



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**La aplicación de estrategias de comunicación persuasiva en
la negociación de un servicio de consultoría: La asesoría en
adquisición de franquicias.**

TESIS

Que para obtener el título de
Lic. en Comunicación y Periodismo

PRESENTA

Carolina Romero Corona

ASESOR

Lic. Ricardo Rodríguez Inda



Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Introducción	2
Capítulo 1. Franquicia como modelo de negocio	9
1.1 Concepto de franquicia	10
1.2 Historia del sector franquicias en México	11
1.3 Marco legal de las franquicias	13
1.4 Situación actual de las franquicias en México	15
Capítulo 2. Autorrealización y finanzas personales	19
2.1 Autorrealización	19
2.2 Proyecto de vida	27
2.3 Finanzas personales y cultura financiera	30
2.4 La decisión de inversión dentro de un proyecto de vida	34
Capítulo 3. El servicio de consultoría en adquisición de franquicias	40
3.1 Concepto de consultoría	40
3.2 Ventajas de la consultoría en la toma de decisiones	42
3.3 La oferta de consultoría en adquisición de franquicias	46
3.4 El proceso de consultoría en la adquisición de franquicias	48
Capítulo 4. Negociación, convencimiento y persuasión	53
4.1 Negociación	54
4.2 Persuasión y convencimiento	55
4.3 Comunicación persuasiva	56
4.3.1 El modelo de probabilidad de la elaboración	58
4.4 Retórica	62
4.5 Argumentación	65
4.5.1 Argumentar	65
4.5.2 Argumentación como acto de habla	66
4.5.3 Argumentación como dialéctica	70
4.5.4 Elementos de la argumentación	71
4.5.5 Tipos de argumentación	76
4.5.6 Recursos adicionales de la argumentación: números e imágenes	78
4.6 Discurso argumentativo	80
4.6.1 Aspectos gramaticales, coherencia y cohesión del discurso argumentativo	82
4.6.2 Modelo de Toulmin para el estudio del discurso argumentativo	85
Capítulo 5. Discurso argumentativo en la negociación de un servicio de asesoría en adquisición de franquicias	89
5.1 Perfil de la empresa	89
5.2 Perfil del cliente	93
5.3 Elementos para el análisis del discurso argumentativo en el proceso de negociación	94
5.4 Análisis del discurso argumentativo de DAF SC de CV	97
5.4.1 Siembra	97
5.4.2 Prospección	107
5.4.3 Cierre de venta	111
5.4.4 Contratación	113
Conclusiones	115
Fuentes consultadas	124

Introducción

Esta tesis surgió como producto de una inquietud en torno al concepto de negocios basado en franquicias, al abordar el tema en asignaturas como Administración de Empresas de Comunicación, Mercadotecnia, Propaganda y Publicidad, incluidas en el plan de estudios de la licenciatura en Comunicación y Periodismo.

Las franquicias constituyen un modelo de expansión de las marcas que han comprobado su éxito en el mercado y que ofrecen seguridad a los inversionistas que confían en la producción y comercialización de bienes y servicios que se posicionan con este sistema. En México este modelo inició hace tres décadas y se ha consolidado en marcas comerciales altamente reconocidas y exitosas, presentes a lo largo y ancho del país, en los sectores más diversificados.

El interés en esta investigación es personal y académico; ambos confluyen en la inquietud por conocer y explicar la forma en que una empresa de consultoría (en particular los asesores encargados de la negociación con los posibles clientes o prospectos) realiza los primeros contactos, invitan a conocer el servicio, argumentan, dan seguimiento y finalmente convence a los inversionistas para contratar el servicio.

Para un comunicólogo es un elemento de gran importancia el conocimiento de los servicios de consultoría, puesto que es un área de desarrollo profesional que brinda grandes oportunidades, ya sea en publicidad, relaciones públicas, imagen profesional, entre otras. Una de las áreas en donde se requiere de una formación más especializada, pero que la licenciatura en Comunicación y Periodismo brinda herramientas necesarias y suficientes para iniciar, es

en la negociación y las ventas de servicios especializados. Es el caso de esta tesis, en la que se explora, sobre todo, en los conocimientos de argumentación, que es el camino para el convencimiento, es decir, influir mediante el razonamiento en las decisiones de otros; saber argumentar es una herramienta muy poderosa para lograr el éxito en la negociación, lo que se demuestra en el quehacer cotidiano de un despacho como el que aquí se aborda.

Existen empresas de consultoría especializadas en asesorar al inversionista para la selección, adquisición, trámites y puesta en marcha de establecimientos basados en franquicias. La empresa seleccionada fue DAF SC de CV, es una microempresa iniciada en Monterrey, Nuevo León. Tiene 11 años de antigüedad y su principal sede es en CDMX, además de contar con otra oficina en Monterrey. La investigación de campo se realizó en sus oficinas, con base en la observación de llamadas telefónicas a los prospectos de clientes y las reuniones de cierre de trabajo, durante enero a marzo de 2018. Los documentos originales, relacionados con los scripts de llamadas, documento introductorio, propuesta de servicio, contrato y realización de juntas de cierre, son considerados como confidenciales por la política de la empresa, por lo que no se reproducen literalmente en este trabajo.

La investigación tiene como objeto de estudio el discurso que se utiliza como instrumento de negociación entre una empresa de consultoría en la adquisición de franquicias con sus prospectos (posibles clientes) desde el momento del primer contacto hasta la firma del contrato.

La negociación es comunicación persuasiva; convencer a una persona de que contrate los servicios de una empresa en particular, frente a las distintas opciones posibles en el mercado, requiere de dominio amplio, profundo y sólido de la comunicación persuasiva.

El conocimiento de la argumentación y tácticas discursivas son elementos clave cuyo entendimiento y dominio práctico resulta indispensable para el éxito en un negocio de alta complejidad, como es la consultoría de servicios.

Prestar un servicio de consultoría en la adquisición de una franquicia (una inversión cuantiosa en lo financiero) representa la venta de un intangible, de algo que no existe materialmente pero se traduce, desde la ilusión o idea vaga en la mente de una persona, hasta la puesta en marcha de un negocio con gran expectativa de éxito.

¿Qué es lo que hace posible que esa persona deposite su confianza en una empresa y en personas que, ciertamente, desconoce? ¿Qué elementos simbólicos, qué discursos, son los necesarios para establecer una relación de negocios con beneficios mutuos? ¿Qué necesita saber la empresa de consultoría de su cliente para poderlo llevar, desde un primer contacto entre desconocidos, hasta una relación que concrete en ese beneficio?

Estas son algunas de las preguntas que en este trabajo se plantean y se pretenden resolver.

La utilidad de este conocimiento es alta, puesto que entender los elementos del discurso en la negociación es indispensable para ser un excelente negociador en distintos ámbitos de la vida profesional.

Se ha seleccionado una empresa consultora del sector franquicias por ser de interés personal y por ser un ejemplo idóneo para identificar, analizar y explicar la complejidad de las estrategias de comunicación persuasiva en los procesos de negociación de un servicio intangible, cuyas consecuencias impactan directamente en el bienestar económico y

autorrealización del cliente de la empresa, pero también en el desarrollo económico y calidad de vida de una zona geográfica en la que se instala el negocio de la persona asesorada.

En ese sentido, el discurso de ventas no solamente es un fenómeno que constituye un apasionante objeto de estudio desde la perspectiva de la ciencia de la comunicación; también es un instrumento que, al utilizarse de manera correcta en las empresas, potencializa su éxito en el mercado, con el consecuente crecimiento de la propia empresa, la satisfacción de sus clientes y el impacto positivo en la economía regional, puesto que ayuda a acelerar y concretar proyectos que generan mayor oferta de servicios, empleo, desarrollo y bienestar.

Como objetivo general de la investigación se planteó explicar la forma en que una consultoría desarrolla su discurso de venta frente a sus prospectos durante el proceso de negociación de un servicio profesional.

Para lograrlo, se plantearon seis objetivos específicos:

Definir el concepto de franquicia e identificarlo como opción de inversión en el mercado mexicano.

Ubicar la inversión en una franquicia como una decisión tendiente a la autorrealización de una persona.

Ubicar el servicio de consultoría en franquicias dentro de las necesidades de un inversionista para la toma de decisiones.

Definir el discurso vinculado con la comunicación persuasiva, sus tipos y elementos.

Explicar el concepto de negociación y su relación con el discurso y la comunicación.

Aplicar la teoría en el análisis de la forma en que una empresa especializada realiza su discurso durante la negociación, desde el primer contacto con el prospecto, hasta la firma de un contrato.

La hipótesis inicial, de tipo descriptivo, afirma que el discurso es una herramienta estratégica para la negociación exitosa de los servicios de consultoría en inversión en franquicias. De la utilización correcta de esa herramienta depende llamar y mantener la atención de un prospecto; ganar su confianza y respeto; transmitir seguridad, autoridad y profesionalismo; argumentar que una franquicia es la mejor opción de inversión; convencer al cliente de que está en las mejores manos; proyectar una imagen aspiracional y exitosa; cerrar un contrato de prestación de servicios.

En otras palabras, un proceso de negociación exitoso en la contratación de un servicio depende de la correcta instrumentación de las variables del discurso. Conocer sus elementos es indispensable para una negociación exitosa que genera beneficios mutuos (ganar-ganar) para el cliente y la empresa que le ofrece el servicio.

El capítulo 1 analiza el concepto y el mercado de las franquicias en México, su importancia económica, marco legal y su aportación al empleo, desde su introducción a este país en la década de los 80 del siglo pasado.

En el capítulo 2 se profundiza en los conceptos de autorrealización y finanzas personales, como condición individual necesaria para que una persona decida invertir sus ahorros o patrimonio, parcial o totalmente, en un negocio propio basado en el modelo de franquicias. En este sentido, el proyecto de vida y su consolidación juega un papel central.

El capítulo 3 describe el servicio de consultoría en adquisición de franquicias, partiendo desde la definición del concepto de consultoría, las ventajas de contar con un servicio de éstos en la toma de decisiones y el estado de la oferta actual en el ámbito especializado de consultoría en adquisición de franquicias; el capítulo se cierra enumerando los pasos de un proceso de consultoría especializado en el tema.

En el capítulo 4 se abordan los temas centrales de la comunicación relacionados con la negociación, el convencimiento y la persuasión, así como los elementos del discurso, particularmente en lo que corresponde a la argumentación y el discurso argumentativo.

En el capítulo 5 se aplican las teorías explicadas en el 4, con base en el análisis de los scripts de llamadas telefónicas de los socios de DAF hacia sus posibles clientes o prospectos. Para tal efecto, se propuso una matriz que sintetizara los elementos de análisis del discurso argumentativo, basados en la teoría de los actos de habla de Austin y en el modelo de Toulmin para el discurso argumentativo. con base en el resultado de ese análisis, se sugieren algunas mejoras argumentales para ser aplicadas en las llamadas. El resultado en el impacto de estas llamadas no se ha podido precisar, dado que el informe de su aplicación quedó pendiente por parte del directivo de DAF hasta el cierre de esta investigación.

Sin embargo, se considera que a nivel teórico, las mejoras en el discurso de ventas pueden tener un impacto favorable en la conversión de llamadas en frío y *leads* en ventas reales. Esto es porque se incluyen elementos que centran el discurso, más que en el servicio de asesoría en sí mismo, en el desarrollo y autorrealización del prospecto, quien potencialmente ve en la adquisición de una franquicia el camino para lograr sus metas personales.

Capítulo 1. Franquicia como modelo de negocio

En este capítulo se aborda con amplitud el concepto de franquicia como modelo de negocio con presencia de tres décadas en México, su marco legal y aportación a la economía. Como conceptos asociados a la franquicia se encuentran claves como negocio exitoso y la imagen de marca.

El negocio exitoso es, en esencia, el que se ha mantenido durante al menos cinco años encontrando un nicho de mercado, o siendo competitivo en uno abordado por diversas empresas oferentes, pero manteniendo una cuota de mercado que le permite crecer organizacionalmente, cumplir satisfactoriamente los estándares acordes a su sector y satisfacer las necesidades de sus clientes de manera diferenciada (Barragán, 2019).

La imagen de marca es «la percepción que tienen los consumidores de una empresa. La imagen mental que tienen creada de esa marca. Es un concepto que preocupa mucho a las empresas y que trabajan de manera asidua para mejorarla constantemente. Es importante diferenciar dos elementos que en ocasiones se confunden: la identidad de una marca que es el conjunto de elementos gráficos, visuales, emocionales, etc. Demuestra y define lo que somos; y la imagen de marca: es la percepción que nosotros tenemos en base a todos los elementos antes mencionados de una marca. En ocasiones al proceso de elaboración de una imagen de marca se le denomina *branding*. Este concepto es un anglicismo que hace referencia al proceso, diseño y creación de estrategias para hacer que una marca sea reconocida» (Economipedia, 2018).

1.1 Concepto de franquicia

La franquicia es una estrategia empleada por las empresas para expandirse e ingresar a nuevos mercados. Como técnica de desarrollo de negocios, funciona de la siguiente manera: una empresa con éxito probado en el mercado y que ha desarrollado una imagen de marca reconocida, tiene entre sus planes expandirse; sin embargo, su expansión no la realizará con recursos propios –sucursales- sino con recursos de terceros, es decir, se expandirá franquiciando su negocio. Se convierte, entonces, en franquiciante.

Franquiciante es la empresa que otorga en licencia un conjunto de derechos y atribuciones relativos a sus marcas comerciales, *know how* (el conocimiento y procesos), derechos de autor y de propiedad industrial, imagen, etc. a una tercera persona –física o moral- para obtener rendimientos económicos a través de la venta a los consumidores, esa tercera persona se convierte en franquiciatario.

En resumen, franquiciante es la empresa dueña de un modelo de negocio exitoso, integrado por elementos como marcas, conocimiento, procesos, productos, etc. Y franquiciatario es la persona física o moral que obtiene la licencia de uso de esos elementos a través de un contrato. Queda claro entonces que la franquicia es el negocio, administrado y operado por terceros, con base en una licencia otorgada bajo contrato, de parte de una empresa poseedora de una marca exitosa. El concepto surgió en Estados Unidos cuando Singer Sewing Machine Company (conocida popularmente sólo como Singer, una fábrica de máquinas) estableció en 1850 una cadena de distribución otorgando exclusividad territorial a sus representantes, a cambio de un pago¹.

