliente y servicio de calidad superior.
- ⇒ Innovación constante y de aplicación rápida, antes de que lo haga la competencia.

La definición de visión y misión de la franquicia, deberá incluir el ingrediente de la calidad de servicio, con el propósito de integrar al personal en pensamiento y acción y con ello desarrollar una cultura organizacional, que incluya la calidad del servicio como práctica regular en el pensar y en el hacer.

Sistema operativo.

Como complemento al sistema estratégico, está el operativo. Este sistema será el encargado de transformar los insumos materiales, humanos y técnicos, en los servicios de reparación y mantenimiento automotriz que proporcionará la franquicia, con lo cuales ésta responderá a las demandas y necesidades de sus clientes.

La responsabilidad de este sistema pertenecerá a todo el personal operativo de cada franquicia, cuyo cometido principal será elevar la productividad. La pregunta clave en este nivel operativo será ¿cómo puedo hacer mejor lo que estoy haciendo?

El concepto central de decisión y acción estará en la eficiencia, entendiéndola como la capacidad para combinar recursos al más bajo costo, en términos de tiempo, energía y dinero. Significa la búsqueda continua de la productividad.

En este sistema se implementará las mejoras del servicio al cliente y se producirá el mayor volumen de contactos de oportunidad. Este encuentro revestirá la mayor importancia operativa porque define el evento en el cual un cliente se pone en contacto con la franquicia, sus servicios, su gente, sus comunicaciones y sus apoyos. En este momento servirá para evaluar el grado en que se satisfacen necesidades, deseos o expectativas del cliente contactado. También será un momento de oportunidad para fortalecer la atención y relación del cliente en el camino para crear clientes satisfechos.

El papel que juega el sistema operativo en el cumplimiento de los propósitos de la franquicia, obliga dar una orientación de la franquicia hacia el cliente. Lo que se pretende es integrar en un todo, ambos sistemas, como medio para llegar a la excelencia de la franquicia.

EFICIENCIA + EFICACIA = EFECTIVIDAD = EXCELENCIA

Cada uno de los sistemas estratégico y operativo tendrá su propio cometido: el primero hacia la eficacia y el segundo hacia la eficiencia. Ambos desde luego deberán complementarse y de hecho no se podrán divorciar.

"Best Tune-up" una franquicia eficaz-eficiente.

Esta es la categoría en la franquicia debe funcionar, pues entonces tendrá las condiciones óptimas, ya que tanto su sistema estratégico, como el operativo tendrán una visión y una misión bien definidas, las estrategias competitivas formuladas estarán centradas en el cliente, cumplirán la implementación de las acciones correspondientes y cuidarán constantemente la productividad.

Este es el modelo al que todas las organizaciones debieran aspirar para participar en el nuevo contexto empresarial, de acelerado cambio tecnológico, de alta turbulencia y de aguda competencia. La responsabilidad, desde luego, será de la alta dirección de Mex-Fey para que desarrolle una eficaz infraestructura estratégica y un eficiente sistema operativo de la franquicia. El logro de estos resultados tendrán un especial papel en la planeación estratégica, pues el factor competitivo de mayor peso se iniciará a partir de centrarse en el cliente, sea por la creación de valor que se le aporte, o bien porque se le ofrezca un servicio de superior calidad o ambos.

Las características principales que deberá tener son:

- Diseñar e implementar formal y explícitamente sus estrategias.
- Consolidar la posición en el mercado.
- Crear una imagen corporativa de la franquicia y la diferenciación de los servicios.
- Orientación total de la franquicia hacia sus clientes.
- Integrar al todo el personal tanto de Mex-Fey, como de cada franquicia en pensamiento y acción para crear valor y mejorar sus servicios.
- Crear lealtad entre los clientes hacia las franquicias.
- Considerar anticipadamente las fuerzas y tendencias de su medio.
- Provocar la innovación.
- Cuidar la productividad y eficiencia en cada franquicia.

Pero ahora se observarán las características de las empresas que carecen de alguna de estas dos características, o bien de ambas, para que se tenga cuidado que la franquicia no caiga en alguna de las siguientes tres categorías.

Empresa eficaz-ineficiente.

Dentro de este rubro se agrupan aquellas empresas que tienen una alta gerencia efectiva, una fuerte orientación hacia los fenómenos de entorno: toma en cuenta al cliente, a la

competencia y analizan las tendencias que afectan a la empresa. Tal vez, por este acertado manejo estratégico y por la bondad del negocio, en nuestro medio estas empresas descuidan su eficiencia y productividad. Sin embargo, conforme la competencia se eleve, tarde o temprano tendrán que mejorar sus prácticas operativas o de lo contrario perderán las ventajas logradas mediante su eficaz sistema estratégico.

Las empresas de este grupo debieran iniciar una revisión de sus prácticas operativas con el propósito de elevar su productividad y eficiencia. Como complemento, también debieran establecer programas formales de innovación y darle a la empresa una definida orientación hacia el cliente.

Empresa ineficaz-eficiente.

Este es el perfil común de negocios, cuyas gerencias se han orientado más al producto y al proceso, buscando continuamente elevar la productividad y eficiencia de sus procesos operativos. Una causa de esta orientación se debe a que los instrumentos y técnicas para elevar la productividad y mejorar el sistema operativo en general, ha tenido mayor difusión y aplicación desde la década sesenta, que también propicio vicios gerenciales consistentes en dar mayor atención a lo interno que a los fenómenos externos.

Las organizaciones con este perfil necesariamente tiene que poner énfasis a su sistema estratégico.

Empresa ineficaz-ineficiente.

En este cuadrante quedarán todas aquellas empresas que durante la década pasada experimentaron los más dramáticos fracasos, muchas de las cuales desaparecieron. También se incluirán aquellas empresas que han estado condicionadas a la vida de un solo producto u operación, o que vivieron gracias al proteccionismo que durante bastante tiempo hubo en la economía del país.

Esta categoría de empresas difícilmente pueden participar en una economía abierta y de fuerte competencia. En su futuro inmediato deben emprender drásticos cambios operativos, estratégicos y mentales. El no hacerlo es sellar un futuro cierto: desaparecer.

Tomando en cuenta que el prototipo de empresas en nuestro medio comprende las pequeñas y medianas, es posible que un alto número de ellas se encuentre ubicadas entre los perfiles contenidos de eficaz-ineficiente y ineficaz-eficiente. Sus perfiles de desempeño fueron apropiados para la época del proteccionismo industrial, de un mercado de vendedores y de

una economía cerrada, pero no lo serán para los tiempos que ya se iniciaron y seguirán en el futuro.

Estas empresas tienen que emprender de inmediato acciones como las siguientes:

- ◊ Revisar y actualizar su concepto de misión y de negocio.
- ◊ Orientarse prioritariamente hacia el cliente.
- ◊ Definir segmentos específicos del mercado en que participan y participarán con ventajas.
- ◊ Desarrollar una cultura organizacional que fortalezca la actitud de servicio al cliente.
- ◊ Establecer apropiados sistemas de información.
- ◊ Modernizar sus plantas y procesos productivos.
- ◊ Evaluar su estructura financiera y formular planes a corto y largo plazo.

Como podrá inferirse, en el diseño de este tipo de acciones, lo más importante, será el decidido y total apoyo de la alta gerencia.

Mex-Fey deberá cuidar siempre que la franquicia no caiga en ser eficaz-ineficiente, o ineficaz-eficiente, y por supuesto mucho menos en ineficaz-ineficiente.

4.5.2 El proceso de la planeación de "Best Tune-up".

Al enfocar la planeación estratégica como una forma de pensar, surgirá ésta como un proceso continuo que se inicia con la visión que se tiene de la franquicia como un negocio en marcha. De la visión nace la misión formal de la franquicia y se continúa con la creación de estrategias que determinarán la forma como se va a cristalizar la misión al dirigir las acciones, recursos y esfuerzos de la organización de la franquicia, para crear valor al cliente y como consecuencia lógica, el logro de ventajas competitivas.

En los capítulos anteriores de esta tesis, se presentó un análisis de la situación (elementos externos), un análisis de mercado, de la competencia, los propósitos de la franquicia, de sus filosofías, entre otros factores. Basado en los análisis anteriores a continuación se presenta una planeación estratégica de la primera fase de la franquicia.

1. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO.

Ser una franquicia de servicio automotriz de excelencia, ofreciendo a los franquiciatarios una infraestructura con base técnica sólida y con sistemas operativos eficientes, para que

consecuentemente los clientes de ésta reciban un servicio de calidad total, innovador y con un gran valor agregado.

También tiene el propósito por supuesto de aportar un beneficio real para la economía del país, generando un gran número de empleos y obviamente utilidades.

Este objetivo será la aspiración terminal, única y suprema de la planeación estratégica de la franquicia.

Como se puede observar este objetivo es totalmente alcanzable por la empresa franquiciante que es Mex-Fey, es totalmente medible, está totalmente orientado al mercado, puede ser flexible y es claro.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

Uno de los principales objetivos del diagnóstico de la situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tendrán un impacto potencial en la formulación e implementación de estrategias.