¹ La franquicia es un formato de negocio que facilita el crecimiento de la empresa. El Código Deontológico de la Federación Europea de la Franquicia lo define como un sistema de comercialización de

1.2 Historia del sector franquicias en México

Según la revista *Entrepreneur* (2015), el 29 de octubre de 1985 es una fecha simbólica porque inició una nueva era en los modelos de negocios, en el periférico sur del entonces Distrito Federal: McDonald's abrió sus puertas al consumidor como la primera franquicia en México; desde entonces, esa empresa creció hasta tener 360 puntos de venta en el territorio nacional en el año 2016. Sin embargo, la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) afirma en su sitio web que “el sistema de franquicias nació en Estados Unidos a finales del siglo pasado y tomó fuerza en la década de los 50s, ante la necesidad de generar oportunidades de negocios para los inmigrantes y de establecer, al mismo tiempo, estrategias de expansión para empresas exitosas. En México no fue posible su entrada, sino hasta 1989, debido a la política de fronteras cerradas y a la falta de una regulación legal en lo que se refiere a la protección industrial. De ahí la creación del IMPI” (AMF, 2017).

Por otra parte, en 1989 la empresa de colchones Dormimundo fue la primera marca de origen mexicano que franquició su expansión. En ese momento contaba con 39 puntos de venta, en 2015 ya tenía 234 (*Entrepreneur*, 2015).

Fue a finales de la década de los 80 del siglo pasado cuando se formó la AMF, dirigida por René Morato Fontana, director de Franquicias de Howard Johnson, empresa transnacional de hoteles y restaurantes de origen estadounidense. La AMF afirma en su página web, visitada en diciembre de 2017, que “apoya al desarrollo de las franquicias en

productos, servicios y/o tecnologías, basado en una estrecha y continua colaboración entre empresas que jurídica y financieramente son distintas e independientes (el franquiciante y sus franquiciatarios). Es una estrategia de *marketing* importante como forma de alentar el inicio de nuevas inversiones en franquicia. Brasil y México ocupan los primeros lugares en importancia y crecimiento de la franquicia en América Latina. *Cfr.* Ayup-González, Jannett, Calderon-Monge, Esther, *Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador*. Estudios Gerenciales [en línea] 2014, 30 (Abril-Junio): [Fecha de consulta: 24 de abril de 2018] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108005>

México, brindando difusión, vinculación y apoyo a las organizaciones con fines comerciales trabajando con los sectores privado y público... las Franquicias asociadas a nivel nacional han generado más de 700 mil empleos y hasta este año el 6.5% del PIB en nuestro país” (AMF, 2015).

En 1990 inició como presidente de la AMF Juan Huerdo Lange. Después de su muerte, la AMF instauró el premio “Juan Huerdo” en su honor, para la persona u organización más destacada en el sector, de manera anual (AMF, 2017).

En 1991 se publicó el libro *Franquicias: la revolución de los 90*, escrito por Enrique y Rodrigo González Calvillo (Calvillo, 2008). Fue el primer libro mexicano del tema, con un análisis de las franquicias en el mundo y que desmenuzaba las oportunidades de ese modelo de negocio.

El año 1994 fue de gran complejidad política y económica para México, lo que significó el cierre de empresas y la apertura de otras. Por ejemplo, cerraron más de cinco mil restaurantes, de los cuales 19 fueron franquicias. Sin embargo, ese año llegaron nuevas marcas al territorio nacional y docenas de trabajadores liquidados por el cierre de empresas, a causa de la crisis económica, invirtieron sus liquidaciones en franquicias que representaban seguridad.

En 1995 ya había 500 marcas franquiciadas operando en México y la banca, tanto comercial como del gobierno, ofrecía financiamiento a los inversionistas interesados en ese modelo de negocio (Bancomer, BNCI, Nafin, Banorte, Bancomext y Fidec). El financiamiento era desde cien mil hasta 10 millones de pesos mexicanos, con plazos de uno a cinco años (Entrepreneur, 2015).

Desde 1996 un conjunto de empresas mexicanas se ha expandido, no solamente en el territorio nacional, sino también en el extranjero. Por ejemplo, Sushi Itto, con 124 sucursales en México y presencia en Guatemala, Panamá, España y Estados Unidos. Prendamex tenía 60 puntos de venta en el año 2000 y en 2016 contaba ya con 696 en México, más otras en Guatemala y Estados Unidos. El Fogoncito abrió un punto de venta en China y la tienda de artesanías FONART tiene presencia en Centroamérica; otras marcas con presencia en el extranjero son Dormimundo, Hawaiian Paradise y Los Bisquets de Obregón.

En el año 2000 surgen modelos de franquicias de baja inversión, con precios desde 40 mil pesos mexicanos, con productos como *software*, servicios, talleres y churros.

El gobierno federal mexicano, durante los sexenios panistas, dio impulso al sector, ya que se reformó la Ley de Propiedad Industrial y la Secretaría de Economía coordinó un programa nacional de franquicias. Con ese programa las marcas franquiciadas crecieron, de 750 en 2007, a mil 370 en 2012; con ese crecimiento México se colocó en el séptimo lugar global como generador de marcas franquiciadas. A finales de 2015 existían en México más de mil 500 marcas de franquicias (Entrepreneur, 2015).

1.3 Marco legal de las franquicias

Fue en el año 1991 cuando la figura de franquicia tuvo reconocimiento jurídico: la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de la Tecnología fue derogada para dejar en su lugar la Ley de Propiedad Industrial. En el artículo 142 se estableció el concepto como figura jurídica, en consecuencia, como objeto de derecho mercantil.

En los avances jurídicos para el sector, desde diciembre de 1994 se volvió obligatorio un requisito para la contratación de franquicia: la Circular de Oferta de Franquicia (COF). Este instrumento comunica al inversionista el contenido del negocio, lo que el franquiciante espera, los derechos que el franquiciatario tiene y la asistencia o transmisión de conocimientos que recibe. Es un documento privado que no requiere estar registrado en ninguna entidad pública.

En términos generales, la COF debe contener información técnica, económica y financiera del franquiciante. Básicamente esa información es:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo.
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.

➤ En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia (MFE, 2018).

Hoy día, el marco legal de las franquicias en México tiene como referencia principal los artículos 142, 142 bis, 142 bis 1, 142 bis 2 y 142 bis 3 de la Ley de Propiedad Industrial. A la letra, el 142 establece que “Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

“Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley” (Justia, 2006).

1.4. Situación actual de las franquicias en México

La aportación al Producto Interno Bruto, por parte de las franquicias en México, es de 6% en 2016 (Financiero, 2017). Ese año abrieron en México alrededor de once mil 800 nuevos establecimientos pertenecientes a alguna franquicia, es decir, uno cada hora; el crecimiento del sector es de 8% para los siguientes cinco años (Notimex, 2017). Con datos hasta 2016, el sector emplea a más de 900 mil personas (Publimetro, 2017).

Según la AMF, la distribución de franquicias, por región geográfica, es de 43% en el Centro, 14% en el Noreste, 15% en el Occidente, 9% en el Golfo, 9% en el Noroeste, 6% en el Bajío y 4% en el Sureste.

Por montos de inversión, 15% de franquicias inician con hasta 100 mil pesos; 37% de 100 mil a 500 mil pesos; 4% desde 500 mil hasta un millón de pesos; 12% desde un millón hasta tres millones de pesos y 4% con monto superior a tres millones de pesos.

Las regalías son de 1% a 5% en 49 de cada cien franquicias; regalías de 5.5% a 10% en 15 de cada 100 franquicias; regalías superiores a 10% corresponden a cuatro de cada 100 franquicias.

Por giros, las marcas de franquicias en 2013 sumaban, entre otras: 336 de alimentos y bebidas; 37 automotrices; 105 de servicios especializados; 99 de cuidado personal; 56 de educación y capacitación; 44 de entretenimiento y recreación; 34 dedicadas a los niños; 33 de salud y bienestar, 11 de farmacias; 19 de casas de empeño; 10 de servicios financieros; 6 de mensajería y paquetería; 22 de tintorerías y lavanderías; 51 de tecnología y comunicaciones; 27 de turismo y 32 de vivienda (INEGI, 2014).

Por origen de las marcas franquiciadas, la distribución es así (AMF, 2015):

Entidad federativa	Marcas franquiciadas
Aguascalientes	22
Baja California	14
Baja California Sur	6
Campeche	1
Chiapas	6
Chihuahua	11
Coahuila	29
Colima	5
CDMX	324
Durango	9
Estado de México	68
Guanajuato	32
Guerrero	2
Hidalgo	6
Jalisco	116
Michoacán	6
Morelos	12
Nayarit	0
Nuevo León	110
Oaxaca	6
Puebla	66
Querétaro	22
Quintana Roo	18
San Luis Potosí	13
Sinaloa	14
Sonora	30
Tabasco	8
Tamaulipas	8
Tlaxcala	0
Veracruz	18
Yucatán	17
Zacatecas	1

Figura 1.1 Origen de las marcas franquiciadas por entidad federativa.

El sector franquicias en México ha debido enfrentar incertidumbre por razones de paridad del peso con monedas extranjeras, principalmente aquellas marcas que dependen de insumos hechos en Estados Unidos o en Europa. No obstante, es un modelo de negocios fuerte, ya que a pesar de los marcos críticos, en 2016 creció 6% en concepto de ventas y sus puntos de venta se expandieron hasta llegar a más de 85 mil en todo el país. Durante 2017 se incorporaron 200 nuevas marcas, sumando ya un total de mil 800; en 2017 la apertura de nuevos establecimientos se calcula que sumaron una cantidad estimada en más de 13 mil.

Actualmente habría cien mil establecimientos mercantiles con la identidad de una franquicia (Financiero, 2017).

Capítulo 2. Autorrealización y finanzas personales

En este capítulo se presentan los factores psicológicos que motivan a una persona a ser emprendedora e invertir en un negocio propio, confiando en el esquema de una franquicia.

Se abordan los conceptos esenciales de autorrealización, desde la perspectiva de la Psicología Humanista de Abraham Maslow, la importancia del proyecto de vida como la guía para la toma de decisiones de una persona; las finanzas personales y el proceso por el cual debe pasar una persona para prepararse y contar con las competencias que habrá de monetizar a lo largo de su vida, de manera que llegue al momento de invertir en el contexto de su autorrealización e independencia laboral.

Un individuo está motivado por la satisfacción de sus necesidades y por la búsqueda de su autorrealización. Y en un proceso de negociación de un servicio de consultoría para invertir en franquicias, es fundamental entender que el prospecto debe ser una persona que cuenta con esa motivación, además del recurso necesario para montar el negocio.

2.1 Autorrealización

Desde la psicología humanista de Abraham Maslow, la autorrealización es el punto más alto en la pirámide de jerarquía de necesidades de una persona.

En *Motivations and Personality* (Maslow, 1954) el psicólogo propuso una teoría de motivación basada en cinco categorías de necesidades humanas. Para ello, utiliza categorías como necesidades, deseos, motivaciones, impulsos, estímulos y reacciones.

Las necesidades son falta o ausencia de cosas que son necesarias para la conservación de la vida. Crean impulsos que hacen que se busque una solución para mitigar o eliminar las carencias que las originan.

Los deseos son impulsos más fuertes y específicos que las necesidades, se orientan hacia la posesión o disfrute de algo concreto, crean impulsos que pueden ser irresistibles hacia los objetos.

Las motivaciones son fuerzas internas que impulsan al individuo a actuar en determinada forma y pueden originarse en fuentes positivas o negativas.

Por su parte, los impulsos son acciones que se llevan a cabo sin mayor reflexión, generalmente como resultado de actitudes o costumbres adquiridas.

Los estímulos son situaciones, acciones o palabras que capta el sujeto e incitan a éste a hacer algo.

Las reacciones son la respuesta al estímulo recibido. Según Maslow, las motivaciones se asientan en las necesidades y los deseos de las personas.

Existen cinco niveles de necesidades y deseos, que el autor organiza de manera ascendente. Primero se debe satisfacer la primera categoría y después las siguientes, pero un individuo puede estar simultáneamente en dos o tres niveles al mismo tiempo.

Relación de necesidades D (deficiencia) y B (ser) en la pirámide de necesidades de Maslow

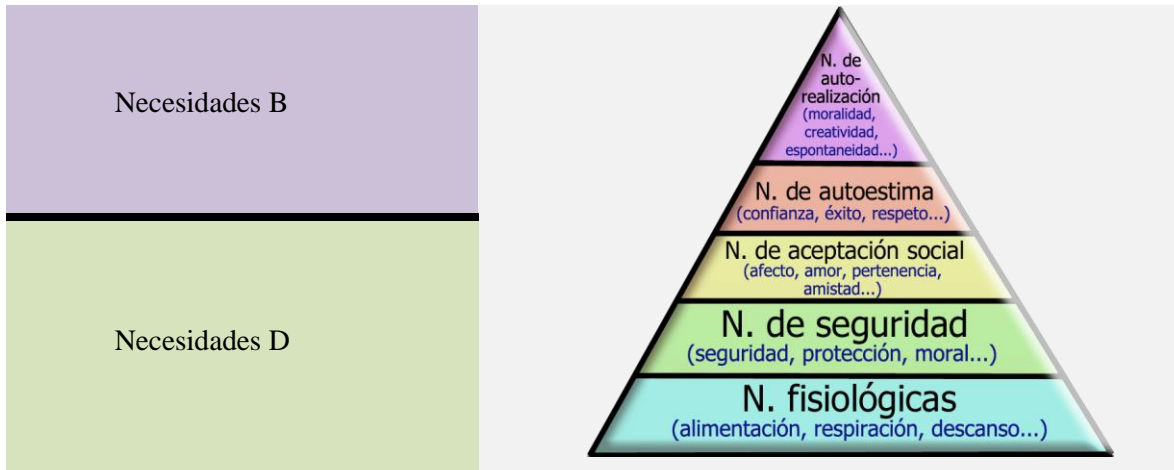


Figura 2.1 relación de necesidades D y necesidades B.

Las categorías que menciona Maslow son, de abajo hacia arriba:

Fisiológicas. Son las necesidades biológicas básicas, cuya satisfacción es urgente, impostergable más allá de un límite (hambre, sed, cansancio, sueño, apetito sexual).

De seguridad. Son las necesidades psicológicas, que dan al individuo tranquilidad y confianza (certeza, tranquilidad, bienestar físico, salud, orden).

De pertenencia. Son las necesidades sociales. Son relaciones del individuo con los grupos en los que interactúa, sea en el ámbito familiar, social, religioso, de trabajo u otros (interacción, aceptación, afecto, compartir actividades observando las normas y costumbres).

De estimación. Son las necesidades y deseos afectivos de carácter íntimo e individual (amor, posesión del ser amado o de un objeto que satisface el ego, sentimiento que surge de adquirir un bien que proporciona status; deseo de lograr éxito, prestigio, reconocimiento).