El diagnóstico de la situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales, que se dividen en factores internos que son las fuerzas y debilidades, y los factores externos que son las oportunidades y amenazas.

Se decidió analizar conjuntamente las características tanto de la franquicia como negocio de franquicia, así como del negocio de talleres de servicio automotriz, ya que obviamente tienen una íntima relación, y el éxito de uno depende totalmente del éxito del otro.

a) Factores internos.

Fuerzas:

- Negocio con formato de franquicia.
- Franquicia única y diferente con una idea realmente innovadora.
- Franquicia diseñada de acuerdo a las necesidades del mercado mexicano.
- Será una de las franquicias de menor precio, a comparación de las demás franquicias del ramo de servicio automotriz.
- Los requisitos solicitados a los franquiciatarios serán mucho más flexibles.
- Servicio integral y altamente profesional ofrecido al franquiciatario.

- Liderazgo de calidad.
- Gran flexibilidad y capacidad de cambio.
- Se hará un estudio de mercado para cada establecimiento de la franquicia, en base al lugar sugerido por el franquiciatario, o bien se le sugerirá alguno disponible.
- Sus especificaciones para el tamaño, terreno y construcción del local, no serán tan rígidas.
- Se ofrecerá un Lay-out para cada local de cada franquicia muy particular.
- Servicio técnico calificado para dar inantenimiento y reparar los equipos que conforman la franquicia.
- El personal que se requiere para formar la franquicia será mínimo, siendo capacitado y entrenado en las instalaciones de la empresa Mex Fey.
- También se ofrecerá un curso de capacitación muy completo a los gerentes de cada franquicia, en el que se hará un especial énfasis.
- Se tendrá una bolsa de trabajo, tanto técnica como gerencial, en caso de que el franquiciatario, no pueda conseguir su propio personal.
- Se incluirá dentro del paquete de franquicia un paquete de refacciones fuel-inyection.
- Contará con un proyecto financiero, para ayuda a los franquiciatarios.
- Mex-Fey tiene la exclusividad del equipo utilizado en la franquicia.
- Precios totalmente adecuados al servicio ofrecido.
- Garantía en las reparaciones.
- Excelente servicio de atención al cliente.
- Agilidad en el servicio con un sistema de administración de los servicios de reparación.
- Reparaciones de precisión.
- Su servicio único entre los oferentes de un diagnóstico integral automotriz.
- Establecimiento de criterios y sistemas de productividad y calidad total.
- Buenos salarios al personal.
- Contacto realmente personalizado con el cliente.
- Cambio de refacciones que realmente lo necesitan.
- Precisión en el hora de entrega.

Debilidades:

- Que no se cuenta con los recursos para poner otro u otros establecimientos de operación piloto, para tener una visión más amplia de la clientela, y poder observar las carencias y defectos de la franquicia ante diferentes localizaciones.
- No contar aún con unas oficinas centrales.
- Falta de organización entre los directivos de Mex-Fey.
- Se necesita de más gente especializada y más estructuración dentro de la empresa franquiciante.
- Carencia de recursos financieros para empezar con la difusión de la franquicia.

- Nula experiencia en el área de franquicias por parte de los directivos de Mex-Fey.
- Falta de la terminación de todo el proceso legal para establecer la franquicia.
- Falta de una imagen más atractiva del diseño exterior de los locales de franquicia.
- Falta de disponibilidad algunas veces por parte de los directivos de Mex-Fey, para trabajar en equipo con las personas del Instituto de Ingeniería.
- Falta de interés por parte de los franquiciantes en algunos aspectos de suma importancia para el desarrollo de la franquicia.

b) Factores externos.

Oportunidades:

- Competencia.
- Tratado del Libre comercio.
- Que el país requiere cada vez más de empresas de excelencia, con grandes oportunidades de sobresalir ante este marco de competencia feroz.
- Existencia de franquicias del mismo ramo.
- Gran auge de las franquicias en general.
- Necesidad de tener los vehículos en excelentes condiciones, por la normatividad ecológica existente.
- Necesidad de nuevas fuentes de empleo.
- Existencia de un mercado potencial.
- Necesidad de nuevas inversiones que favorezcan la economía de nuestro país.

Amenazas:

- Entorno socio-político y económico del país.
- Falta de apoyo para las nuevas empresas mexicanas.
- Algunas veces desconfianza para estas nuevas empresas.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

El análisis de la situación se basa en el diagnóstico de la situación, pero aquí se identificarán las fuerzas y oportunidades más significativas, y cuáles son las debilidades y amenazas más importantes para la franquicia.

El análisis de la situación dará como resultado una lista jerarquizada de los elementos positivos, así como de los problemas de la franquicia.

La detección de elementos positivos se llevará a cabo de la siguiente manera:

- a) Seleccionando las fuerzas y oportunidades.
- b) Agrupándolas.
- c) Jerarquizando por separado.
- d) Por último haciendo la jerarquización en conjunto.

La jerarquización deberá ser totalmente de acuerdo con los objetivos.

Para la detección de problemas, se realizarán los siguientes pasos:

- a) Se seleccionarán las debilidades y amenazas.
- b) Se agruparán.
- c) Se distinguirán cuáles son las debilidades y amenazas importantes, y cuáles son las debilidades y amenazas urgentes.
- d) Se jerarquizarán por separado.
- e) Para terminar se jerarquizarán en conjunto.

Un problema importante será aquel que impida el éxito de los objetivos de la franquicia, mientras que, un problema urgente será aquel que es reiterativo.

Los problemas importantes siempre tendrán una prioridad específica sobre los urgentes.

a) Detección de elementos positivos.

Enerzas jerarquizadas:

1. Franquicia única y diferente con una idea realmente innovadora.
2. Gran flexibilidad y capacidad de cambio.
3. Su servicio único entre los oferentes de un diagnóstico integral automotriz.
4. Buenos salarios al personal.
5. Mex-Fey tiene la exclusividad del equipo utilizado en la franquicia.
6. Franquicia diseñada de acuerdo a las necesidades del mercado mexicano.
7. Negocio con formato de franquicia.
8. Será una de las franquicias de menor precio, a comparación de las demás franquicias del ramo de servicio automotriz.

9. Servicio integral y altamente profesional ofrecido al franquiciatario.
10. Los requisitos solicitados a los franquiciatarios serán mucho más flexibles.
11. Establecimiento de criterios y sistemas de productividad y calidad total.
12. Contará con un proyecto financiero, para ayuda a los franquiciatarios.
13. Liderazgo de calidad.
14. Excelente servicio de atención al cliente.
15. Reparaciones de precisión.
16. Garantía en las reparaciones.
17. Precios totalmente adecuados al servicio ofrecido.
18. Se hará un estudio de mercado para cada establecimiento de la franquicia, en base al lugar sugerido por el franquiciatario, o bien se le sugerirá alguno disponible.
19. Se ofrecerá un Lay-out para cada local de cada franquicia muy particular.
20. Servicio técnico calificado para dar mantenimiento y reparar los equipos que conforman la franquicia.
21. Sus especificaciones para el tamaño, terreno y construcción del local, no serán tan rígidas.
22. El personal que se requiere para formar la franquicia será mínimo, siendo capacitado y entrenado en las instalaciones de la empresa Mex Fey.
23. También se ofrecerá un curso de capacitación muy completo a los gerentes de cada franquicia, en el que se hará un especial énfasis.
24. Contacto realmente personalizado con el cliente.
25. Se tendrá una bolsa de trabajo, tanto técnica como gerencial, en caso de que el franquiciatario, no pueda conseguir su propio personal.
26. Precisión en el hora de entrega.
27. Agilidad en el servicio con un sistema de administración de los servicios de reparación.
28. Cambio de refacciones que realmente lo necesitan.
29. Se incluirá dentro del paquete de franquicia un paquete de refacciones fuel-inyección.

Oportunidades jerarquizadas:

1. Que el país requiere cada vez más de empresas de excelencia, con grandes oportunidades de sobresalir ante este marco de competencia feroz.
2. Gran auge de las franquicias en general.
3. Existencia de un mercado potencial.
4. Necesidad de nuevas inversiones que favorezcan la economía de nuestro país.
5. Existencia de franquicias del mismo ramo.
6. Necesidad de nuevas fuentes de empleo.
7. Necesidad de tener los vehículos en excelentes condiciones, por la normatividad ecológica existente.
8. Tratado del Libre comercio.