De autorrealización. Son los deseos de satisfacción personal que se alcanzan con la sensación de triunfo, poder y dominio; incrementan el autoestima de la persona. Este nivel

es la culminación de lo que más desea el individuo, es decir, sus aspiraciones más deseadas, alcanzar metas difíciles, hacer algo que exija emplearse a fondo, etc. (Maslow, 1954).

Es importante precisar que Maslow cree que los individuos se interesan más en la maduración, que en la simple restauración del equilibrio o en evitar la frustración. El ser humano es un animal deseoso que siempre anhela algo. Por eso, cuando un deseo es satisfecho, surge otro para sustituirlo. En el impulso de autorrealización, una persona avanza hacia su maduración, felicidad y satisfacción.

Dentro de su teoría, Maslow distinguía entre motivación y metamotivación. La motivación es la reducción de la tensión por medio de satisfacer los estados de deficiencia o carencia. Esto es, las necesidades D o necesidades por deficiencia, las cuales surgen del organismo para su supervivencia o seguridad; estas necesidades motivan al individuo a satisfacer esas necesidades. La metamotivación es un término que se aplica a la tendencia del individuo a la maduración. Esto implica a las necesidades B o necesidades de ser, las cuales surgen del impulso del organismo para autorrealizarse y satisfacer su potencial, que le es inherente como individuo. A diferencia de las necesidades D, las necesidades B no derivan de la carencia, en su lugar, empujan al individuo hacia adelante, para lograr la autosatisfacción, porque su objetivo es mejorar la vida, enriqueciéndola. Las necesidades B con frecuencia aumentan la tensión, en lugar de reducirla, porque son estímulos tendientes a proporcionar una existencia vivida a plenitud.

Maslow aclara que las necesidades por deficiencia deben ser satisfechas primero, por eso es que propuso un orden jerárquico en el que las de la base deben ser satisfechas antes de que puedan cumplirse aquellas que están en la parte superior.

La jerarquía de necesidades de Maslow sugiere que cada necesidad inferior debe satisfacerse antes de que el individuo se percate o desarrolle la capacidad para atender las necesidades de nivel superior; conforme logra esto, adquiere importancia la siguiente en el orden superior. Algunos individuos no pueden satisfacer las necesidades más inferiores, debido a sus circunstancias específicas, pero a mayor capacidad de desarrollo mejor salud psicológica y autorrealización alcanza la persona.

La autorrealización, como concepto de la Psicología Humanista -cuyos representantes más reconocidos son Abraham Maslow y Carl Rogers- es un concepto esencial para entender el impulso que lleva a una persona a desear invertir su patrimonio, o una parte de éste, en proyectos que consoliden metas de vida. Aquí es importante destacar que quien decide destinar sus recursos a una inversión es alguien que, si seguimos la jerarquía de necesidades Maslow, ha dejado ya satisfechas todas las pertenecientes al nivel D; y ha llegado el momento, para esta persona, de decidir entre dejar sus recursos financieros solamente ahorrados o “ponerlos a trabajar”: es decir, invertirlos en bienes inmuebles, en portafolios financieros, o emprender proyectos como una empresa o negocio propio, pero con garantía de éxito, para ser independiente y próspero, y así, entrar en un nivel mayor de desarrollo humano y autorrealización, desde su escala de valores.

Sin embargo, es indispensable destacar que no todas las personas que han satisfecho las necesidades D y están en el momento de atender las necesidades B, están dispuestas a invertir su patrimonio en las mismas opciones y en el mismo momento de su vida. Es decir, no por cumplir una condición necesaria, como es estar en condiciones materiales desahogadas, significa que, en automático, un sujeto adquiere el impulso de invertir; al menos, no en los mismos instrumentos, en este punto es donde la argumentación de una

consultora especializada construye la condición suficiente para decidir favorablemente hacia una franquicia.

Esto puede quedar claro si se entiende que las necesidades de autorrealización “son difíciles de describir debido a que son únicas y varían de una persona a otra. En general, la autorrealización se refiere al deseo de satisfacer el potencial más alto propio. En este nivel, el individuo que no aprovecha a plenitud sus talentos y capacidades está descontento e intranquilo. En palabras de Maslow, citado por Engler: ‘un músico debe crear música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si ha de estar en paz consigo mismo’” (Engler, 1996). Es decir, si existen personas que a través de la inversión de sus recursos financieros habrán de encontrar una vía importante para su autorrealización, esto no significa que todas invertirán en lo mismo: deberán decidir entre un conjunto de bienes y servicios destinados para ello en la oferta que le ofrece el mercado.

Para Maslow, las características de una persona autorrealizada son clasificadas en cuatro dimensiones clave: conciencia, honestidad, libertad y confianza. Asimismo, creó el concepto de experiencia pico para referirse a la intensificación de cualquier experiencia al grado de que temporalmente hay una pérdida o trascendencia del yo (una especie de éxtasis, místico o religioso, como el disfrute de una obra de arte o un orgasmo). La experiencia pico expande el yo y genera sensaciones de unidad y sentido de la vida; una vez que la experiencia pico concluye, el individuo ya no ve el mundo de la misma manera, porque ha cambiado debido a dicho suceso; las experiencias pico son momentos de autorrealización que vive la persona. Para autores de la corriente de la Psicología Positiva (derivada en buena parte de la Psicología Humanista) la experiencia pico es una combinación de flujo (*flow*) con la experiencia óptima: los individuos se involucran en forma tan completa en lo que están

haciendo que olvidan toda sensación de tiempo y conciencia de sí mismos (Csikszentmihalyi, 2005).

Ahora bien, para perfilar las características de un individuo que decide invertir, es necesario desglosar las categorías en que Maslow las clasifica, mencionadas más arriba en esta página.

Conciencia. Los autorrealizados son precisos en su percepción del mundo y se sienten cómodos en él. Identifican con facilidad la falsedad y motivos encubiertos de otras personas. Tienen mayor percepción con sus sentidos y exhiben una frescura de apreciación continua, es decir, disfrutan de las cosas sencillas cada día; no tienen prejuicios y aceptan las experiencias.

Honestidad. Los autorrealizados conocen sus sentimientos y confían en ellos. Tienen un sentido del humor filosófico en lugar de uno ordinario y ríen más de la miseria humana o de sus exageraciones, experimentan mayor facilidad para sentirse parte de la comunidad y se identifican con todas las personas sin prejuicios hacia ellas. Son selectivos con sus amigos y se entregan a profundidad, pueden ser malhumorados pero su disgusto es hacia el comportamiento y no hacia las personas.

Libertad. Los autorrealizados experimentan alto grado de libertad, muestran desapego y disfrutan la privacidad, pero con frecuencia buscan la compañía de otras personas, las más cercanas, para disfrutarla; son imperturbables, no son dominantes, son libres y dejan ser libre a los otros; son autónomos, creativos e independientes.

Confianza. Los autorrealizados confían en sí mismos, en los demás y en la naturaleza. Tienen clara su misión en la vida, se orientan a la tarea y se comprometen con labores importantes que consideran que deben hacerse.

Maslow reconoció que las personas autorrealizadas son poco numerosas, menos de 1% de la población (Engler, 1996). Asimismo, las características de las personas autorrealizadas no aparecen en todas por igual, sino en cada una habrá componentes que le son propios (Engler, 1996). Si consideramos que, para el año 2018 la población proyectada en México es de 124 millones 737 mil 789 habitantes (Consejo Nacional de Población, 2017) los mexicanos potencialmente autorrealizadas suman 125 mil, aproximadamente.

La autorrealización es un impulso que impacta en el desarrollo de la persona, ya que la dirige a una dirección positiva hacia lo constructivo. Por esta razón el concepto de autorrealización es muy importante cuando se intentan definir las estrategias de negociación de un servicio como el que ocupa esta tesis, ya que se trata de una inversión económica, basada en una decisión (impulso) que orienta y refuerza el sentido de la vida de una persona que busca su consolidación y logro de un bienestar estable y próspero, es decir, una persona autorrealizada o en búsqueda decisiva de alcanzar ese nivel de autopercepción.

Una estrategia de negociación dirigida hacia este tipo de persona no tendría base sólida si no se considera que el impulso de autorrealización se acompaña por la inquietud de analizar varias alternativas, entre ellas la de un negocio propio, y que debe pasar por una serie de etapas que le permitan llegar al momento definitivo, en su proceso vital, de invertir. Y una vez que decide ello, no necesariamente se inclinará por una franquicia, y tampoco implica que al decidir por ésta, piense en contratar un servicio de asesoría para adquirir y poner en marcha dicha franquicia. Como puede verse, el servicio de consultoría especializado en

asesorar en la inversión de una franquicia, debe considerar los diversos momentos y filtros de decisión que un prospecto atraviesa.

Por eso es necesario, en esta tesis, explicar el concepto de proyecto de vida y relacionarlo con las etapas vitales de una persona, en especial las correspondientes a su vida financiera. Con este elemento es más probable identificar con certeza, el mejor momento para que una empresa prestadora de servicios de asesoría -como la que ocupa este trabajo- se acerque a la persona para ofrecer sus servicios y detone en ella el impulso de inversión, persuadiéndola a que lo haga en una franquicia, y en especial, con su apoyo profesional.

2.2. Proyecto de vida

De la autorrealización desprende conceptualmente el proyecto de vida. Por lo común éste es un plan personal a largo plazo, es decir, se tiene el propósito de seguirlo y cumplir metas a lo largo de los años. Las personas pueden basar su proyecto de vida en factores como una carrera universitaria, cierto trabajo, pareja, formar una familia, contar con un negocio propio, etc.

El proyecto de vida es “un subsistema autorregulador de la personalidad en el que se integran elementos cognoscitivos e instrumentales y afectivos, motivacionales en determinadas tareas generales a desarrollar en la vida del individuo” (D'Angelo, 1997).

El proyecto de vida se relaciona con las etapas de la vida cuando se considera que, desde el presente de una persona en edad de niñez intermedia, adolescencia o juventud, es posible visualizar el futuro que desea para sí misma y está en los momentos oportunos para decidir lo que quiere ser y hacer en los siguientes años, de manera que le sea satisfactorio y

con plenitud. El proyecto, o planeamiento de vida, se realiza por vez primera en las etapas vitales de niñez intermedia y juventud, y si bien se ajusta en las posteriores, las decisiones de las etapas previas tienen un impacto definitivo.

Con base en las etapas del desarrollo biopsicosocial del individuo de Erickson (Engler, 1996), las fronteras entre las etapas vitales del individuo son prenatal, primera infancia, niñez temprana, niñez intermedia, adolescencia, juventud, adultez, adultez madura, tercera edad o adultez en plenitud; éstas tienen relación directa con el comportamiento, la percepción de la realidad y las necesidades que la persona busca satisfacer. A continuación se caracteriza brevemente cada etapa.

Prenatal. Es antes de nacer, es decir, cuando no se ha salido del útero. El individuo aprende a través del tacto y de los sonidos.

Primera infancia. Inicia en el momento de nacer y termina a los tres o cuatro años. Se desarrolla el lenguaje y se aprehenden elementos básicos del mundo y el movimiento. Con el lenguaje se crean conceptos más abstractos y complejos.

Niñez temprana. Cubre de los tres a los seis años; se es consciente de sí mismo, hay capacidad para pensar en los estados mentales de las otras personas.

Niñez intermedia. De los seis a los once años. Se avanza en las matemáticas y la estructuración de frases complejas. Hay importancia hacia las relaciones con los demás, proyectar una buena imagen y ser incluido en grupos de amigos.

Adolescencia. De los 11 a los 17 años. Se consolida la capacidad para pensar en términos abstractos y se producen cambios hormonales con impacto en las emociones. Se

produce la parte más intensa de la búsqueda de la propia identidad y el sentido de pertenencia es fundamental.

Juventud. Entre los 18 y 35 años. Se consolidan los círculos de amistad duraderos. Se logra la independencia hacia los padres. Las capacidades físicas y mentales llegan a su mejor nivel.

Madurez. De los 36 a los 50 años se consolida la faceta laboral, de familia propia y académica. Las expectativas de cambio y los objetivos vitales se orientan hacia la estabilidad.

Adulthood madura. De los 50 a los 65 años se acostumbra a consolidar el nivel de ingresos para vivir mejor que antes; se producen cambios corporales; la valoración de la estabilidad económica aumenta.

Tercera edad (adulto en plenitud). Comienza a los 65 años y se obtiene una independencia diferente, al desaparecer las obligaciones laborales habituales y el desprendimiento de los hijos e hijas. Puede darse el síndrome del nido vacío; este duelo puede ser mayor porque mueren familiares y amistades de la misma generación.

Como se mencionó más arriba, El proyecto o planeamiento de vida es el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas tendientes a cumplir el o los objetivos que una persona marca para su propia existencia. La persona planea lo que hará para cumplir con sus deseos y metas; de alguna manera, se entiende que el proyecto de vida es un programa a seguir, con base en la elección de prioridades, deseos y metas frente a la exclusión de lo “indeseable”. Dicho en otras palabras, el proyecto de vida es el camino que elige la persona para autorrealizarse, se desarrolla principalmente en las etapas tempranas del individuo pero se consolida “a lo largo de toda la existencia y se configura con el sentido de vida, los

principios y valores humanos, la vocación humana, el potencial humano, la visión del futuro y el compromiso consigo mismo” (Trepaud, 2005).

2.3 Finanzas personales y cultura financiera

El proyecto de vida como instrumento de planeamiento personal para guiar las actividades que concurren en la autorrealización del individuo incluye, de manera más o menos importante en cada quien, las finanzas personales.

Finanzas personales es un concepto que aplica los principios de las finanzas corporativas a las decisiones monetarias de un individuo o una unidad familiar. “Se ocupa de las formas en que los individuos o las familias obtienen su presupuesto, ahorran y gastan recursos monetarios a través del tiempo, teniendo en cuenta diversos riesgos financieros y los acontecimientos futuros de sus vidas” (enciclopedia financiera, 2014).

Los componentes de las finanzas personales son: presupuesto, ahorro, crédito, inversión, seguros y donativos; pueden estar distribuidos en cuentas corrientes y de ahorros, tarjetas de crédito y créditos al consumo, inversiones en el mercado de valores o de otro tipo, planes de jubilación, prestaciones de seguridad social, pólizas de seguros, y administración de impuestos.

«La cultura financiera es el dominio de habilidades, conocimientos y prácticas diarias para tomar decisiones financieras con información y de una forma sensata a lo largo de la vida. Está muy vinculada a la educación financiera, que hace referencia a la enseñanza de dichas habilidades, prácticas y conocimientos con los que afrontar en una mejor posición los retos básicos de índole financiera. Ante la complejidad de productos y servicios financieros existentes, el hecho de tener cultura financiera permite conocer las distintas alternativas disponibles para gestionar el dinero y controlar el patrimonio de forma eficiente. Adoptar hábitos y comportamientos financieros adecuados tiene consecuencias directas en la cuenta corriente, pero también condiciona las oportunidades de futuro, afecta a la autoestima e incluso a las relaciones personales» (España, 2018).

Los individuos deben desarrollar primero una planificación financiera, para así saber cómo llevar a cabo la planificación de una inversión sobre la cual decidir el movimiento de recursos presentes y futuros.

Organizar un plan de inversión requiere de técnicas de planificación financiera, es decir, tener en consideración el patrimonio actual, fuentes de ingresos y gastos actuales y futuros, al tiempo que se ven excedentes y necesidades. “Si existen sobrantes o remanentes altos, es posible invertir con mayor riesgo, si no, es necesario ser prudentes. Las variables a tener en cuenta son cuantitativas (ingresos actuales, previsión de ingresos corrientes y gastos corrientes futuros, previsión de gastos extraordinarios, capacidad de ahorro para capitalizar el patrimonio –financiero e inmobiliario-, contribuciones para la jubilación, previsión en salud). Con eso en mente, las pautas para el ahorro de largo plazo, inversiones y la adquisición de seguros se pueden establecer” (Alcántara, 2017).

Adrián Zicari apunta que el principal problema de las finanzas personales es distribuir el ingreso que una persona obtiene durante su etapa productiva a lo largo de toda su vida. Dado esto, la incertidumbre y los riesgos derivan de que se desconoce el tipo e impacto de sucesos que ocurrirán en el futuro de la persona: ¿cuántos años vivirá? ¿Cómo será su salud? ¿Cuántos hijos tendrá? ¿Serán sanos? ¿Qué crisis familiares enfrentará? ¿A cuánto ascenderán sus ingresos? ¿Qué riesgo de desocupación enfrentará? Todo lo anterior implica que el proyecto de vida de la persona requiere de un robustecimiento financiero capaz de sostenerlo.

De los cambios situacionales que enfrenta el individuo, así como la visión futura que se presenta para su horizonte de vida, dependerá rehacer una estrategia financiera personal. Por un lado, debe considerar dos situaciones opuestas, que hacen más complicada una

planeación de largo plazo: la primera es que su esperanza de vida puede ser de larga o corta longevidad; en el caso de larga, el riesgo es que durante su vida productiva no haya acumulado suficiente capital financiero, por lo que podría quedar sin dinero para fundear los años posteriores a su retiro; en el caso de corta, la persona muere prematuramente y no monetizó lo suficiente como para dejar un patrimonio a sus dependientes, aunque podría contar con algún seguro de vida.

Por otro lado, y aún más importante que el tema de la longevidad, es el capital humano del individuo, que consiste en el valor presente de los futuros ingresos obtenidos durante la vida productiva de una persona. El capital humano está basado en un potencial, es decir en la expectativa razonable de los ingresos que se obtendrán, dentro de cierto rango, durante cierta cantidad de años. El capital humano puede verse incrementado en cada persona por su grado educativo, el tipo de carrera elegida, el rango o jerarquía que alcanza, los idiomas que domina, etc.

Una persona, al considerar la planeación de su proyecto de vida, consciente o inconscientemente incluye el concepto de monetización de su propio capital humano; es decir, al planear una acción futura es indispensable pensar en su financiamiento: la realización de viajes, adquisición de bienes inmuebles y autos o instalar una empresa propia. De tal manera que en el proyecto de vida se correlacionan la monetización del capital humano con el portafolio de ahorro, inversión y seguros personales.

El capital humano lo podemos entender como un potencial, es decir, algo que materialmente no existe, es energía, conocimiento, experiencia, competencias, todo ello puede ser explotado a través del trabajo y durante el tiempo; como resultado de ello, el capital humano se convierte en dinero, es decir, capital financiero.

El capital humano se monetiza con la actividad remunerada a través del tiempo. Esto ocurre durante toda la vida productiva del individuo, hasta el momento de su retiro, en que su capital humano se agota y cuenta solamente con su capital financiero.

En el estudio del capital humano, como proceso, se han definido tres etapas.

Preparación. La persona se capacita y al finalizar, su capital humano llega a su punto más alto, mientras que carece de capital financiero, es muy bajo o incluso enfrenta deudas.

Productiva o de acumulación. El capital humano se convierte en capital financiero, debido al trabajo; esta etapa es la más importante en la vida del individuo, en términos de generación de riqueza.

Desacumulación. La persona carece de capital humano, o ya no es significativo, pero ha acumulado capital financiero.

Como puede verse, una persona cuenta con dos tipos de capital que varían, crecen y decrecen con el tiempo: humano y financiero. Esto es fundamental no solamente para su toma de decisiones en ahorro e inversiones, sino para estructurar adecuadamente un proyecto de vida que logre la autorrealización. En algunos casos, esta última considera como condición el contar con un negocio propio rentable, seguro y confiable.

Es en esos casos donde se puede considerar que una persona enfrenta momentos de decisión acerca de conceptos relacionados con su bienestar económico: sostener un ingreso capaz de darle un nivel de vida, poder de consumo y oportunidades de desarrollo familiar. Es entonces cuando las personas se ven estimuladas a pensar en la diversificación de sus ingresos y donde surge la oportunidad para una empresa especializada en la asesoría en adquisición de franquicias.

De una manera muy lineal y simple, en la gráfica se considera un ejemplo donde el capital humano de una persona, profesionista, ganará en promedio 50 mil pesos mensuales durante 30 años de vida productiva (capital humano igual a 18 millones de pesos), frente a un ahorro o inversión equivalente a 10% de su ingreso (capital financiero retenido o ahorrado de 1.8 millones de pesos).

Relación de capital humano con 10% de capital financiero ahorrado con un ingreso promedio de 50 mil pesos durante 30 años (miles de pesos).

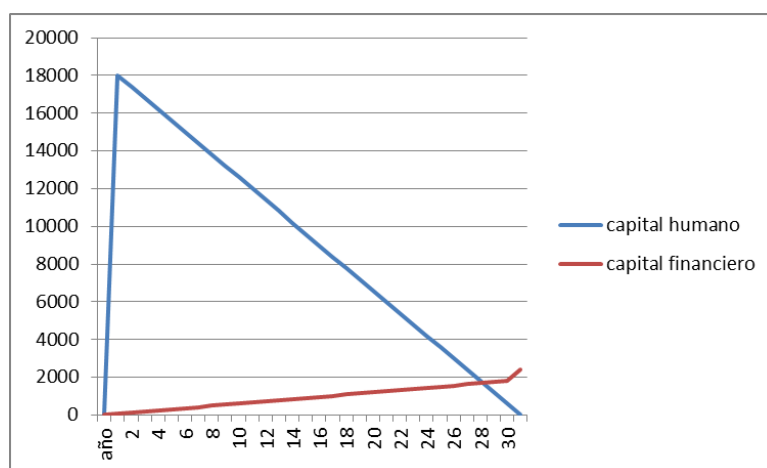


Figura 2.3 Correlación entre capital humano y capital financiero ahorrado de un individuo hipotético. **Fuente:** elaboración propia.

2.4 La decisión de inversión dentro de un proyecto de vida

“Invertir consiste en destinar el ahorro a la compra de bienes de equipo, de bienes de capital o de activos financieros, para obtener de los mismos una rentabilidad. La dificultad no está en el hecho de invertir, sino en si donde invertimos es lo más conveniente para nuestras necesidades particulares” (enciclopedia financiera, 2014).

Las inversiones se seleccionan a partir de las características de cada persona. Ese paso es posible una vez que se ha realizado la planificación financiera personal. La selección de inversiones debe considerar diversos elementos: rentabilidad vs riesgo, horizonte temporal, política de inversión, asignación estratégica de activos, selección de activos e inversión inmobiliaria.

Un individuo que busca tener finanzas personales sanas debe considerar la diversificación de riesgos de los componentes de su ahorro e inversión, formando un portafolio eficiente, es decir, combinando sus activos en una relación ideal de riesgo y rendimiento; por riesgo se entiende la probabilidad de perder valor financiero; por rendimiento la probabilidad de ganar valor financiero. En ese sentido, cada persona elige el portafolio que más adecuado sea a su tolerancia al riesgo (aguantar el sufrir pérdida). Sin embargo, es importante considerar que una persona con más capital humano tenderá a incluir elementos de riesgo, mientras que alguien con menos capital humano, será más conservador en su decisión.

Reconocer la existencia del valor del capital humano es, al mismo tiempo, un elemento que proporcionará argumentos para la oferta del servicio de asesoría en adquisición de franquicias, ya que es indispensable proteger ese valor. Si bien la protección de ese valor puede ser a través de seguros (de desempleo, de invalidez o muerte), no es suficiente para el deseo de autorrealización, ya que los seguros caen en un escenario “negativo”; en contraste, si se ofrece la alternativa de inversión, con menor riesgo y mayor rentabilidad, que ofrece una franquicia, se entra en un escenario “positivo”, así, la inversión se presenta como alternativa y fortaleza de ingreso, y no como un seguro ante la posible pérdida del empleo, la salud o la vida.

De tal suerte, en este trabajo se considera como un posible argumento de venta del servicio, que adquirir una franquicia como alternativa de inversión, dentro de un portafolio eficiente, impacta positivamente en la vida futura.

Un argumento válido en la negociación del servicio es que en el proceso de reducción del valor del capital humano frente al incremento del valor del capital financiero, aparece más cerca, en el horizonte del proyecto de vida, la inversión en un negocio propio respaldado por una marca, un producto y un mercado que han comprobado una rentabilidad igual o mayor a los instrumentos de riesgo en el mercado; esa inversión es una franquicia. Esta inversión, realizada en un momento oportuno de la vida financiera de una persona, estabiliza y da seguridad a su ingreso durante tiempo indefinido.

2.5 La franquicia como opción de inversión

Emprender un negocio requiere de altas inversiones de dinero. Por lo general, quienes prefieren adquirir una franquicia lo hacen para establecerse con una marca ya probada en el mercado y que representa una apuesta más segura que un negocio sin marca conocida. Invertir en una franquicia representa una disminución del riesgo y mayor garantía de éxito y rentabilidad.

“Un negocio bajo el sistema de franquicias ofrece grandes ventajas y seguridad contra la incertidumbre de emprender un negocio independiente. La franquicia contiene los siguientes elementos:

- ✓ Productos probados y aceptados.
- ✓ Bienes y servicios que ofrecen un plus al consumidor final.

- ✓ Demanda a largo plazo.
- ✓ Transmisión de conocimientos (manual, capacitación y asistencia).
- ✓ Conocimiento de la inversión total antes de emprender el negocio.
- ✓ Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante maestro que son transmitidas inmediatamente al franquiciatario para la aplicación en su negocio o punto de venta” (Franquicias, 2018).

México es el quinto país con mayor número de marcas de franquicias, con mil 500 aproximadamente, es un sector que crece dos dígitos cada año y mantiene ventas por más de 15 mil millones de pesos, generando empleos para más de 800 mil personas (Financiero, 2017).

Un inversionista, antes de elegir una franquicia, debe considerar elementos muy importantes, como la marca de la franquicia, el franquiciante, el giro del negocio, los aspectos jurídicos, el mercado, el monto de la inversión, el costo del financiamiento, los riesgos de perder capital y el contrato con el franquiciante, entre otros factores.

Debido a que la inversión en franquicia es complejo, los interesados en invertir deben considerar, preferentemente, acudir a los servicios de un consultor experto en el tema.

La elección de un consultor de franquicias es algo serio, por lo que el inversionista debe investigar sobre las diferentes opciones, que se diferencian por los servicios y la calidad que ofrecen. Entre las características ideales del consultor, según Feher & Feher (Feher, 2018), están:

- ✓ La experiencia comprobable en el ramo.
- ✓ El compromiso con sus clientes como prioridad.

- ✓ Empatía, confianza, credibilidad y paciencia.
- ✓ Colaboración en decisiones del franquiciatario.
- ✓ Actualización permanente en tecnología e innovación de servicios.
- ✓ Compromiso en búsqueda de soluciones.

Feher & Feher sugiere que una firma consultora es más confiable si está afiliada a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) y cuenta con autorización de la Secretaría de Economía para avalar posibles apoyos y recursos gubernamentales para los emprendedores. El consultor de franquicias debe ser reconocido dentro de este ramo. Además de esas cualidades, es recomendable que los consultores reúnan otras:

- ✓ Ser hombres de negocios hábiles e incluso superar las expectativas de sus clientes.
- ✓ Contar con referencias escritas y ponencias realizadas (conferencias, exposiciones, ferias, publicaciones, etc).
- ✓ Mantener compromiso con sus clientes y el proyecto.
- ✓ Respetar la confidencialidad.
- ✓ Generar ideas.
- ✓ Mantener un ritmo adecuado en el proyecto.
- ✓ Entender con claridad la problemática.
- ✓ Brindar soluciones adecuadas y oportunas.
- ✓ Mantener empatía.
- ✓ Aportar valor agregado.

- ✓ Escuchar y mantener comunicación clara y organizada.
- ✓ Conocer las instalaciones del cliente.
- ✓ Contar con ética empresarial.

La inversión en una franquicia fortalece la seguridad en el ingreso de quien enfrenta la posibilidad de una vida longeva. Si el individuo se limita solamente a los recursos del retiro, deberá considerar que posiblemente sea de longevidad larga, por lo que podría vivir más años de lo que sus recursos le cubrirían. En contraste, si en un momento estratégico de su vida productiva decide invertir en un negocio alternativo al de sus ingresos laborales tradicionales, le daría el ingreso que los recursos de retiro, en un momento futuro, ya no podrían proporcionarle. De esta manera, al poner a trabajar su capital financiero, previo a la pérdida de su capital humano (simbólicamente sellado por la jubilación o retiro) a la persona se le abre una oportunidad sólida en el mantenimiento de su nivel de ingresos, similar al que obtenía cuando estaba en los buenos momentos de su vida productiva.

Al invertir en una franquicia durante su etapa de acumulación o previo a su retiro, la persona garantiza su bienestar económico futuro, particularmente en la etapa de desacumulación; al mismo tiempo, como dueño de un negocio propio, fortalece su autorrealización.

En el tema que se ha desarrollado en este capítulo, se puede visualizar la articulación de un eje integrador, que es el proyecto de vida, con elementos decisivos asociados a las etapas de vida financiera de una persona. Esas decisiones están interrelacionadas,

necesariamente, con la autorrealización, ya que buenas decisiones financieras robustecen las oportunidades de logros de vida.