9. Competencia.

Elementos positivos jerarquizados:

- 1) Franquicia única y diferente con una idea realmente innovadora.
- 2) Gran flexibilidad y capacidad de cambio.
- 3) Su servicio único entre los oferentes de un diagnóstico integral automotriz.
- 4) Que el país requiere cada vez más de empresas de excelencia, con grandes oportunidades de sobresalir ante este marco de competencia feroz.
- 5) Buenos salarios al personal.
- 6) Mex-Fey tiene la exclusividad del equipo utilizado en la franquicia.
- 7) Franquicia diseñada de acuerdo a las necesidades del mercado mexicano.
- 8) Gran auge de las franquicias en general.
- 9) Existencia de un mercado potencial.
- 10) Negocio con formato de franquicia.
- 11) Será una de las franquicias de menor precio, a comparación de las demás franquicias del ramo de servicio automotriz.
- 12) Necesidad de nuevas inversiones que favorezcan la economía de nuestro país.
- 13) Servicio integral y altamente profesional ofrecido al franquiciatario.
- 14) Los requisitos solicitados a los franquiciatarios serán mucho más flexibles.
- 15) Establecimiento de criterios y sistemas de productividad y calidad total.
- 16) Contará con un proyecto financiero, para ayuda a los franquiciatarios.
- 17) Liderazgo de calidad.
- 18) Excelente servicio de atención al cliente.
- 19) Reparaciones de precisión.
- 20) Garantía en las reparaciones.
- 21) Precios totalmente adecuados al servicio ofrecido.
- 22) Existencia de franquicias del mismo ramo.
- 23) Necesidad de nuevas fuentes de empleo.
- 24) Se hará un estudio de mercado para cada establecimiento de la franquicia, en base al lugar sugerido por el franquiciatario, o bien se le sugerirá alguno disponible.
- 25) Se ofrecerá un Lay-out para cada local de cada franquicia muy particular.
- 26) Servicio técnico calificado para dar mantenimiento y reparar los equipos que conforman la franquicia.
- 27) Sus especificaciones para el tamaño, terreno y construcción del local, no serán tan rígidas.
- 28) El personal que se requiere para formar la franquicia será mínimo, siendo capacitado y entrenado en las instalaciones de la empresa Mex Fey.
- 29) También se ofrecerá un curso de capacitación muy completo a los gerentes de cada franquicia, en el que se hará un especial énfasis.

- 30) Contacto realmente personalizado con el cliente.
- 31) Se tendrá una bolsa de trabajo, tanto técnica como gerencial, en caso de que el franquiciatario, no pueda conseguir su propio personal.
- 32) Necesidad de tener los vehículos en excelentes condiciones, por la normatividad ecológica existente.
- 33) Precisión en el hora de entrega.
- 34) Agilidad en el servicio con un sistema de administración de los servicios de reparación.
- 35) Cambio de refacciones que realmente lo necesitan.
- 36) Tratado del Libre comercio.
- 37) Competencia.
- 38) Se incluirá dentro del paquete de franquicia un paquete de refacciones fuel-inyección.

b) Detección de problemas:

Debilidades importantes:

1. Falta de organización entre los directivos de Mex-Fey.
2. Falta de interés por parte de los franquiciantes en algunos aspectos de suma importancia para el desarrollo de la franquicia.
3. Se necesita de más gente especializada y más estructuración dentro de la empresa franquiciante.
4. Falta de la terminación de todo el proceso legal para establecer la franquicia.

Debilidades urgentes:

1. No contar aún con unas oficinas centrales.
2. Carencia de recursos financieros para empezar con la difusión de la franquicia.
3. Falta de disponibilidad algunas veces por parte de los directivos de Mex-Fey, para trabajar en equipo con las personas del Instituto de Ingeniería.
4. Que no se cuenta con los recursos para poner otro u otros establecimientos de operación piloto, para tener una visión más amplia de la clientela, y poder observar las carencias y defectos de la franquicia ante diferentes localizaciones.
5. Falta de una imagen más atractiva del diseño exterior de los locales de franquicia.
6. Nula experiencia en el área de franquicias por parte de los directivos de Mex-Fey.

Amenazas importantes:

1. Entorno socio-político y económico del país.

Amenazas urgentes:

1. Falta de apoyo para las nuevas empresas mexicanas.
2. Algunas veces desconfianza para estas nuevas empresas.

Problemas jerarquizados:

- 1) Falta de organización entre los directivos de Mex-Fey.
- 2) Falta de interés por parte de los franquiciantes en algunos aspectos de suma importancia para el desarrollo de la franquicia.
- 3) No contar aún con unas oficinas centrales.
- 4) Se necesita de más gente especializada y más estructuración dentro de la empresa franquiciante.
- 5) Entorno socio-político y económico del país.
- 6) Falta de la terminación de todo el proceso legal para establecer la franquicia.
- 7) Carencia de recursos financieros para empezar con la difusión de la franquicia.
- 8) Falta de apoyo para las nuevas empresas mexicanas.
- 9) Falta de disponibilidad algunas veces por parte de los directivos de Mex-Fey, para trabajar en equipo con las personas del Instituto de Ingeniería.
- 10) Algunas veces desconfianza para estas nuevas empresas.
- 11) Que no se cuenta con los recursos para poner otro u otros establecimientos de operación piloto, para tener una visión más amplia de la clientela, y poder observar las carencias y defectos de la franquicia ante diferentes localizaciones.
- 12) Falta de una imagen más atractiva del diseño exterior de los locales de franquicia.
- 13) Nula experiencia en el área de franquicias por parte de los directivos de Mex-Fey.

4. RECONSIDERACIÓN Y VALIDACIÓN DEL OBJETIVO Y MISIÓN.

Comparando el objetivo planteado con los problemas presentados anteriormente, se concluye que el objetivo es mucho más importante que los problemas analizados.

Por lo tanto reiterando el objetivo, éste es:

Ser una franquicia de servicio automotriz de excelencia, ofreciendo a los franquiciatarios una infraestructura con base técnica sólida y con sistemas operativos eficientes, para que consecuentemente los clientes de ésta reciban un servicio de calidad total, innovador y con un gran valor agregado.

También tiene el propósito por supuesto de aportar un beneficio real para la economía del país, generando un gran número de empleos y obviamente utilidades.

5. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.

Una vez que se han establecido los objetivos básicos de la planeación, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo.

Muchas veces las estrategias del programa se confunden con las tácticas o metas. En un espectro que tiene estrategias a la izquierda y tácticas a la derecha existe una clara diferencia entre estos dos elementos de planeación. La estrategia es la estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos. Las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas o metas implementan las estrategias.

La estrategia será la forma o propuesta para llegar al objetivo, tomando los elementos positivos y tratando de resolver los problemas.

- A) Organización y estructuración de la gente de la empresa franquiciante Mex-Fey.
- B) Buscar unas oficinas centrales para Mex-Fey, independientemente del local de la operación piloto, las cuales sean adecuadas a las necesidades de esta empresa.
- C) Terminación de todo el trámite legal.
- D) Búsqueda y contratación del personal especializado que realmente se necesite (grupo muy reducido).
- E) Realización de una junta mensual (por lo menos) con la gente del Instituto de Ingeniería, para una verdadera retroalimentación.
- F) Contactar una agencia de publicidad que este al alcance económico de la franquicia.
- G) Integración a la Asociación Mexicana de Franquicias, o bien contactación de gente con experiencia en desarrollo de franquicias.
- H) Empezar la búsqueda de franquiciatarios.
- I) Búsqueda de algún patrocinador fuerte para que apoye a la franquicia.
- J) Procurar un desarrollo integral de la franquicia.

Las decisiones por más sencillas que sean, pueden crear complejidades increíbles. Esta es la naturaleza de una estrategia. Aún las estrategias aparentemente más simples, necesitan de una selección de alternativas. Y estas alternativas deben ser examinadas en términos de muchas variables como las técnicas, financieras, económicas, de mercadotecnia, y una variedad de herramientas analíticas. Después vendrá la implantación, la cual por supuesto debe ser considerada antes de escoger la estrategia.

6. ESTABLECIMIENTO DE METAS.

A continuación se presentan las metas para llevar a cabo cada estrategia en particular.

A) Organización y estructuración de la gente de la empresa franquiciante Mex-Fey.

- a.1) Realizar una lista de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa para el desarrollo de la franquicia.
- a.2) Establecer responsables para esas actividades tomando en cuenta por supuesto la jerarquización de puestos.
- a.3) Empezar a desarrollar de acuerdo a la propuestas de organización de la franquicia del punto 4.2, los departamentos más necesarios.
- a.4) Centrarse en los aspectos prioritarios para el arranque de la franquicia, dándoles la importancia necesaria.

B) Buscar unas oficinas centrales para Mex-Fey, independientemente del local de la operación piloto, las cuales sean adecuadas a las necesidades de esta empresa.

- b.1) Contactar unas oficinas especializadas en la renta de oficinas.
- b.2) Considerar localización y tamaño de las oficinas.
- b.3) Hacer una selección de las oficinas que más se apegan a las necesidades de la empresa.
- b.4) Teniendo las oficinas seleccionadas, hacer una comparación en base a varios factores como: localización, precio de renta, tamaño, presentación, entre otros. Con la finalidad de escoger la más adecuada.

C) Terminación de todo el trámite legal.