Capítulo 3. El servicio de consultoría en adquisición de franquicias

En este capítulo se aborda el concepto de servicio de consultoría aplicado a la asesoría para la adquisición de franquicias. Un servicio es la acción de satisfacer una necesidad del cliente, por parte de una empresa, a través de una actividad económica específica. Es un bien intangible ya que no cuenta con forma material y es realizado a cambio de una retribución económica. Un servicio se realiza atendiendo diferentes factores del cliente, por lo que se diseña atendiéndolo de forma individual (Economipedia, 2018). Éste es el caso del tipo de servicio que aquí se estudia.

3.1 Concepto de consultoría

La consultoría, en su concepto moderno, surge en 1896, cuando el Dr. Arthur Dehon Little, profesor del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) crea una empresa con su nombre (Arthur D. Little) para prestar soporte técnico en ingeniería a la industria manufacturera. Esto fue porque había crecimiento industrial pero escasos técnicos especializados, espacio que la naciente consultora aprovechó. Esa empresa pionera estableció los principios de lo que es hoy la consultoría: “la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros” (Asociación Española de Empresas de Consultoría AEC, 2017).

La consultoría también se entiende como “una actividad realizada por una persona en relación con otra, para ayudarle a aplicar los recursos necesarios que le permitan resolver un problema. Esta definición supone que la relación entre consultor y cliente es voluntaria, y por tanto, ambos desean resolver el problema” (Soriano, 1998).

Existen, en términos generales, tres ramas o tipos de consultoría:

Generalista. Su actividad no es de especialización sino de ampliación del espectro de sus servicios, inicialmente de *management consulting* y después con gamas de servicios como consultoría tecnológica, integración de sistemas y procesos de negocios.

Especializadas en *management & strategy consulting*. Estas empresas no se focalizan hacia un mercado concreto, sino que ofrecen servicios de gestión estratégica y toma de decisiones.

Boutiques. Son firmas de consultoría especializada en abanicos o menús de servicios útiles en diferentes sectores de actividad o de negocios. Es en esta última categoría donde se inserta la consultoría en selección, adquisición y puesta en marcha de franquicias.

Las variantes sobre estos tres modelos pueden presentarse; sin embargo, cualquier firma de consultoría puede centrarse, ya en líneas de servicio, ya en sectores de actividad.

Las características esenciales de una consultoría son:

Servicio independiente. Existe imparcialidad del consultor, significa al mismo tiempo una relación muy compleja con la organización cliente y con las personas que trabajan en ellas. El consultor carece de autoridad para tomar decisiones y ejecutarlas, pero sabe actuar como promotor de cambio y debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

Servicio consultivo. El consultor es un asesor con responsabilidad por la calidad e integridad del consejo, mientras que el cliente asume la responsabilidad de la aceptación de dicho consejo. El consultor da consejo de manera adecuada y en el momento apropiado.

Servicio resolutivo. Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Un consultor lo es porque cuenta con un enorme bagaje de conocimientos acerca de los problemas de su especialidad y cuenta con la capacidad para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, armar equipos, etc. La experiencia del consultor ha sido adquirida en tareas pasadas y tiene aplicación en las empresas donde da su consejo. Asimismo, cuenta con actualización en teorías, tecnología, métodos y técnicas, con la autoridad necesaria para aplicarlos.

Servicio objetivo. No proporciona soluciones milagrosas. Un consultor no es mago: sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen (Gestiópolis, 2009).

3.2 Ventajas de la consultoría en la toma de decisiones

La toma de decisiones en el proyecto de vida, llegado el momento de suficiente acumulación de capital financiero para emprender un negocio –opción elegida entre las posibilidades para autorrealizarse- requiere de una asesoría especializada para reducir riesgos e incrementar la certeza de la decisión.

“La toma de decisiones es un proceso en el que, en este caso un individuo, debe elegir entre dos o más alternativas de acción, que no proporcionan certeza plena, para alcanzar una meta o reducir un riesgo” (Inda, 2017).

Una buena decisión utiliza criterios científicos o analíticos, con base en lógica y argumentación después de revisar los datos disponibles y opciones o rumbos a seguir. Por lo general la decisión pasa por un proceso consistente en pasos sucesivos:

Definir el problema. Entenderlo y definirlo con exactitud.

Establecer criterios de decisión y metas. Qué se quiere lograr.

Formular un modelo. Representa la situación actual frente a lo que se quiere lograr.

Identificar y evaluar las alternativas. Presentar el conjunto de soluciones al problema.

Seleccionar la mejor alternativa. Elegir la mejor solución al problema, acorde a las metas.

Instrumentar la decisión. Hacer la lista de actividades y su cronograma.

La teoría de decisiones es un método analítico de elegir la mejor alternativa para resolver un problema planteado. Incluye tres clasificaciones de decisión, según la certidumbre de que ocurran las consecuencias:

Decisiones bajo certidumbre. Se conoce de antemano la consecuencia de cada alternativa y se decide por la que maximiza los beneficios.

Decisiones bajo riesgo. Se conoce la probabilidad de que ocurra la consecuencia y se decide por la que maximiza la probabilidad de alcanzar la meta.

Decisiones bajo incertidumbre. No se conoce la probabilidad de ocurrencia de las consecuencias de cada alternativa y se decide con base en la construcción de un modelo (Policonomics, 2017) de cierta complejidad, mismo que no se aborda en esta tesis por no ser esencial para el tema. Sin embargo, es importante señalar que el consultor debe conocer tanto la teoría de decisiones como la metodología que se desprende de ella, para identificar las mejores alternativas de selección y puesta en marcha de franquicia para su cliente.

Como puede verse, la toma de decisiones reviste cierta complejidad para una persona, en especial cuando no está familiarizada con los procesos empresariales, los mercados y el menú de ofertas de marcas numerosas de franquicias. De allí la importancia de la consultoría.

Contar con un consultor para respaldar las decisiones tiene diversos beneficios (Buenos negocios, 2013):

Concentrarse para crecer. Definir el negocio, sus objetivos y estrategias. El consultor identifica las fortalezas de la empresa, las relaciona con sus oportunidades y propone la forma óptima de distribuir los recursos.

Costo de oportunidad. En general es más barato y eficiente acudir a un especialista que aprender por sí mismo mientras se distrae de la tarea principal.

Atajos para comprender el estado del arte. Un consultor es un especialista que durante años se ha capacitado y experimentado. Contar con su apoyo es una oportunidad para obtener mejores prácticas del negocio.

Conocimiento del detalle. El consultor no solamente ve el proceso, las generalidades, sino los pasos necesarios y el “tejido fino” de los asuntos que aborda.

Abordar nuevas formas de hacer. El consultor conoce las formas de hacer las cosas en otros lugares, empresas y hasta sociedades, por lo que identifica con mayor claridad las áreas de oportunidad propias de sus clientes, como el romper rutinas o incorporar prácticas que salen de la zona de *comfort*.

Redes de relaciones con diversos sectores. El consultor cuenta con contactos en múltiples instancias, con lo que puede ofrecer alternativas y oportunidades de solución.

Intermediación en conflictos. El consultor da su diagnóstico objetivo e interviene en la resolución de los temas delicados.

Soluciones probadas. Para un cliente, es posible que el problema que tiene enfrente, la decisión a tomar, sean nuevos, no vistos o simplemente que sobrepasan sus límites. Para un consultor, cabe la gran posibilidad de que ya lo haya visto antes, por lo que ya cuenta con soluciones cuyo resultado conoce. Con esto, acelera la solución y la toma de decisiones con mayor grado de certeza.

Confianza en el planteamiento de problemas. El consultor escucha las inquietudes, temores, incertidumbre que el cliente tiene. Esto abre la confianza profesional para una mejor empatía y toma de decisiones. Es importante no confundir la confianza con una relación de amistad o incluso de “compadrazgo”; un consultor profesional no se involucra emocionalmente con el cliente, si bien, despierta y alimenta su confianza, seguridad y figura de autoridad.

3.3 La oferta de consultoría en adquisición de franquicias

En México existen cinco grandes nichos para la consultoría profesional: manufacturero, financiero, telecomunicación, gobierno y recursos naturales. Los que muestran mayor crecimiento en los últimos años son el manufacturero y el financiero.

En el caso del sector financiero existe cada vez mayor demanda en número y calidad de los servicios, que deben ofrecerse con base en menús de procesos amplios y flexibles, listos para implementarse conforme a las necesidades de los clientes.

La Secretaría de la Función Pública, en un estudio publicado en 2009, clasificó el sector y subsector de las empresas consultoras en cinco grandes grupos:



Situación en México de la Industria Consultora

Principales sectores y subsectores de la industria consultora en México

Servicios Legales	Ingeniería y Arquitectura	Diseño Sistemas Computarizados	Manejo Empresa	Otros Servicios
Oficinas Legales	Oficinas de Arquitectura	Software a la Medida	Consultoría Empresas	Medio Ambiente
Oficina Notariales	Servicios de Ingeniería	Diseño CAD/CAM	Administración	Comunicación
Nomina Sueldos	Servicio de Diseño	Manejo Sistemas	Recurso Humano	Energía, Hidrología
Contadores Públicos	Servicios Inspección	Entrenamiento	Mercadeo	Seguridad, Salud
Impuestos	Agrimensura Mapeo		Distribución	Ciencias Sociales
Contadores	Diseños Especiales		Logística	Economía /Finanzas
	Laboratorios			Publicidad

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

En este contexto la consultoría en adquisición de franquicias puede insertarse en el grupo de Manejo de empresa, subsector de Consultoría de empresas.

En el subsector la AMF registraba 11 firmas de consultoría en franquicias (Asociación Mexicana de Franquicias, 2018) como integrantes de dicha organización, sin considerar otras firmas que se mantienen al margen de la misma, ya sea eventual o permanentemente. La AMF registra como socias a ciertas firmas, pero existen otras de similar calidad de servicios no afiliadas, ya que no existe obligatoriedad legal para ser parte de dicha asociación.

Por lo general, es percepción en el mercado que una empresa que forma parte de la asociación es más confiable, al adquirir un estatus de pertenencia y “reconocimiento”. No obstante, y dado que no existe la obligatoriedad para formar parte de la AMF, existen empresas, como DAF SC de CV, objeto de nuestro estudio, que aun cuando no pertenece a dicha organización, cuenta con lo necesario para proporcionar el servicio de “Programa Integral de Adquisición y Puesta en Marcha de Franquicia” (DAF, 2018).

Consultorías en adquisición de franquicias afiliadas a la AMF (2018)

Nombre de la empresa consultora	Director
Alcázar & Co.	Enrique U. Alcázar
Aranday y Asociados	César Aranday Martínez Gabriela Aranday Martínez
Dirección a Soluciones JJT SC	Michelle Kava Franklin
Dot Consulting	Guillermo Domínguez Torrado
Emporio Legal	Allan José Parra Vargas
Feher & Feher	Alejandro López
Frankata Franchise Experts	Óscar Aragón
Franquicia tu negocio	Gabriela Zavala
Franquicianet	Mauricio Jalife Daher
Gallastegui Armella Franquicias	Stephania Gallastegui
Grupo Interfranquicias	Angélica Anahí Gutiérrez Hernández

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias, 2018.

Si bien estas empresas ofrecen un menú más amplio de servicios, todas ellas cumplen con incluir el *coaching* o asesoría para personas que desean convertirse en franquiciatarios. Cabe destacar que la totalidad de estas firmas tienen capacidad para operar a nivel nacional, y en algunos casos, como Feher & Feher, han asesorado proyectos en el extranjero.

3.4 El proceso de consultoría en la adquisición de franquicias

En términos generales, la consultoría en adquisición de franquicias busca dar certeza al inversionista. Esto es, llegar a la opción más rentable y acorde con el perfil de la persona que invierte. Para llegar a este objetivo, es necesario que el consultor realice una serie de pasos, basados en una metodología de éxito comprobado, destinados a la adquisición y puesta en marcha del negocio basado en franquicia.

Dichos pasos son coincidentes, o más o menos uniformes, en las firmas que ofrecen el servicio, y aun cuando varían en nombre o el número de pasos propios de su metodología, es posible identificar esencialmente nueve momentos.

1. Diagnóstico del perfil del franquiciatario. Tiene como objetivo definir el perfil y situación actual del candidato a adquirir la franquicia, con la finalidad de emparar sus gustos, habilidades, afinidades y carácter con la franquicia que mejor se acople. Incluye:

- ✓ Escolaridad.
- ✓ Experiencia laboral.
- ✓ Experiencia en negocios.
- ✓ Habilidades empresariales.
- ✓ Habilidades comerciales afines.
- ✓ Gustos y pasiones empresariales.

- ✓ Capital disponible para la inversión.
- ✓ Tiempo disponible para la operación o administración de la franquicia.
- ✓ Ingresos mensuales esperados.
- ✓ Plaza y zona: mercado y demográficos.

2. Análisis del mercado de la plaza o zona objetivo. Se realiza un estudio de mercado en la plaza o zona objetivo para detectar los giros de franquicias potenciales (sólidos, con mercado en crecimiento y poca o nula competencia). Incluye:

- ✓ Definición de población y sus características demográficas.
- ✓ Detección de hábitos de consumo de la población.
- ✓ Detección de todos los negocios existentes en la zona objetivo.
- ✓ Detección de giros de franquicias con mayor potencial.

3. Búsqueda y selección de la franquicia más adecuada al perfil del aspirante a franquiciatario. Con base en el perfil definido, su situación actual y el resultado del análisis de mercado de la zona objetivo, se realiza la búsqueda y selección de las posibles franquicias, de donde deberá surgir la más adecuada. Incluye:

- ✓ Búsqueda y selección de las opciones de franquicias que más empaten con el perfil.
- ✓ Búsqueda de franquicias de giros potenciales definidos en el análisis de mercado.
- ✓ Presentación de franquicias al cliente.

- ✓ Selección de la franquicia.

4. Investigación a profundidad de la franquicia seleccionada. Con base en una investigación a profundidad de la franquicia seleccionada, se realiza la validación de su reputación y calidad de servicios como franquiciante. Incluye tres aspectos:

- ✓ Investigación de antecedentes.
 - Directivos.
 - Historia de franquicias aperturadas.
 - Historia de franquicias cerradas.
 - Razones del cierre de franquicias.
- ✓ Investigación operativa.
 - Calidad de su capacitación a franquiciatarios.
 - Calidad de su asistencia técnica a franquiciatarios.
 - Calidad de su logística en la red de franquicias.
- ✓ Investigación financiera.
 - Revisión de documentación financiera.
 - Validación y comparación con la realidad de la documentación financiera.