- c.1) Organizar toda la papelería de trámites legales.
- c.2) Hacer una lista de los trámites que faltan por cubrir.
- c.3) Acudir a las oficinas gubernamentales pertenecientes, para terminar todos los trámites.

D) Búsqueda y contratación del personal especializado que realmente se necesite (grupo muy reducido).

- d.1) Hacer una evaluación real del personal más necesario, para esta primera etapa de la franquicia.
- d.2) Contactación de un "head-hunter" profesional.
- d.3) Búsqueda por la misma empresa del personal.
- d.4) Observar que personas del grupo de posibles empleados se adapta más a las necesidades de la franquicia.

E) Realización de una junta mensual (por lo menos) con la gente del Instituto de Ingeniería, para una verdadera retroalimentación.

- e.1) Realizar una agenda con las actividades diarias, para poder programar con tiempo todas las actividades.
- e.2) Establecer un día mensual en que ambas partes puedan reunirse.
- e.3) Plantear los puntos a tratar antes de cada reunión mensual.
- e.4) Durante la reunión enfocarse únicamente a los puntos establecidos anteriormente, procurando encontrar la solución ese mismo día.

F) Contactar una agencia de publicidad que este al alcance económico de la franquicia.

- f.1) Investigar qué agencias de publicidad son realmente buenas; que tengan el nuevo enfoque publicitario, y que sean accesibles económicamente.
- f.2) Seleccionar la más adecuada para la franquicia.
- f.3) Comenzar con la imagen de la franquicia.
- f.4) Establecida la imagen, empezar con la difusión de ésta.

G) Integración a la Asociación Mexicana de Franquicias, o bien contactación de gente con experiencia en desarrollo de franquicias.

- g.1) Acudir a la Asociación para ver las ventajas que ésta ofrece.
- g.2) Contactar franquiciantes con experiencia.
- g.3) Retomar la experiencia de estas personas, para "Best Tune-up"

H) Empezar la búsqueda de franquiciatarios.

- h.1) Comenzar a hacer difusión personalmente con personas con perfil de franquiciatario, conocidas por los directivos o gerentes.
- h.2) Acudir a alguna editorial que tenga revistas especializadas en el negocio de franquicias para dar a conocer este nuevo negocio.
- h.3) Diseñar una hoja para el INTERNET, mostrando las ventajas de la franquicia.
- h.4) Registrarse en alguna feria de franquicias.

I) Búsqueda de algún patrocinador fuerte para que apoye a la franquicia.

- i.1) Contactar empresas fuertes.
- i.2) Hacer una presentación sumamente atractiva de el concepto de "Best Tune-Up".
- i.3) Realizar una lista de las múltiples ventajas que las empresas pueden recibir si aceptan patrocinar la franquicia.
- i.4) Establecer que tipo de patrocinio se desea de las empresa.

J) Procurar un desarrollo integral de la franquicia.

- j.1) Mex-Fey deberá realizar una autoevaluación periódica, observando qué acciones se han realizado y cómo.
- j.2) Tomar una actitud totalmente objetiva.
- j.3) Pedir opiniones de gente con conocimiento de la franquicia pero externa a la empresa.
- j.4) Poner en una balanza cada área de la empresa, comparando el desarrollo que ha tenido cada una, y si existe un desequilibrio.

La meta de la planeación estratégica, como se ha dicho anteriormente, es formular estrategias superiores e implantarlas. Y para implantarlas efectivamente se utilizan las metas específicas para cada estrategia, como se planteó previamente.

Z. PLAN DE NEGOCIOS.

Este plan de negocios se deberá negociar entre todo el personal de la empresa.

El plan de negocios es como la agenda de la planeación estratégica, pues en este se verán las acciones a realizar y quién es el responsable de llevarlas a cabo. También contendrá el factor crítico de éxito, que es el que mide hasta dónde se quiere llegar con la meta, es decir la acota. Y como toda agenda, se establecerá el tiempo para realizar cada acción.

Para la implantación de este plan los altos directivos de Mex-Fey deberán cumplir cuidadosamente con todas sus funciones conceptuales y asegurarse de que las relaciones operativas elegidas reflejen las necesidades de las personas involucradas en la planeación. Este primer plan tal vez no resulte tan complejo o ambicioso, lo cual es ideal para que el medio ambiente dentro de la empresa se adecue a la planeación, y los directivos se involucren en forma apropiada al proceso.

También es muy conveniente establecer una persona que sea el jefe de la planeación estratégica, el cual será el responsable de la planeación, estableciendo un clima apropiado para el desarrollo de ésta dentro de Mex-Fey.

Esta persona o grupo de personas, también serán responsables por:

- * Asegurarse de que el diseño del sistema de implantación de la planeación sea el adecuado.
- * El mismo debe, por supuesto, involucrarse en la planeación.
- * Reunirse personalmente con los directivos, para asegurarse que existe una evaluación apropiada de la planeación y una retroalimentación para la gente que se encargará de realizarla.
- * Informar los resultados.

A continuación se presenta la tabla con la calendarización del plan de negocios (tabla 3.5.1), en los que no se incluye el tiempo, y tampoco el responsable, para que cuando la gente de Mex-Fey analice esta propuesta sean ellos los que coloquen a la persona que ellos consideren más capaz para cada actividad así como el tiempo en que tendrá que llevarla a cabo.

Tabla 4.5.1 Calendarización del plan de negocios

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES INMEDIATAS	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
<p><i>Ser una franquicia de servicio unamotriz de excelencia, con una infraestructura con base técnica sólida y con sistemas operativos eficientes, para ofrecer un servicio de calidad total. También aportar un beneficio para la economía del país.</i></p>	<p>A) Organización y estructuración de la gente de la empresa franquiciante Mex-Fey.</p>	a.1) Realizar lista de las actividades para el desarrollo de la franquicia.	Junta con el personal estableciendo las actividades del desarrollo de la franquicia.	Actividades para el desarrollo de la primera etapa establecidas.
		a.2) Establecer responsables para esas actividades.	Con la lista establecida, escoger a la persona más adecuada para que realice la actividad.	Personal realizando actividades para el desarrollo, en las cuales son realmente capaces.
		a.3) Empezar a desarrollar los departamentos más necesarios para la organización de la empresa.	Consultar punto 4.2 para establecer los departamentos más necesarios.	Comenzar con una pequeña pero efectiva estructuración.
		a.4) Centrarse en los aspectos prioritarios para el arranque de la franquicia.	Junta con el personal para observar qué se está haciendo y qué importancia tiene.	Establecer factores que faltan por atender para un arranque sólido.
	<p>B) Buscar unas oficinas centrales para Mex-Fey.</p>	b.1) Contactar unas oficinas especializadas en la renta de oficinas.	Buscar en la guía de este tipo de negocios.	Encontrar por lo menos tres opciones.
		b.2) Considerar localización y tamaño de las oficinas.	Evaluar las oficinas de acuerdo a las necesidades actuales.	Tener una buena estimación del tamaño y localización de éstas.
		b.3) Hacer una selección de las oficinas que más se apegan a las necesidades de la empresa.	Seleccionar los establecimientos más adecuados.	Cinco establecimientos seleccionados.
		b.4) Teniendo las oficinas seleccionadas, hacer una comparación en base a varios factores.	Evaluación de estos establecimientos de acuerdo a las necesidades.	Oficinas centrales establecidas.
	<p>C) Terminación de todo el trámite legal.</p>	c.1) Organizar toda la papelería de trámites legales.	Reunir los papeles de trámite legal.	Papeles organizados.
		c.2) Hacer una lista de los trámites que faltan por cubrir.	Observar que trámites faltan por cubrir.	Lista de las oficinas gubernamentales para terminación de trámites.
		c.3) Acudir a las oficinas gubernamentales para terminar trámites.	Tener dirección y horario de oficinas.	Trámites concluidos.