5. Trámites de la franquicia. Aquí se realiza cada paso del proceso de trámites de la franquicia. Incluye:

- ✓ Revisión de documentación que proporciona la franquicia.
- ✓ Revisión y negociación del contrato de franquicia.
- ✓ Elaboración del contrato de franquicia con el franquiciante.

- ✓ Firma de contrato de franquicia.
- ✓ Permisos ante autoridades federales, estatales y municipales.

6. *Búsqueda y selección del local comercial donde se instalará la franquicia.* Se

busca y selecciona la mejor opción de local comercial. Incluye:

- ✓ Definición del tipo de local comercial.
- ✓ Búsqueda del local comercial.
- ✓ Selección del local comercial.
- ✓ Negociación de arrendamiento del local comercial.

7. *Adecuación, mobiliario y equipamiento.* Esto lo hace el franquiciante como parte de la capacitación al nuevo franquiciatario, pero la firma consultora supervisa la calidad y oportunidad. Incluye:

- ✓ Detalles de adecuación del inmueble (en caso de que lo necesite).
- ✓ Detalles de adquisición del mobiliario.
- ✓ Detalles de adquisición de equipos necesarios.

8. *Curso de Inducción: El correcto manejo de tu franquicia.* Es un curso que no todas las agencias consultoras imparten; DAF SC de CV sí lo hace; su objetivo es proporcionar conocimientos para un manejo efectivo de la franquicia. Incluye estos temas:

- ✓ Comunicación correcta entre franquiciante y franquiciatario.
- ✓ Rol del franquiciatario.
- ✓ Rol del franquiciante.
- ✓ Aspectos financieros.

- ✓ Aspectos administrativos.
- ✓ Aspectos legales.

9. Inauguración de la franquicia. Se presencia la inauguración exitosa de la franquicia y se cierra formalmente el programa de asesoría. A partir de ese momento el franquiciatario tiene el 100% de su contacto exclusivamente con el franquiciante.

Como puede verse, en un programa de asesoría en adquisición de franquicia el acompañamiento del consultor es medular en la toma de decisiones de su cliente; cuando la franquicia no es adquirida por una empresa que busca diversificar su negocio, sino una persona física, por lo general es alguien con intención de dar un paso hacia su autorrealización con un negocio propio.

En el proceso detallado anteriormente es visible que la información es importante, pero lo es más el conocimiento –ámbito propio del consultor– para implementar exitosamente la adquisición de la franquicia.

Es en este proceso donde adquiere especial importancia la capacidad del consultor para desarrollar argumentos sólidos, creíbles, confiables y que fomenten seguridad en el prospecto del servicio, desde el primer acercamiento hasta la contratación; y en el cliente, para tomar las decisiones correctas en el momento preciso.

De allí que la comunicación generada desde el consultor hacia sus prospectos debe presentarse de manera profesional y confiable, de manera que se logre la contratación de servicios.

Capítulo 4. Negociación, convencimiento y persuasión

En este capítulo se analizan los conceptos fundamentales de negociación, persuasión y convencimiento. Los tres están basados en la intención de una persona en influir sobre el comportamiento de otra u otras personas.

Le negociación, en esencia, es el proceso de influir en el comportamiento de alguien más con base en el intercambio de acciones, bienes o servicios que se consideran con un valor equivalente o equitativo por las partes que intervienen. Para lograr una negociación es necesario convencer y/o persuadir. Convencer es el acto de lograr que una persona cambie de opinión con base en la presentación de argumentos racionales; persuadir, en cambio, es también lograr un cambio de opinión pero se basa en elementos heurísticos y emocionales; en este sentido, lo heurístico se entiende como la base normativa y de contexto cultural que guía el pensamiento y el comportamiento de una persona, es decir, está ligado a las creencias; lo emocional, por otra parte, es «la presencia de reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del individuo cuando percibe un objeto, persona, lugar, suceso o recuerdo importante. (...) las emociones alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas guía de respuestas del individuo y activan redes asociativas relevantes en la memoria (...) Los diversos estados emocionales son causados por la liberación de neurotransmisores (o neuromediadores) u hormonas, que luego convierten estas emociones en sentimientos y finalmente en el lenguaje. Conductualmente, las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, y nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y nos alejan de otros. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas» (Wikipedia, 2018).

De esta forma, negociar es un proceso que un sujeto realiza para lograr un cambio de comportamiento en otro sujeto, favorable hacia el primero. En este proceso interviene la argumentación, que presenta palabras, imágenes y/o números de manera racional para convencer al receptor; y la persuasión, que ofrece estímulos con impacto en las creencias y las emociones del receptor.

4.1 Negociación

La argumentación surge como respuesta al desacuerdo entre dos actos de habla y es un procedimiento mediante el cual dos o más individuos llegan a un acuerdo, esto no debe confundirse con la negociación, ya que esta última es el proceso por el cual fluyen las argumentaciones, cuando es el caso de dos posturas distintas que buscan llegar a un acuerdo.

“La negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Vallverdú, 2017).

Otra definición es dada por Morley y Stephenson: “es un proceso de interacción mediante el cual dos o más partes, con diferencias a reconciliar u opciones entre las que hay que escoger, buscan hacer lo mejor por medio de acciones decididas conjuntamente, que lo que hubieran conseguido actuando en forma individual. El propósito primordial de la negociación es lograr un acuerdo viable y aceptable para todas las partes”.

Como puede verse, la negociación es comunicación, en especial, forma parte de la comunicación persuasiva, porque un participante en el diálogo tiene como objetivo inducir a

otro participante a la realización de una conducta conveniente para el primero. En consecuencia, es un proceso tendiente a lograr un acuerdo y tomar una decisión en donde todas las partes obtengan beneficios propios y se mantenga una sensación de justicia (Mulholland, 2015).

4.2 Persuasión y convencimiento

Para el estudio de un proceso de negociación, es importante destacar que la argumentación puede tener como objetivo convencer o persuadir, en tanto que la negociación tiene como objeto influir en el comportamiento de un interlocutor para que realice una acción a favor de la fuente, generalmente a cambio de una compensación que se considera más o menos justa.

Ahora bien, si una negociación, como es el caso de una venta de servicio de asesoría, requiere influir en las decisiones y comportamiento de un cliente, es indispensable tener claro, al momento de iniciar la relación negociadora, si se influirá en el otro a través del convencimiento o de la persuasión. La diferencia entre persuadir y convencer es una línea muy delgada, pues ambas acciones tienen que ver con influir en el pensamiento, opiniones y acciones del otro.

Dentro de la teoría crítica postmoderna (Londoño, 1992.), la persuasión es “una adhesión basada en la motivación para actuar” y el convencimiento se define como “un tipo de adhesión basada en la valoración de las razones para actuar”. En otras palabras, en el convencimiento intervienen elementos básicamente racionales (valoraciones); en la persuasión participan, de manera importante, emociones y sentimientos (motivaciones).

Entonces, cuando el acento es puesto en los resultados, el discurso argumentativo logra la adhesión del receptor a través de la persuasión; cuando el acento recae en la presentación de razones para elegir posibles resultados, el discurso argumentativo logra la adhesión por el resultado posible más conveniente.

4.3 Comunicación persuasiva

“La comunicación persuasiva es un proceso mediante el cual se transmiten información, ideas, actitudes o emociones por medio de signos enviados a través de un canal de comunicación, con la intención de persuadir. La persuasión es un propósito consciente de formar, reforzar o cambiar actitudes, creencias, opiniones, percepciones o conductas de alguna persona o personas efectuado por otro individuo o grupo; esto es, consiste en influir sobre los demás para hacerlos pensar de un modo determinado, rechazar algo o adoptarlo, o inducirles a realizar una acción determinada” (Manual de campaña, 2010).

Para Carlos Fernández Collado (Collado, 2008), la comunicación persuasiva es “la que lleva a cabo un individuo con la intención consciente de cambiar la conducta de otro individuo o grupo mediante la transmisión de algún mensaje”. Mientras que la persuasión es el acto que se realiza con la intención consciente de modificar el pensamiento y la acción de las personas manipulando sus móviles para dirigirlos hacia fines predeterminados”.

Por su parte, Lourdes Martín Salgado (Salgado, 2002) considera que la persuasión tiene que ver con la libertad de elección que el emisor ofrece al receptor, ya que no se trata de una imposición ni de una medida coercitiva para cambiar de opinión, es decir, la persuasión es una alternativa a la fuerza.

“La comunicación persuasiva es aquella en la que una fuente emite un discurso estructurado con el propósito de cambiar a su favor la percepción, opinión y conducta de su audiencia. Esta última puede ser una o muchas personas, y el contacto con ellas puede darse de manera personal o impersonal, según sean las estrategias, recursos e intenciones de la fuente” (Inda, Comunicación Persuasiva, 2018).

Uno de los alcances que tiene la persuasión es que el receptor hace lo que la fuente le solicita a través de la información y estrategias racionales y emocionales con las que ha expresado el mensaje. Por esta razón, como veremos más adelante, la persuasión y la negociación son complementarias; en ese sentido, según refiere Ricardo Rodríguez Inda, profesor definitivo en Propaganda y Publicidad en la FES Aragón de la UNAM: “el cambio logrado en opiniones y conducta, conforme a los objetivos de la fuente, logra un sentimiento de cooperación o colaboración, es decir, que las personas hagan cosas juntas, o en el mismo sentido, ya que después de la persuasión, comparten una misma versión de la realidad en los temas que trató la persuasión. Es decir, antes de dicho proceso, había dos versiones distintas, privadas y por separado; la persuasión hizo que se impusiera una, a través de cierto simbolismo, usando palabras, imágenes y/o números, con argumentos racionales y/o emociones y/o sentimientos, pero siempre refiriéndose a los marcos conceptuales y referentes culturales compartidos por ambas partes. En el caso de la negociación, el que persuade es capaz de lograr entendimiento, comprensión e incluso empatía; aquí existe un nivel de compromiso –y autenticidad- suficiente entre sus objetivos particulares y los de la audiencia a la que persuade; al final genera, o un sentimiento, o una convicción, o ambos, de que existe un arreglo justo” (Inda, Comunicación Persuasiva, 2018).

Rodríguez Inda concluye que “la persuasión es un resultado demostrable con la opinión y comportamiento del receptor; esto se verifica después de someterlo a un proceso de comunicación basado en un discurso argumentativo estratégicamente planificado, transmitido, controlado y evaluado por la fuente; cabe señalar que el discurso argumentativo no es ni rígido ni monolítico... es necesario que cuente con un grado de flexibilidad y adaptabilidad considerando modificar el orden de presentación de argumentos, el léxico y la sintáctica de los enunciados, las emociones a generar, el formato y soporte para el diálogo y el envío de la información... todo esto como estrategia de fuente, contenido, canal y contexto acorde a tres aspectos: lo que se quiere lograr, el perfil del interlocutor o audiencia y sus respuestas intermedias durante el proceso negociador o de persuasión.” (Inda, Comunicación Persuasiva, 2018).

4.3.1 El modelo de probabilidad de la elaboración

Este modelo fue propuesto por Petty y Cacioppo; su centro de análisis está en los factores que determinan la persuasión, considerando cuatro elementos independientes, dos rutas de interpretación y el efecto persuasivo. En otras palabras, el modelo se centra en los procesos responsables del cambio de actitud cuando la persona recibe un mensaje, así como en la fuerza de las actitudes, manifiestas por la persona receptora, que resultan de esos procesos.

Entre las rutas de interpretación de los mensajes por parte del receptor, según este modelo, se consideran dos: la central y la periférica.

En la ruta central, la persona realiza una evaluación crítica del mensaje, analiza detenidamente los argumentos y evalúa las posibles consecuencias. Busca llegar a una actitud razonada, bien articulada y basada en información recibida; esto lo relaciona con sus conocimientos previos del tema. La persona persuadida por la ruta central tiene un cambio más duradero.

En la ruta periférica no se realiza una evaluación exhaustiva del mensaje, es decir, ocurre sin la necesidad de pensar sobre el contenido del mensaje. La actitud del receptor se ve afectada por efectos externos: por ejemplo, el atractivo de la fuente y las recompensas asociadas.

En este modelo se entiende por elaboración a un proceso continuo de generación de pensamientos, habidos en un receptor, en relación con un mensaje persuasivo. Si la elaboración que se realiza al recibir un mensaje es muy alta, está decodificando por la ruta central; si es muy muy baja, el receptor emplea la ruta periférica. Si la elaboración es moderada, entonces el receptor realiza una mezcla de ambas.

Entre los elementos del proceso persuasivo, según el modelo de probabilidad de la elaboración, destacan cuatro: fuente, contenido, medio o canal y contexto.

Fuente. Es quien emite el mensaje. Por lo general, existen tres formas de presentar a una fuente como elemento de persuasión: la autoridad (experto), la ascendencia (personaje famoso y carismático) y la semejanza (personaje par).

En la fuente de autoridad, sus principales características son credibilidad y atractivo; entre más creíble sea, mayor es el efecto logrado en el cambio de actitud; por eso la fuente debe contar con capacidad y conocimiento para generar confianza. A partir del grado y tipo

de educación, ocupación y experiencia de la fuente, el receptor percibirá la postura que defiende como algo confiable y seguro, según sea también la capacidad de la fuente. Otra característica es la sinceridad: si se percibe honestidad en lo que se dice y no mostrando interés en obtener ganancia con ese acto, puede sentirse.

En la fuente de ascendencia, centrada en personaje famoso y carismático, una de las más importantes e influyentes características es su atractivo; esto sucede cuando la fuente que da el mensaje logra un mayor poder persuasivo con su imagen. Entre sus beneficios destaca que el público presta mayor atención y genera mayor identificación, basada en la admiración y aspiración. La consecuencia de usar esta fuente es que provoca credibilidad y seguimiento, al asociar a esa persona admirada con el mensaje.

La fuente de semejanza aprovecha el sentido de pertenencia: existe similitud en las características de receptor y la fuente que hace sentir al primero como perteneciente al mismo grupo social. A su vez motiva la aceptación de ese grupo y comparte la misma identidad.

Aprovechar el poder de la fuente es basarse en la ruta periférica, hace creer al receptor que ésta domina las recompensas y los castigos, que se conforme con la visión de quien da el mensaje y lo mantiene al tanto de sus futuros gustos, preferencias y rechazos.

Contenido. Es el mensaje de la fuente. Existen distintos tipos: racional y emotivos. Los primeros proporcionan pruebas de veracidad de lo que se dice y dan argumentos para justificar una actitud.