Tabla 4.5.1 Calendarización del plan de negocios

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES INMEDIATAS	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
<i>Ser una franquicia de servicio automotriz de excelencia, con una infraestructura con base técnica sólida y con sistemas operativos eficientes, para ofrecer un servicio de calidad total También aportar un beneficio para la economía del país</i>	D) Búsqueda y contratación del personal especializado.	d.1)Evaluación real del personal más necesario para la primera etapa.	Con la evaluación de departamentos necesarios, ver cuánto personal se necesita.	Lista de el número y tipo de personal que se necesita
		d.2>Contactación de un "head-hunter" profesional.	Buscar oficinas de Bolsa de Trabajo.	Dos oficinas contactadas
		d.3)Búsqueda por la misma empresa del personal.	Acudir a universidades.	Contactar con estudiantes interesados.
		d.4)Elegir empleados.	Efectuar entrevista y observar curriculum vitae.	Personal necesario contratado.
	E) Junta mensual con la gente del Instituto de Ingeniería.	e.1)Realizar una agenda con las actividades diarias.	Cada directivo elabore una agenda personal.	Agendas elaboradas con actividades establecidas.
		e.2)Establecer un día mensual en que ambas partes puedan reunirse.	Consultar agenda y al Instituto, para establecer un día mensual.	Reuniones realizadas cada mes
		e.3)Plantear los puntos a tratar antes de cada reunión mensual.	Anotar problemas y dudas presentadas anteriormente.	Lista establecida y revisada por los directivos.
		e.4)Enfocarse únicamente a los puntos establecidos anteriormente.	Tener como guía a la lista.	Solución a los problemas planteados.
	F) Contactar una agencia de publicidad adecuada.	f.1)Investigar agencias de publicidad.	Buscar agencias calificadas.	Tres posibles agencias contactadas
		f.2)Seleccionar la más adecuada para la franquicia.	Evaluación de estas agencias.	Agencia más conveniente seleccionada
		f.3)Comenzar con la imagen de la franquicia.	Comunicar el concepto del negocio y mostrar imagen actual.	Imagen definitiva definida.
		f.4)Establecida la imagen, empezar con la difusión de ésta.	Comunicar estrategias de mercadotecnia de la franquicia.	Difusión comenzada.
G) Integración a la A.M.F., o contactar franquiciantes.	g.1)Acudir a la Asociación.	Pedir información de las ventajas ofrecidas por ésta.	Evaluación de lo que la Asociación ofrece.	
	g.2)Contactar franquiciantes con experiencia.	Acudir a las oficinas centrales de alguna franquicia.	Obtención de conocimientos y experiencia, por parte de otros franquiciantes.	
	g.3)Retomar la experiencia de estas personas, para "Best Tune-up"	Analizar la información recibida.	Utilizar este conocimiento para la toma de decisiones.	

Tabla 4.5.1 Calendarización del plan de negocios

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES INMEDIATAS	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
<p><i>Ser una franquicia de servicio automotriz de excelencia, con una infraestructura con base técnica sólida y con sistemas operativos eficientes, para ofrecer un servicio de calidad total. También aportar un beneficio para la economía del país.</i></p>	<p>H) Empezar la búsqueda de franquiciatarios.</p>	h.1) Comenzar a hacer difusión personalmente.	Investigar quién puede tener las características de un franquiciatario.	Concepto de la franquicia comunicado a estos posibles franquiciatarios.
		h.2) Anunciar la franquicia en revistas especializadas.	Investigar las oficinas de estas revistas.	Franquicia anunciada.
		h.3) Diseñar una hoja para el INTERNET, de la franquicia.	Diseñar la hoja, con información atractiva.	Hoja integrada al INTERNET.
		h.4) Registrarse en alguna feria de franquicias.	Investigar cuándo se llevan a cabo.	Local de la franquicia en alguna feria.
	<p>I) Búsqueda de algún patrocinador fuerte para que apoye a la franquicia.</p>	i.1) Contactar empresas fuertes.	Analizar qué tipo de empresa se quiere como patrocinador.	Tres empresas contactadas.
		i.2) Hacer una presentación de "Best Tune-up".	Solicitar a la agencia un folleto de presentación.	Folleto elaborado.
		i.3) Realizar una lista de las múltiples ventajas para patrocinadores.	Investigar cuáles son las ventajas que a los patrocinadores les gustaría recibir.	Lista de ventajas que ofrece la franquicia, en caso de ser patrocinada.
		i.4) Establecer que tipo de patrocinio se desea de las empresa.	Analizar qué necesita la franquicia que el patrocinador puede ofrecer.	Alianza con patrocinadores.
	<p>J) Procurar un desarrollo integral de la franquicia.</p>	j.1) Mex-Fey deberá realizar una autoevaluación periódica.	Establecer periodo conveniente.	Resultado de la evaluación por escrito.
		j.2) Tomar una actitud totalmente objetiva.	Comunicación entre personal de la empresa.	Evaluaciones con factores reales realizadas.
		j.3) Pedir opiniones de gente externa a la empresa.	Consultar gente del Instituto o gente externa con conocimiento de la franquicia.	Opiniones recibidas y analizadas.
		j.4) Poner en una balanza cada área de la empresa.	Consultar con cada personal el desarrollo de su área.	Ver en que departamento existen carencias y problemas.

Posteriormente de la preparación de la planeación, los directivos necesitarán tomar varias acciones, antes de que estos planes puedan ponerse en práctica. Las tareas y secuencias de pasos claves a realizarse para implantar los planes, deberán ser determinados y comunicados; se deberán identificar aquellas personas responsables de los deberes específicos, y que tengan un conocimiento profundo acerca de lo que deben hacer. Se deberá tener la seguridad de que los recursos, tanto humanos como físicos, estarán disponibles cuando sea necesario, para facilitar la implantación de planes. Deberán establecerse sistemas de incentivos y de motivación, e idearse y poner en práctica sistemas adecuados para coordinar los esfuerzos y guiar la actividad individual. El sistema completo de información directivo tiene que asegurar que los directivos tengan los conocimientos necesarios para evaluar si el desempeño individual va de acuerdo con los planes, y si no qué acciones habrá que emprender al respecto. En general, debe asegurarse que exista un liderazgo directivo que guiará en forma efectiva los esfuerzos de todos los individuos hacia el logro de metas de la franquicia.

El proceso directivo tendrá que guiar, coordinar, motivar y controlar el empeño humano y determinar la efectividad y eficacia con las que se implantan los planes. Estas actitudes directivas deberán reflejar actitudes, motivaciones, respuestas, etcétera, de los individuos de Mex-Fey. Bajo este aspecto, el desarrollo de técnicas de control y el uso de las mismas para poner en práctica los planes involucrará a una amplia variedad de consideraciones relacionadas con la dirección y de las personas de Mex-Fey.

4.5.3 El control de la planeación estratégica.

La palabra control se utilizará en el sentido de control directivo que tendrá que asegurar que el desempeño esté conforme con los planes. Tal control involucrará un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiera de los planes. Este proceso involucrará tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de las normas.

El proceso de control básico.

Establecer normas.

El proceso de control se iniciará con los planes. En el proceso de planeación existirá una continua reducción de detalles, de estrategias a planes tácticos, específicos. Estos últimos establecerán fines y normas para guiar el cumplimiento de los planes estratégicos.

La decisión directiva será muy importante en el momento al seleccionar y definir las normas específicas para guiar la acción. No se podrán establecer normas para todo, así que habrá que seleccionar aquellas actividades claves, las cuales la dirección desee observar continuamente.

Al seleccionar las normas, es aconsejable que los directivos deberán mantener presente la ley de Pareto, la cual dice que en un grupo de elementos los más importantes representan una porción pequeña del todo. Entre más concreta y específica sea la norma, más fácil será medir el desempeño contra la misma. Esto no quiere decir que todas las normas deberán ser específicas; en realidad, no todas las actividades que la dirección desee observar podrán expresarse en términos concretos.

Medir el desempeño contra las normas.

Existen varios diferentes aspectos en cuanto a la medida del desempeño: primero, ¿qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas?

Segundo, los directivos deberán estar alertas para determinar si las normas deben cambiarse. Debido a los cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente, puede ser necesario corregir las normas antes de considerar el desempeño.

Tercero, la dirección tendrá que tener el sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño. El sistema de información tendrá que identificar aquellos puntos dentro de un área de responsabilidad de los directivos, cuya vigilancia permitirá a los mismos ejercer el control apropiado sobre el desempeño de los empleados, para lograr las metas bajo su responsabilidad.

Cuarto, debe mencionarse que el Sistema de Administración de los Servicios de Reparación será un importante sistema de información, que permitirá el control de las franquicias en particular, no obstante, se necesitará otro sistema a nivel de Mx-Fey que abarque a toda la

empresa, lo cual sería un método extremadamente eficiente para obtener información en forma rápida y exacta.

Quinto, obtener informes que comparen resultados actuales con resultados deseados pueden ser útiles para ciertos tipos de información, pero bastante inadecuados para otros. Cuando los directivos evalúen el desempeño general de los franquiciantes, una base necesaria consistirá en la comparación de resultados financieros con los objetivos predeterminados.

Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva.

Evaluar el desempeño pasado y los pronósticos, podrán alertar a los directivos en cuanto a lo que está pasando o lo que podrá suceder, pero no determinan que acciones deberían emprenderse. Existen dos fases para esta actividad: la primera se relacionará con la evaluación de las señales de advertencia; y la segunda con la decisión directiva acerca de cualquier remedio para corregir la divergencia de las normas.

La evaluación adecuada de las señales es muy importante. Si los directivos deciden que se necesitan tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total. Se podrán necesitar revisión de planes, nuevas normas, nuevo liderazgo, una mejor motivación de empleados etc. A pesar de que el control puede identificarse como una función clave del director, no podrá desempeñarse sin tomar acciones simultáneas entre otras funciones.

Se puede observar que para controlar las actividades humanas para lograr los planes involucra un proceso directivo total y una comprensión de la naturaleza de los seres humanos entre sí.

Para controlar el desempeño para implantar los planes, deberán existir las siguientes características:

- ◆ Debe existir un total apoyo directivo.
- ◆ La estructura organizacional de Mex-Fey debe estar bien definida.
- ◆ El sistema presupuestal debe planificarse e integrarse en el plan estratégico.
- ◆ La responsabilidad para el sistema presupuestal deberá establecerse y comprenderse.
- ◆ Los presupuestos no deberán dominar a las decisiones; es decir no deberán sustituir el criterio directivo.
- ◆ Se deberá asegurar que el sistema de presupuesto no se convierta en demasiado complejo, difícil de manejar y restrictivo.
- ◆ Se lograrán mejores resultados si los presupuestos contienen normas claramente definidas, contra las cuales puede medirse el desempeño.

- ◆ En todo Mex-Fey deberá crearse la comprensión adecuada de los propósitos y limitaciones de los presupuestos.
- ◆ Deberá haber una amplia participación en el desarrollo de los presupuestos.
- ◆ El sistema presupuestal deberá ser económico.
- ◆ El presupuesto debe tener significado.

El sistema de control en la primera fase de la franquicia será por supuesto mucho más sencillo, que en las etapas posteriores cuando ésta comience a crecer.

Se deberá evitar a toda costa, que mientras la franquicia crezca comiencen los problemas de comunicación entre directivos y franquiciatarios, con la coordinación de esfuerzos, etcétera, se tendrán que establecer técnicas de exploración más amplias para prever estos peligros.

4.5.4 Dimensión humana en la implantación.

Para que los directivos de Mex-Fey logren un control efectivo de la planeación, deberán comprender en el control la dimensión humana involucrada en esto. Los sistemas de control directivos por sí mismos no controlan nada sino que la gente deberá tomar la decisión.

El propósito de este punto es tan sólo hacer unos comentarios para subrayar el lugar y la importancia del elemento humano en la implantación del plan.

Estrategias del control directivo.

Los directivos deberán crear estrategias de control, que se deberán adaptar perfectamente a las circunstancias de la franquicia, procurando que éstas tengan un impacto poderoso en la motivación individual. Los sistemas directivos se clasifican de la siguiente forma: en un extremo se encuentra el "sistema 1" en el cual las fuerzas motivadoras son esencialmente punitivas, es decir, miedo, amenaza y recompensa ocasional. Existe poca confianza en infundir un deseo para lograr o desarrollar un sentido de validez e importancia personales. En dichos sistemas los controles se centran en la parte superior de la jerarquía organizacional. Las personas que trabajan en dicho sistema tendrán un comportamiento predecible hacia los controles, y no serán motivados para lograr metas agresivas y distorsionarán los informes de productividad para obtener una puntuación lo más alta posible bajo dichas circunstancias.

En el otro extremo está el "sistema 4", el cual alienta y apoya el involucramiento individual en la implantación de la toma de decisiones. Las recompensas para la productividad se basan en un sistema de compensaciones desarrollado mediante la participación de las personas involucradas. Existe un reconocimiento total al logro individual. En tales sistemas se siente la preocupación de las funciones del control en toda la organización; existe gran presión en las personas para informar datos correctos acerca de la productividad y todas las fuerzas motivadoras tienden a apoyar los esfuerzos para lograr altas metas organizacionales.

En un extremo de este espectro de estrategias yace la confianza, en las llamadas recompensas externas, como por ejemplo: pagos, promoción, seguridad del trabajo, reconocimiento por parte del supervisor y trabajo más interesante. En el otro, se sitúa más confianza en las recompensas internas, las cuales provienen desde la primera parte interna del individuo. La organización no puede darlas, a diferencia de las externas, sin embargo, las puede estimular. La motivación nace de la autosatisfacción en un buen desempeño.

Estos sistemas de incentivos, externo e interno, tiene su aplicación, donde se necesita mayor control en trabajos rutinarios, la estrategia externa puede ser preferida por la dirección y los empleados. Cuando los directores confían en recompensas internas para motivar a la gente pueden perder el control sobre su comportamiento. Además si los directores no formulan metas específicas, sus subordinados pueden relajarse y establecer niveles de productividad inferiores.

Lo más conveniente en Mex-Fey es que se establezca una combinación entre estos dos sistemas, adecuando las estrategias, para así lograr la implantación óptima de planes.

Las estrategias y la relación de comportamiento al establecer metas.

La participación en el establecimiento de normas parece reducir la resistencia debido a varias razones importantes. Primero, la gente tiene la oportunidad de moldear el sistema de control para satisfacer menos sus intereses. Sin la participación no tienen la oportunidad de transmitir sus opiniones y necesidades en el diseño de sistemas y esto puede ser amenazador para la gente. Segundo, la resistencia hacia los sistemas de control puede basarse en información incorrecta acerca de cómo se diseñan los sistemas, la exactitud de las medidas de desempeño y los métodos de evaluación del mismo. La participación y comunicaciones efectivas en la organización pueden eliminar o reducir en forma importante dichas causas de insatisfacción y resistencia.

La participación no siempre reducirá la resistencia. La participación tiene que ser percibida por la gente como apropiada, honesta y significativa. La participación al establecer normas

de productividad parece ser más efectiva cuando la organización tiene una estrategia de amplia participación de la gente en todo el proceso de toma de decisiones.

No todas las personas querrán participar en el proceso de establecimiento de metas ni tampoco será siempre adecuado que lo hagan. La participación en el establecimiento de metas tiene algunos obstáculos, ya que las personas tienden a buscar la aceptación de metas que son inferiores a las que ellos puedan lograr, en especial si la compensación está muy ligada a su logro.

Las personas tenderán a tratar de satisfacer normas en las cuales sus recompensas estén basadas porque es de su interés hacerlo así. Como resultado, es de suma importancia para los directivos tener niveles "correctos".

Si las metas van a ser consideradas como significativas por las personas, deberán tener ciertas características; es decir, como se vio en las metas establecidas anteriormente, éstas deberán enfocarse a las áreas importantes de las necesidades de Mex-Fey; deben expresarse en términos claros; los individuos deberán creer que las metas son razonables; finalmente, la compensación deberá estar ligada a la productividad en una manera comprensible.

Metas difíciles de lograr motivarán a las personas si participan en su establecimiento. Su aceptación y motivación para lograr será mayor si ello tienen una obligación interna hacia las metas. Esto sucede con mayor frecuencia cuando mayor es la congruencia entre las metas personales y organizacionales.

Las metas que no son claras tienden a ser resistidas e/o ignoradas porque las personas no saben lo que se espera de ellas. Tanto las metas excesivamente altas o bajas no son motivadoras. Si son muy bajas, las personas se inclinan por tomarse un descanso al tratar de satisfacerlas; si son demasiado altas, las verán como irreales y sentirán poca obligación para tratar de lograrlas. Las metas que son difíciles, un poco agresivas, pero posibles parecen ser las mejores.

Medir el desempeño contra la norma.

Gran parte de lo que se ha dicho se relaciona con las medidas de desempeño contra la norma. Cuando las recompensas externas están fuertemente relacionadas con el desempeño, las personas a menudo presentarán datos falsos si es posible bajo la razón de lo que a ellos les conviene.

Los sistemas de control son más respetados por los individuos cuando a ellos se les permite hacer correcciones en su desempeño antes de que alguien intervenga. Si las personas

de productividad parece ser más efectiva cuando la organización tiene una estrategia de amplia participación de la gente en todo el proceso de toma de decisiones.

No todas las personas querrán participar en el proceso de establecimiento de metas ni tampoco será siempre adecuado que lo hagan. La participación en el establecimiento de metas tiene algunos obstáculos, ya que las personas tienden a buscar la aceptación de metas que son inferiores a las que ellos puedan lograr, en especial si la compensación está muy ligada a su logro.

Las personas tenderán a tratar de satisfacer normas en las cuales sus recompensas estén basadas porque es de su interés hacerlo así. Como resultado, es de suma importancia para los directivos tener niveles "correctos".

Si las metas van a ser consideradas como significativas por las personas, deberán tener ciertas características; es decir, como se vio en las metas establecidas anteriormente, éstas deberán enfocarse a las áreas importantes de las necesidades de Mex-Fey; deben expresarse en términos claros; los individuos deberán creer que las metas son razonables; finalmente, la compensación deberá estar ligada a la productividad en una manera comprensible.

Metas difíciles de lograr motivarán a las personas si participan en su establecimiento. Su aceptación y motivación para lograr será mayor si ello tienen una obligación interna hacia las metas. Esto sucede con mayor frecuencia cuando mayor es la congruencia entre las metas personales y organizacionales.

Las metas que no son claras tienden a ser resistidas e/o ignoradas porque las personas no saben lo que se espera de ellas. Tanto las metas excesivamente altas o bajas no son motivadoras. Si son muy bajas, las personas se inclinan por tomarse un descanso al tratar de satisfacerlas; si son demasiado altas, las verán como irreales y sentirán poca obligación para tratar de lograrlas. Las metas que son difíciles, un poco agresivas, pero posibles parecen ser las mejores.