Por su parte, los mensajes emotivos dan la idea de los resultados esperados al momento de aceptar o rechazar la petición del mensaje. La eficacia del mensaje racional o

emotivo depende de la actitud en la que se desea influir, y si está relacionada más con el área cognitiva o la emotiva.

Otros mensajes se basan en el miedo o la amenaza. Éstos tienen la intención de informar las consecuencias negativas si el receptor no considera la exhortación o advertencia que se le da. Esta categoría de mensaje busca cambiar la actitud dando a entender que seguir lo que se recomienda va a evitar el advenimiento de una situación indeseable.

Los mensajes unilaterales llevan una sola dirección: hablar exclusivamente de las características positivas de una posición dada. Los mensajes bilaterales no profundizan más en su idea y muestran aspectos negativos y positivos con el propósito de mencionarlos y refutarlos.

Medio o canal. Es el soporte de los mensajes emitidos por la fuente. La calidad de los medios, su abanico y frecuencia de utilización dependen de las características del receptor (hábitos de consumo de medios para información, entretenimiento y formación de opinión), del presupuesto, de la intención de la fuente (informar, persuadir, motivar un comportamiento), de la cobertura geográfica, de la penetración, de la periodicidad y del costo por millar. Asimismo, se considera que los medios audiovisuales son los que tienen mayor impacto en la persuasión.

Contexto. Variables como la inteligencia, sexo, sentido de pertenencia, así como la autoestima, son rasgos personales del receptor que, en contacto con una situación determinada, integran el contexto de la persuasión. En una negociación este elemento es importante. Es relevante conocer las características de las persona para poder persuadirlas, por eso es importante considerar lo que dice el modelo de probabilidad de la elaboración: no todos los mensajes son atendidos por cada persona, existen factores que hacen que se logre

un proceso de persuasión exitoso debido a que “las personas tendemos a buscar y recibir mensajes que concuerden con nuestras creencias y actitudes, y evitamos exponernos a mensajes que las contradigan, a esto se le llama exposición selectiva.

4.4 Retórica

La persuasión fue estudiada en Grecia siglos antes de nuestra era. Particularmente, en el siglo IV a. de C. Aristóteles profundizó en su estudio, debido a las necesidades oratorias que debían satisfacer los deliberantes en asuntos públicos y de la propiedad dentro de las ciudades Estado. El conocimiento desarrollado por Aristóteles en sus reflexiones acerca del orador, el discurso y la persuasión perduran en textos recopilados en lo que hoy se llama *Arte Retórica* (Aristóteles, 2018).

La Retórica estudia y sistematiza los procedimientos y las técnicas en que es empleado el lenguaje al servicio de la persuasión y de la estética expresiva añadida a su fin comunicativo; como disciplina mantiene a la fecha su sentido aristotélico, si bien ha sido estudiada y actualizada por filósofos y lingüistas durante siglos, con impacto todavía hasta nuestros días; entre las versiones más recientes de su estudio destaca la teoría del habla, propuesta a mediados del siglo XX por Austin (Austin, 1955).

Las aplicaciones de la retórica son amplias, dado que su centro está en la comunicación persuasiva, es una herramienta fundamental para la competencia social, la negociación, el desarrollo de campañas masivas de Relaciones Públicas, Publicidad, Propaganda y Responsabilidad Social. En el sistema político de la mayoría de los países del mundo, donde prevalece el liberalismo, con uno de sus valores fundamentales –la

democracia- la retórica se enarbola como conocimiento indispensable para la competencia política-electoral centrada en el alcance del poder público.

Por su parte, dado el sistema económico capitalista en donde es fundamental que las empresas crezcan en volúmenes de venta y de valor financiero, las artes de la negociación y de la persuasión destinada a los mercados se han depurado de una manera en que se vuelven indispensables profesionales de la retórica encarnados en mercadólogos, comunicadores, publicistas, líderes de opinión, publicirrelacionistas... todos ellos encausados a ganar seguidores, consumidores, *fans* de una marca o comunidad social creada en torno a la ganancia capitalista.

La retórica nació en Siracusa en el año 485 a. de C. como técnica y medios para conseguir la persuasión, en un entorno político y social de transición a raíz de una revuelta que derrocó la tiranía en esa ciudad Estado. Los ciudadanos tuvieron que decidir cómo se distribuían las tierras que habían estado expropiadas por el tirano y tuvieron que organizar tribunales populares en los que los ciudadanos argumentaban delante de un jurado que tal tierra o tal parcela era de su propiedad. Surgieron entonces maestros de la persuasión, como Empédocles, Córax y Tisias; con ellos, se inicia una tendencia para estructurar discursos, exponerlos y argumentar correctamente (Vallverdú, 2017).

Desde su origen, la Retórica no tenía como objeto el estudio de la persuasión con base en la verdad, sino en la verosimilitud, es decir, aquel que argumentaba ante un tribunal tenía qué conseguir que lo dicho por él pareciera cierto, aun sin serlo. A quienes cultivaron esta tendencia, que sobrevive hasta nuestros días en una u otra forma, se les llamó sofistas (Xirau, 1981). Se entiende entonces la importancia de esta disciplina especializada en desarrollar los mejores medios lingüísticos para argumentar y emocionar al receptor con fines persuasivos.

La retórica, en este sentido, es un discurso acerca del lenguaje (un metalenguaje). Roland Barthes (1965) acuñó el concepto de imperio de la Retórica, con base en seis características:

a) Es una técnica que organiza un conjunto de reglas para obtener la persuasión (un carácter instrumental).

b) Es una enseñanza para transmitir, por vías institucionales, el conocimiento para persuadir.

c) Es una ciencia que observa el lenguaje, para enfatizar en las características que consiguen la persuasión. En tanto, era sintagmática (organización y estructuración de las partes del discurso).

d) Es una moral que implica la reflexión axiológica en el uso de la retórica con base en ciertos principios para lograr los objetivos persuasivos.

e) Es una práctica social que da propiedad y prestigio por el dominio de la palabra; es decir, de quienes se dedican al discurso, a la literatura, al bien decir. En este sentido, la retórica divide a la sociedad entre los que poseen la cualidad de dominio amplio del discurso y del lenguaje, frente a los que no poseen esta característica.

f) Es una práctica lúdica que permite una serie de juegos, sátiras y críticas hacia el uso oficial del lenguaje. Es decir, la retórica de la crítica y de la sátira política o en contra de los convencionalismos.

Si bien la retórica provee en los procesos de negociación y de consultoría elementos discursivos para persuadir al cliente de la certeza de los servicios que está por adquirir o de los que está gozando, es necesario comprender, que está dentro del campo de lo “opinable”.

Es decir, si nos adherimos a la definición de persuasión, ésta busca influir en las opiniones y comportamientos. Una opinión, entonces, es una idea, no necesariamente verdadera o falsa, pero sí es lo que moldea el pensamiento y el actuar de una persona. Sin embargo, es necesario cuidarse de confundir una opinión con un argumento. La opinión es la conclusión del argumento. Sin embargo, por sí misma, esa opinión es precaria y para fortalecerse necesita de razonamientos que la justifiquen.

Se utiliza la retórica, entonces, para moldear opiniones. Para lograr esto es necesario comprender que una opinión es una tesis, es decir una idea o una conclusión, derivada de experiencias previas de la persona, ya sea por hechos vividos, o por percepciones consecuencia de sus diálogos o escuchas de otras personas.

Por ello, no es suficiente comprender que la Retórica provee instrumentos para la persuasión, es necesario ampliar nuestro análisis a los conceptos de argumentar, argumentación, discurso argumentativo y argumento. Comprender con claridad y amplitud estos tópicos permitirá elaborar el modelo de análisis de la argumentación en el proceso de negociación que se estudia en el capítulo 5 de esta tesis.

4.5 Argumentación

4.5.1 Argumentar

“Argumentar es construir una realidad a través del lenguaje, mediante un proceso, el discurso, y un producto, el texto; pero dentro de la variabilidad que el uso de la lengua conlleva. En este marco, la lengua despliega una dimensión argumentativa, ya que su uso tiene un rol intencionado, y éste existe de acuerdo con las relaciones que se establecen entre los interlocutores” (Guerrero, 2007). Asimismo, argumentar significa defender una idea o

una opinión aportando razones que la justifican. La argumentación es uno de los fundamentos de la vida en sociedad y la capacidad de argumentar tiene conexión directa con la capacidad de organizar el pensamiento (Alcoba, 1999).

Argumentar no se limita a exponer un punto de vista, sino que es más allá: se trata de defender dicha postura, pero sustentada en razonamientos, es decir, argumentos basados en la lógica.

Argumentar es una acción. En tanto, es necesario que en una negociación las partes dominen la competencia de hacerlo, es decir, saber argumentar. No cualquier persona, por el simple hecho de hablar, tiene desarrollada la competencia de argumentar, que significa presentar la argumentación: se puede tener un buen argumento, pero al no saber ordenarlo, enfatizarlo y defenderlo, es posible perder una negociación o llegar a un acuerdo pobre.

4.5.2 Argumentación como acto de habla

La argumentación es el conjunto de argumentos que avalan o sostienen una postura. Se construye con base en un discurso argumentativo. Para persuadir existen diversos recursos basados en el lenguaje, como el habla (las palabras), las imágenes y los números. Utilizar conscientemente estos recursos ayuda a lograr con mayor seguridad la persuasión, ya que se pueden construir diversos argumentos, con técnicas verbales, visuales y audiovisuales, entre otras, que influyen en el receptor del mensaje. La persuasión es resultado de una argumentación eficiente donde esas técnicas sirven para elaborar el discurso argumentativo y dar soporte a un lenguaje intencionalmente codificado para lograr el efecto deseado en el interlocutor.

Al recuperar lo expuesto en 4.2, es posible afirmar entonces que la argumentación puede tener dos finalidades:

a) **convencer al receptor de que comparta una idea o realice una acción.** Se utiliza la ruta central, es decir, el razonamiento y argumentos lógicos.

b) **persuadir al receptor de que asuma una idea o realice una acción.** Se utiliza una ruta periférica, que apela a sus sentimientos y se emplean recursos emocionales, como la confianza hacia el emisor, la autoridad, la exigencia de adhesión, amenazas o halagos.

Como acto de habla, la argumentación tiene tres aspectos: locución, ilocución y perlocución. Según Austin, éstas son tres funciones o subactividades simultáneas, analíticamente discernibles en el momento de expresión de un enunciado (ejecución lingüística o acto de habla).

Acto locucionario. Es el acto de decir en sí, es decir, la producción de un enunciado significativo (con un cierto sentido y una cierta referencia). Es el significado de lo dicho: “decir algo” es un acto locucionario.

El acto locucionario comprende a su vez tres tipos de actos:

1) **el acto fonético:** la emisión de ciertos ruidos.

2) **el acto fático:** la emisión de ciertos términos o palabras, es decir, ruidos de ciertos tipos que se considera pertenecen a un código determinado o vocabulario.

3) **el acto rético:** el uso de los términos con un cierto sentido y referencia, más o menos definidos.

Acto ilocucionario. Es un acto que acompaña al de decir algo. Es decir, es distinto al simple acto de decir algo. Se trata de una fuerza en la expresión, es lo que la fuente hace al decir: puede ser una promesa, una orden, una interrogación, una exclamación...

Acto perlocucionario. Es el efecto logrado por medio de decir algo: persuadir a alguien de que piense de cierta forma, que haga algo, despertar en él la ira, lograr su risa...

Cuando se dice algo se producen ciertas consecuencias o efectos sobre los pensamientos, sentimientos, emociones o acciones del receptor o audiencia. Es posible que al decir algo se haga con un propósito encaminado a producir, precisamente, los efectos logrados, pero puede ocurrir que estos no ocurran, o que se estimule algo distinto. En *Cómo hacer cosas con palabras*, Austin aclara que esas tres acciones (locución, ilocución y perlocución) “se sujetan a dificultades y reservas, como el poder distinguir entre el intento y el acto consumado, entre el acto intencional y el acto no intencional y aspectos semejantes” (Austin, 1955). Puesto que los actos son eso, hay que distinguir entre producir consecuencias o efectos deseados o indeseados. Por eso es necesario tener presente que, al expresarse la fuente, pueden ocurrir dos escenarios: que se proponga alcanzar un cierto efecto, sin que éste ocurra; por otro lado, que ocurra un efecto, lo haya o no buscado la fuente.

La teoría de los actos de habla iniciada por Austin aporta un reconocimiento del carácter social del lenguaje, su carácter activo y -algo muy importante para aplicarlo al análisis de la persuasión en la negociación de un servicio de consultoría- la puntualización de que el emisor tiene el poder (ya sea institucional, social o familiar) para ejecutar el mensaje; es decir, “cada acto de habla es inseparable de una institución, de aquella que el acto presupone” (Vidrio, 2011).

Esta aportación hecha por la teoría permite ir más allá del modelo puramente comunicacional informático (de Shannon y Weaver) y avanzar hacia una visión más sociológica: el lenguaje es un fenómeno social inmerso en relaciones de poder, en situaciones de conflicto, en negociaciones y en procesos de cambio social.

Dentro de esa visión, Austin clasificó cinco tipos de verbos para distinguir, en forma explícita, la fuerza ilocucionaria de una expresión; esta taxonomía permitirá analizar, en el capítulo 5, las características del discurso y del texto empleados por la empresa consultora en la negociación con sus prospectos.

Verbos judicativos: que enjuician, emiten un veredicto o juicio (condenar, absolver, estimar, declarar, evaluar).

Verbos ejercitativos: que ejercen derecho, influencia o potestad (designar, votar, ordenar, instar, aconsejar, prevenir).

Verbos compromisorios: con los que se asume una obligación o un compromiso, se toma partido; también son declaraciones de intenciones (prometer, garantizar, comprometer, jurar, apostar).

Verbos comportativos: con los que se adopta una actitud. Conllevan actitudes y comportamiento social (pedir disculpas, felicitar, criticar, protestar).

Verbos expositivos: con los que se clarifican razones, se exponen conceptos y manifiestan cómo las expresiones encajan en un argumento (afirmar, negar, conceder, ejemplificar, observar).

En resumen, la locución es el contenido enunciado por la fuente; la ilocución es la fuerza de lo dicho, relacionado con el objetivo de lo dicho y con el verbo utilizado; la

perlocución es el efecto producido por el acto ilocucionario, en el caso de nuestro objeto de estudio: lograr el impulso de adquirir el servicio de asesoría para la adquisición y puesta en marcha de franquicia.