Medir el desempeño contra la norma.

Gran parte de lo que se ha dicho se relaciona con las medidas de desempeño contra la norma. Cuando las recompensas externas están fuertemente relacionadas con el desempeño, las personas a menudo presentarán datos falsos si es posible bajo la razón de lo que a ellos les conviene.

Los sistemas de control son más respetados por los individuos cuando a ellos se les permite hacer correcciones en su desempeño antes de que alguien intervenga. Si las personas

aceptan la meta de dicho sistema, entonces la retroalimentación en la productividad se ve como una ayuda para obtener una productividad adecuada.

El corregir los desapegos de la productividad estará relacionado con el deber total de la dirección. Los directores podrán corregir la productividad mediante el cambio de medidas. Quizás los desapegos puedan resolverse mediante un cambio. Un director puede eliminar una baja productividad al reorganizar la compañía, contratar nuevo personal, mayor capacitación, cambiar de asignación a los empleados, etc. Es por eso que, corregir los desapegos de los planes involucra todas las funciones, deberes y responsabilidades de los directores. Como se había dicho anteriormente, la planeación está entrelazada de manera importante con el proceso entero de dirección. Esto significa no sólo hacer los planes sino también implantarlos en toda la organización.

4.5.5 Evolución de la planeación estratégica.

Por supuesto, con el crecimiento de la franquicia la planeación evolucionará, y se tendrán algunas proyecciones más como:

Primero, las variedades de sistemas de planeación estratégica utilizadas **aumentarán** cada vez más. Pero por más diferentes que sean estos sistemas, éstos **deberán seguir los patrones** básicos y prácticas preferidas. La planeación seguirá estando entre mezclada de modo inseparable con el proceso directivo, y será efectiva para una dirección efectiva. Los procesos, estructuras, prácticas y lecciones de la experiencia, **continuarán** siendo las guías básicas para el diseño e implantación de sistemas de planeación formal.

Segundo, los sistemas de planeación serán flexibles y menos procesales. Los directivos se volverán más conscientes de que los procedimientos excesivos eliminarán el tipo de creatividad, innovación e imaginación necesarios para una planeación superior.

Tercero, se expandirá el uso de herramientas analíticas avanzadas, como modelos de simulación, riesgos y argumentos. Sin embargo los métodos analíticos antiguos como la intuición y el criterio directivos, creatividad, datos contables y diagramas de flujo sencillos, serán reconocidos cada vez más como indispensables para una planeación exitosa.

Cuarto, se continuará dando énfasis a la estrategia, lo cual no significa que la planeación estratégica prestará menos atención a la planeación operativa, sino que se dará más énfasis a la formulación e implantación de estrategias. La razón es que los medio ambientes tienden a hacerse más turbulentos y más complejos, lo cual hace aún más necesario que Mex-Fey siga aquellas estrategias que se adaptarán mejor la organización a circunstancias cambiadas.

Quinto, la participación de la gente en el proceso de planeación aumentará y será más efectiva. Los directores reconocerán más que ahora que la planeación permite a la gente participar de manera significativa en la operación de la organización, lo cual incrementará la satisfacción de empleados. Además, los directivos se preocuparán más por este aspecto del trabajo, ya obtener la satisfacción en el trabajo significa mejor desempeño.

Sexto, aumentará la satisfacción que se obtiene con los sistemas de planeación. Conforme los conocimientos acerca de los requisitos para una planeación exitosa van aumentando, deberá haber un incremento paralelo en la satisfacción con la planeación.

Esta es una evolución consecuencial que la planeación estratégica deberá tener, si ésta no se toma como una moda, sino más bien como una cultura de vida.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

1. En México está comenzando una nueva etapa, en la cual la importación de franquicias se está sustituyendo por el desarrollo de nuestras franquicias, las cuales tendrán un perfecto adecuamiento a las necesidades del mercado mexicano.
2. Las franquicias son un sistema de comercialización con una aceptación mundial en el mundo de los negocios, las cuales reducen de sobremanera el riesgo que siempre existe al invertir en cualquier negocio.
3. Al entrar en un sistema de franquicia, ambas partes, es decir franquiciante y franquicitario, tienen que estar convencidos de las ventajas y desventajas que esto presenta, así como de la relación de dependencia que éstos tendrán.
4. En el contrato de la franquicia deberán quedar establecidos absolutamente todos los criterios del funcionamiento de la franquicia, en el cual ambas partes tendrán que estar totalmente de acuerdo.
5. El mundo en general, y por supuesto el mundo de los negocios está teniendo una importante transformación, en el cual el entorno competitivo de las empresas es cada vez más difícil y para enfrentarse a él, es indispensable contar con verdaderas ventajas competitivas.
6. El mundo está en proceso de una plena globalización, en la cual cada vez es más común la formación de bloques comerciales. En este entorno global, las franquicias han jugado un papel muy importante, pues éstas han cambiado de forma sobresaliente los hábitos de consumo.
7. En México existe un mercado potencial en el área de negocios de servicio automotriz, el cual necesita que se cubran nuevas necesidades de una manera efectiva.
8. En el sector de servicio automotriz, existe una incapacidad por parte de los oferentes de ofrecer un servicio de calidad.
9. Los inversionistas extranjeros al observar las condiciones del mercado de servicio automotriz, inmediatamente aprovecharon para establecer tres franquicias que ofrecen servicio a este sector.
10. No obstante estas franquicias traen un concepto mucho más efectivo del servicio automotriz, les falta una mejor adecuación al mercado mexicano.

11. La franquicia en estudio posee realmente grandes ventajas. ésta ofrecerá una nueva forma de servicio que revolucionará el ramo de servicio automotriz.
12. Esta franquicia ofrecerá un Diagnóstico Integral Automotriz, con el cual se podrán efectuar verdaderas reparaciones de precisión.
13. La franquicia, en su entorno competitivo con las demás franquicias en general, ofrecerá un paquete mucho más completo y adecuado a un mercado mexicano. Sus requisitos en general serán mucho más flexibles y ofrecerá ventajas que ninguna de las otras franquicias de su ramo ofrece.
14. El servicio para el franquiciatario será muy completo y de gran calidad, se procurará prever los problemas que éstos tendrán, teniéndoles una gran atención y contacto continuo.
15. La capacitación de la franquicia será multi-fases para cada parte que la integre, técnicos, personal administrativo y franquiciatario. Esta capacitación no sólo será inicial, sino constante durante la vida de la franquicia.
16. Se hará un estudio de mercado para cada establecimiento franquiciado, y debido a que los requisitos característicos del establecimiento serán mucho más flexibles, se efectuará un lay-out muy particular para cada establecimiento.
17. La empresa franquiciante deberá contar desde su inicio, aún si es muy pequeña, con una estructura que le permita ir llevando una clara organización
18. La elección de los franquiciatarios deberá llevarse a cabo con mucho cuidado, así al principio se esté ansioso por empezar la expansión, pues de éstos dependerá en gran medida el éxito de la franquicia.
19. El manual de operaciones tendrá que efectuarse durante el transcurso del funcionamiento de la operación piloto, poniendo en él absolutamente todas las instrucciones para la eficiente operación de la franquicia. Éste será la principal herramienta del franquiciatario.
20. La mercadotecnia dentro de una franquicia juega un papel fundamental para el éxito de ésta, por este motivo la franquicia deberá contar desde el inicio con un programa mercadotécnico.
21. Al inicio debido a la gran cantidad de oferentes que existen en el ramo automotriz, la franquicia deberá encontrar un área de mercado no atendida para establecerse y que de esta manera vaya cobrando fuerza. Posteriormente lo más conveniente será rodear a los competidores para ir ganando su sección de mercado.

22. Una de las principales filosofías de la franquicia será el servicio de calidad. Crear clientes satisfechos ofreciendo ventajas competitivas y creando para éstos valor agregado.

23. La franquicia tendrá como meta crear una organización inteligente con plena participación de cada gente que la integra, teniendo una plena orientación al cliente.

24. La comunicación entre todas las franquicias y la empresa franquiciante será prioritaria, para el mejoramiento de la franquicia.

25. Los procesos de creatividad e innovación tendrán una gran importancia, incentivando a cada una de las personas que forman la franquicia que ellos son la mejor fuente de innovación, pues ésta será la mejor manera de enfrentar a la competencia.

26. Una adecuada planeación estratégica será la mejor forma de conducir a la franquicia desde donde esté en ese momento, hasta donde se deberá estar y ser en el futuro.

La planeación estratégica será la herramienta real para superar a la competencia, creando para el cliente verdaderas ventajas competitivas.

ANEXOS

ANEXO 1.

Entrevistas realizadas para el Estudio de Mercado.

Questionario.

Datos Generales.

Nombre.

Colonia.

Automóvil.

Pregunta 1. Generalmente ¿cada cuánto lleva su automóvil al taller?

Pregunta 2. ¿A qué tipo de negocio lo lleva?

Microtaller (mecánico conocido).

Taller independiente.

Agencia de servicio automotriz.

Franquicia de servicio automotriz.

No tengo un lugar establecido.

Otro.

Pregunta 3. ¿Siempre ha quedado conforme con el servicio ofrecido?

Pregunta 4. ¿Cree que el precio que paga es el adecuado?

Pregunta 5. ¿Se le ha descompuesto su automóvil si saber qué es lo que tiene?

En caso de ser su respuesta negativa pase a la pregunta 8.

Pregunta 6. ¿Cuántas veces?

Pregunta 7. Y en esas ocasiones ¿le han hecho un buen diagnóstico, dejando su automóvil bien en la primera reparación?

ANEXO 1.

Entrevistas realizadas para el Estudio de Mercado.

Cuestionario.

Datos Generales.

Nombre.

Colonia.

Automóvil.

Pregunta 1. Generalmente ¿cada cuánto lleva su automóvil al taller?

Pregunta 2. ¿A qué tipo de negocio lo lleva?

Microtaller (mecánico conocido).

Taller independiente.

Agencia de servicio automotriz.

Franquicia de servicio automotriz.

No tengo un lugar establecido.

Otro.

Pregunta 3. ¿Siempre ha quedado conforme con el servicio ofrecido?

Pregunta 4. ¿Cree que el precio que paga es el adecuado?

Pregunta 5. ¿Se le ha descompuesto su automóvil si saber qué es lo que tiene?

En caso de ser su respuesta negativa pase a la pregunta 8.

Pregunta 6. ¿Cuántas veces?

Pregunta 7. Y en esas ocasiones ¿le han hecho un buen diagnóstico, dejando su automóvil bien en la primera reparación?

Pregunta 8.¿Cuántas veces al año lleva su coche al taller sólo para revisión exclusivamente?

Pregunta 9.¿Qué opina de las franquicias en general?

Pregunta 10.¿Conoce alguna franquicia de servicio automotriz?
En caso de que su respuesta sea negativa pase a la pregunta 13.

Pregunta 11.¿Cuál?

Pregunta 12.¿Cuál es su opinión acerca de ésta?

Pregunta 13.¿Qué entiende por afinación de precisión?

Pregunta 14.¿Le gustaría que existiera algún lugar de servicio automotriz donde su automóvil pudiera recibir un diagnóstico preciso, en donde le dijeran las condiciones de cada sistema de su automóvil, o en que lugar exactamente falla su automóvil?

Pregunta 15.¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de diagnóstico?

Por cuestiones prácticas, sólo se muestran cinco encuestas realizadas. Una de cada marca de automóviles.

Nombre: Jorge Martínez.
Colonia: Arboledas del Sur.
Automóvil: Golf 1995, Volkswagen.

1. Una vez al año.
2. A la agencia.
3. Sí.
4. Sí.
5. Nunca.
8. Nunca.
9. Buen negocio, ofrecen rapidez y servicio al cliente.
10. Sí.
11. Midas.
12. Está bien, me gustó el servicio.
13. Creo que es aquella que se realiza vía computadora, y en la que se revisa y calibra todo.
14. Sí.
15. Coche grande \$400.
Coche chico \$300.

Nombre: José Luis Torres.

Colonia: Lomas de Bezares.

Automóvil: Spirit, 1993. Chrysler.

1. Dos veces al año.

2. Microtaller.

3. No.

4. No.

5. No.

8. Nunca.

9. Que son una invasión comercial extranjera. Es una forma de dar trabajo explotando a la gente.

10. No.

13. Es la que se realiza por computadora, y algo que casi nadie maneja.

14. Sí.

15. Coche grande \$70.

Coche chico \$50.

Nombre: Roberto Ortiz.

Colonia: Mixcoac.

Automóvil: Escort 1994, Ford.

1. Dos veces al año.

2. Taller independiente.

3. No.

4. No.

5. Sí.

6. Dos veces.

7. No.

8. Sólo cuando salgo de vacaciones en automóvil.

9. Negocios de buen servicio y precio medio.

10. No.

13. Afinación hecha por equipo especializado.

14. Sí.

15. Coche grande **\$250.**

Coche Chico **\$150.**

Nombre: Antonio Figueroa.
Colonia: Del Valle.
Automóvil: Tsuru 1993, Nissan.

1. Cada 5000 km.
2. Taller independiente y franquicia.
3. No.
4. Sí, sobre todo cuando hay promociones.
5. Si.
6. Tres veces.
7. No.
8. Una vez al año.
9. Muy buenas.
10. Sí.
11. Midas y Precision Tune.
12. Buenísimas, rápidas y eficientes.
13. Aquella donde te dejan el coche en perfectas condiciones, pero no creo que aquí la hagan.
14. Sí.
15. Coche grande \$200.
Coche chico \$100.

Nombre: Sandra Segarra.

Colonia: Coyoacán.

Automóvil: Cutlas 1992, General Motors.

1. Cada 5000km.

2. A la agencia.

3. Sí.

4. No.

5. No.

8. Aproximadamente cuatro veces al año.

9. Buen negocio.

10. No.

13. Una afinación con equipo electrónico.

14. Sí.

15. Coche grande \$200.

Coche chico \$150.

BIBLIOGRAFÍA.

Boe, Kathryn L., Ginalski, William y Henward
The Franchise Option. How to expand your bussnise Trough Franchising.
International Franchise Asociation
U.S.A., 1990

Luxenberg, Stan
Roadside Empires, How the Chains Franchised America.
Viking
U.S.A., 1989

Mendelsohn, Robert K.
How to select Franchise.
Franchise World
London, 1990

Miller, Robert W.
Franchising in Mexico.
American Chamber of Commerce.
México, 1990

Rizzo, Marcus V.A.
Franquicia, una estrategia de mercadotecnia y distribución.
CEBRAE e CDC
Brasilia, 1990

Rizzo, Marcus V.A.
Franchising, in the economy
Department of Commerce
U.S.A., 1994

Vaughn, Charles L.
Franchising, Its Nature, Scope, Advantages, and Development
Lexington Books
U.S.A., 1993

Donald D. Boroian
The franchise advantage.
Prism Creative Group, Ltd.
U.S.A., 1990

Adelaida Bolea de Anta
Los grandes de la franquicia.
Ediciones de las Ciencias Sociales
Madrid, 1990

INEGI
Encuesta Nacional de Micronegocios
ENAMIN
México, 1992.

INEGI
La Industria Automotriz en México.
México, 1994.

Nacional Financiera
Diplomado en el Ciclo de Vida de los proyectos de Inversión.
México, 1992.

Nacional Financiera
Guía para la formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.
México, 1995.

Kenichi Ohmae
El poder de la Triada.
Mc Graw Hill
México, 1992

Bartlett
La empresa sin fronteras.
Mc Graw Hill
México, 1994

Thomas J. Peters, Robert H. Waterman
En busca de la Excelencia.
Lasser Press
México, 1984.

Alfaro
El Marketing, como arma competitiva.
Mc graw Hill
México, 1991

Brookes

La nueva mercadotecnia

Mc Graw Hill

México, 1993

Hiebing

Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia.

Mc Graw Hill

México, 1989

Hulbert

Mercadotecnia, una perspectiva estratégica.

Mc Graw Hill

México, 1994

Ries

La revolución del marketing.

Mc Graw Hill

México, 1991

Schnarch

Estrategia para un nuevo producto.

Mc Graw Hill

México, 1989

Peter F. Drucker

The new realities in goverment and politics, in economies and bussines, in society and World View.

Publishers

Nueva York, 1989

Peter Schwartz

The art of the long View, Planning for the future in an uncertain world view.

Double Currency.

Nueva York, 1991

Ron Zemke

The service edge.

Penguin Books

Nueva York, 1989

Kenichi Ohmae

The Borderless World, Power and Strategy in the Interlinked Economy.

Harper Bussines

Nueva York, 1990

Maynard
Industrial Engineering Handbook.
Mc Graw Hill
Nueva York, 1986

James Brian Quinn
Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy.
Sloan Managementreview
Spring, 1979.

John Emmerling
How to Create The Right and then make it happen
Simon & Schuster
Nueva York, 1991

Frederick F. Reicheld, Earl Sasser
Zero Defections: Reality comes to services.
Harvard Bussines Review
U.S.A., 1990

James W. Taylord
Planeación Estratégica para la empresa de éxito.
Modern Bussines Reports
Nueva York, 1980

Peter Drucker
Management, Tasks, Responsibilities, Practices.
Harper & Row Publishers
Nueva York, 1979

William Band
Creating value for customers, moving from talk to action.
Wiley & Sons
Nueva York, 1991

Peter M. Senge
The fifth discipline, The art & practice do the learning organization.
Double Day Currency
Nueva York, 1991

George Steiner
Planeación Estratégica.
CECSA
México, 1983.