4.5.3. Argumentación como dialéctica

La argumentación implica, por definición, una apertura a la alteridad, es decir, a la existencia del otro como sujeto que opina y argumenta. No tendría sentido hablar de argumentación si no existiera una relación social de una fuente con su receptor, y en consecuencia, un objetivo de comunicación; en este caso, de persuasión. Por eso la argumentación no puede ser un monólogo, sino un diálogo: la argumentación es dialéctica. Aquí, la fuente que argumenta se dirige siempre a otro; por eso existe la alteridad en dos sentidos: apertura para argumentar y apertura para escuchar las razones del otro. La argumentación es una competencia democrática porque implica el autocuestionamiento, es decir, reflexionar sobre las opiniones propias y el valor de las de otros; en el terreno de la argumentación se entiende que no existen verdades sagradas o dogmas que no pueden ser discutidos, sino que todo puede ser sujeto a validación y comprobación.

En la argumentación no todas las opiniones valen lo mismo: su valor depende de la capacidad de generar, y de poner al servicio de la opinión, argumentos. En este sentido, la argumentación implica también un cuestionamiento y crítica a la fuente misma, que tendrá como resultado mejorar la defensa de sus propias opiniones.

Como elemento de la retórica, la argumentación combina la competencia (identificar a quien tiene los argumentos más válidos o incluso irrefutables) con el agonismo, es decir, la

búsqueda de lograr la adhesión del otro a la posición de la fuente: en otras palabras, la fuente compite con su receptor al tiempo que busca su adhesión a la propia postura.

Durante la argumentación y el diálogo la fuente y su receptor acuden en igualdad de circunstancias con sus opiniones divergentes a la arena del debate; se habla de la actitud de la fuente, que es de cooperación: la disposición de escuchar al otro y de exponer lo propio; una actitud crítica es necesaria para identificar el valor de los argumentos del otro y de los propios, para rebatir las debilidades argumentativas del otro con argumentos de calidad o para mejorar los propios. Esta situación fundamenta su razón de ser en el propósito final de la persuasión: lograr la opinión a favor de la fuente, que incida en un comportamiento deseado por ésta, como consecuencia de la persuasión.

4.5.4 Elementos de la argumentación

Para desarrollar este apartado, se utiliza básicamente el texto de Amelia del Caño (Caño, 1999) en el que explica los elementos de la argumentación y los tipos de argumento. La argumentación, como tal, tiene cuatro elementos: objeto, tesis, cuerpo y conclusión.

El objeto es el tema sobre el cual se argumenta (situación política actual, una religión, tráfico en la ciudad, etc).

La tesis inicial manifiesta la postura que el argumentador enarbola en relación con el tema; es el núcleo fundamental de la discusión, debate o negociación; es aquí donde radica el concepto con el que se quiere variar el conjunto de ideas del receptor; esta tesis inicial puede aparecer al principio o al final del texto emitido, debe presentarse con claridad aunque

encierre varias ideas; es importante subrayar que la tesis no debe poseer demasiadas ideas porque provoca confusión en el receptor y su defensa supone una dificultad mayor.

El cuerpo argumentativo se forma por los razonamientos que la fuente ha hecho para respaldar la postura que mantiene frente al tema. Es la exposición del razonamiento. Este cuerpo puede estar integrado por premisas y argumentos, a los cuales es necesario diferenciar. Como se verá a continuación, las premisas son los conceptos relacionados con el tema enunciado en la tesis inicial y se consideran ciertos o válidos. Los argumentos son las ideas que refutan y superan las premisas.

Premisas. Son la base de la argumentación. Son una preparación del razonamiento, más que el razonamiento mismo y están siempre implicadas en él. Las premisas pueden ser de distintos tipos: hechos, verdades, presunciones, valores, jerarquías, lugares (cantidad, cualidad, orden, lo existente). De acuerdo con Amelia del Caño (Caño, 1999), la clasificación de las premisas puede explicarse así:

- **Hechos.** datos procedentes de la observación y son objetivos, convencionales, precisos, limitados, de valor universal y no controvertido. Se basa también en convencionalismos: todo el mundo quiere ganar dinero, el consumo acelerado es signo de prosperidad, un buen físico equivale a buena salud, etc.
- **Verdades.** Sistemas complejos de hechos que trascienden la experiencia, pueden ser religiosos, científicos, filosóficos.
- **Presunciones.** datos que gozan de valor universal porque se vinculan a lo normal y a lo verosímil, pero sin la adhesión extrema que estos generan. estas premisas requieren del apoyo de otras para ser sólidas, adquieran mayor valor o aceptabilidad; por lo general es un punto de partida para acrecentar el valor

de la argumentación; tiene la debilidad de que puede ser puesta en tela de juicio. existen presunciones de calidad, de credulidad natural, de interés, entre otras.

- **Valores.** datos a propósito de los cuales se busca la adhesión de ciertas audiencias en particular, porque posibilitan la comunión entre formas particulares de actuar. Pueden ser valores abstractos (justicia, verdad, estado, fidelidad, lealtad, solidaridad, lealtad, Dios...) o concretos (México, un objeto, un momento histórico...). Los valores concretos sirven de base a los abstractos.
- **Jerarquías.** Se establecen por la intensidad de la adhesión a un valor con relación a la intensidad que se adhiere a otro. hay concretas, abstractas, o basadas en cantidad de un mismo valor.
- **Lugares.** Premisas de carácter muy general. Son *topoi* o tópicos que sirven de base a los valores y jerarquías y se pueden ver repetidos en argumentos contra el vicio, la lujuria, la pereza, etc. intervienen para justificar las preferencias y elecciones. hay lugares de cantidad, de cualidad, de orden y de lo existente.

Argumentos. Son el enlace entre el dato o la premisa y la conclusión. Su constitución es posible con la relación de asociación o disociación entre dos entes o ideas. Algunos tipos de argumentos son:

- **Ejemplos.** Son hechos que ilustran y apoyan una generalización y conducen a la conclusión. su valor radica en su representatividad. Tiene la variante del contraejemplo: el ejemplo *ad contrarium* que invalide la regla o debilite la tesis que quiere atacarse.

- **Analogías.** Son formas de relacionar dos o más términos, casos o ejemplos específicos apoyándose en una semejanza o característica común. Para que sea de valor e impacto, requiere que la similitud sea relevante.
- **Autoridad.** Está constituida por testimonios fidedignos y citas de hombres famosos expertos conocidos que manifiestan su opinión sobre un tema. Su cometido en la argumentación es reforzar la idea sostenida, o bien adelantarse a posibles contraargumentaciones. ocasionalmente es directo, porque fue utilizado por la persona citada; en otras es indirecto, porque solamente la analogía recomienda su utilización: puede fortalecer el razonamiento que se sigue aunque no se refiera directamente al problema discutido. Es indispensable que el uso de la autoridad sea fiable, exacto, completo y riguroso. La autoridad está relacionada también con la reputación, imparcialidad e independencia.
- **Causas.** Son relaciones entre un hecho con su causa o del hecho con su consecuencia. cuando se piensa que A causa B; no basta con saber que A causa B, sino que es necesario dar sentido de que efectivamente A causa B.
- **Deducciones.** Son razonamientos en que, correctamente formulados, la verdad de sus premisas garantiza el valor de sus conclusiones. Hay varias formas deductivas de presentar argumentos. Las más comunes son:
 - a) *modus ponens*. “El modo de poner” es la relación “puesto p, se consigue q”, es necesario presentar y defender ambas premisas, las que requieren de argumentos, a su vez, distintos.

- b) *modus tollens*. “El modo de quitar” es la relación “quite p, quite q”. Es decir, para generar, por ejemplo, la desaparición de un problema, es necesario eliminar al agente que lo causa.
- c) silogismo hipotético. Es una condicionante del tipo “si p entonces q” donde la q de una premisa se transforma en la p de otra. La conclusión vincula una causa con un efecto.
- d) silogismo disyuntivo. Es una relación del tipo “p o q”: si no p, entonces q.
- e) dilema: “r o no r; si r, entonces p; si no r, entonces c. Por tanto, p o c.
- f) pseudoargumentos. Entre ellos están la reducción al absurdo, el ridículo, la ironía, las definiciones, etc).

La conclusión es el planteamiento de un nuevo concepto, derivado de la argumentación, que implica la superación de las premisas. En la conclusión puede haber falacias derivadas de una muestra no representativa del problema, olvido de alternativas, o derivar en argumentos que son falsos. Entre las falacias que suelen incorporarse como argumento son el *ad hominem* (ataque a la persona), *ad ignorantiam* (apelación a la ignorancia porque no se ha demostrado la falsedad de un argumento), *ad misericordiam* (apelar a la piedad para solicitar un trato especial), *ad populum* (apelar a las emociones de la multitud), afirmación del consecuente (ignora las explicaciones alternativas), ambigüedad (uso de una palabra simple en más de un sentido), causa falsa (conclusión cuestionable sobre causa y efecto), composición (asumir que un todo debe contener las propiedades de sus partes), división (asumir que las partes deben tener las características del todo), definición persuasiva (definir un término aparentemente neutral pero que contiene una base emotiva),

lenguaje emotivo, palabras equívocas, descalificación de la fuente, falso dilema, pista falsa, preguntas complejas, provincianismo, supresión de pruebas, etc.

4.5.5 Tipos de argumentación

Esta clasificación está basada en el objetivo que se desea alcanzar: por un lado, defender una idea u opinión propia o aceptada; por el otro, mostrar desacuerdo con una postura diferente. En el primer caso se trata de la argumentación positiva o prueba: se presentan razones que respaldan la postura de la fuente ante el tema tratado. En el segundo caso, se trata de la argumentación negativa o refutación, que busca proponer contraargumentos apropiados para rechazar la postura opuesta.

En la contraargumentación se pueden seguir diversas estrategias, entre ellas:

- ataques a los argumentos de oponente (se afirma que son exageraciones, irracionales, banales, previsibles, excesivamente técnicos, contradictorios).
- desacreditación del adversario (reproducir sus argumentos, terminando con preguntas en lugar de respuestas, o poner en evidencia la visceralidad del oponente).
- desmontar las críticas que hace el adversario a la postura de la fuente, ya que continuar como si nada pasara, no sirve.

Sea cual sea el tipo de argumentación que se va a esbozar, es importante considerar nueve consignas para realizar una argumentación que logre el objetivo persuasivo o de convencimiento, y que es necesario mantener en observancia durante una negociación (Caño, 1999):

1. Definir el propósito de la argumentación. Tener claro si se quiere informar, convencer o motivar una acción. En consecuencia, se puede distinguir entre usar argumentos lógicos o apelaciones emocionales y sentimientos.

2. Adaptar el mensaje o idea al destinatario e implicarlo en la argumentación. Se puede hacer alusión a conocimientos y experiencias previas.

3. Distinguir entre premisas y conclusión. Las premisas son afirmaciones que ofrecen razones o argumentos. La conclusión es la idea global obtenida del discurso.

4. Presentar las ideas con claridad, objetividad y veracidad. Se presentan en oraciones, con un orden que se muestra natural, siendo específicas.

5. Seleccionar los argumentos. Las premisas deben ser fiables, verosímiles (no necesariamente verdaderas), creíbles, con relación directa a la tesis: ser causas, consecuencias o ejemplos.

6. Diferenciar entre hechos y opiniones. Usar expresiones como a mi modo de ver, considero que, con base en mi experiencia, etc. y respaldarlos con datos objetivos expresados por una autoridad.

7. Evitar el lenguaje emotivo. Defender la postura con opiniones serias y sinceras. Utilizar emociones para influir en el interlocutor funciona solamente cuando éste ya está convencido o es proclive a la postura de la fuente.

8. Usar palabras consistentes. Un solo conjunto de palabras para cada idea, para que la relación entre premisas y conclusión sea clara y directa.

9. Usar un significado único para cada término. Es necesario definir cuidadosamente cualquier término clave que se introduzca en el discurso; y al usarlo, que sea únicamente como fue definido y no de otra manera.

4.5.6 Recursos adicionales de la argumentación: números e imágenes

Números

Los datos numéricos, utilizados como premisas en un argumento, son un recurso que proporciona a éste exactitud, precisión y objetividad. Todas las personas tienen capacidad para procesar datos numéricos, pero hasta cierto punto dadas las limitaciones cognitivas: la mente está preparada para reconocer ciertas cantidades de datos, presentadas en ciertas formas. Una persona promedio puede recordar series de hasta nueve números, como las que constituyen un número de teléfono celular. Esto implica que series de números mayores motiva confusiones y problemas para procesarlos en situaciones cotidianas, o incluso, durante una negociación. Es en este punto donde es importante conocer las estrategias de persuasión con números.

Los números están relacionados con aspectos psicológicos; por ejemplo, el 13 es “de mala suerte” entre las sociedades occidentales. Utilizar los números, comprendiendo su sentido cultural, puede ser un instrumento estratégico de negociación.

Por otro lado, está la utilización de las correlaciones; éstas son relaciones lineales entre dos grupos de datos, entre los que, de manera artificial y con un grado de lógica, se establecen relaciones de causa y consecuencia entre ellos.

Ahora bien, existe el problema de contar con grandes volúmenes de datos, de entre los cuales es necesario obtener algunos significativos para teorizar y desarrollar argumentos con base en ellos. Aquí es destacable que los números nunca hablan por sí mismos, o que los números no mienten: es necesario contar con modelos de interpretación, formas y contextos de exposición. Es en esos momentos cuando un discurso argumentativo puede resaltar, maximizar, minimizar, desconocer datos para defender alguna postura e incluso mentir o dar a conocer cosas que en realidad no existen (Vallverdú, 2017). En este sentido, existen las falacias argumentativas numéricas, donde los números pueden ser maquillados de diversas formas.

Imágenes

Es muy conocido el refrán: “una imagen dice más que mil palabras”. Esto es particularmente cierto cuando se indaga en el impacto que una imagen, correctamente utilizada, dice al receptor como argumento que apoya una postura durante la negociación.

Una imagen es un insumo muy útil como elemento que aclara, visualiza, resume, sintetiza, pensamientos e incluso emociones y sentimientos, que ni los números, ni las palabras son capaces de expresar. “Un argumento también es imagen. En realidad, cuando argumentamos, aunque sea en un bar, estamos dando una imagen y transmitimos confianza, emoción, etc (...) si queremos argumentar, bien hemos de vigilar también todo el aspecto de la imagen alrededor.

La imagen como argumento, entonces, resume las ideas que se expresarían con números (gráficos) o palabras (infografías, esquemas, fotografías de lugares, personas,

situaciones, etc) y tiene la peculiaridad de que, en poco tiempo y espacio, transmite el dato y la emoción que requiere expresar la fuente. Como perlocución, la imagen suma en confianza, sentimiento fundamental para lograr éxito en una negociación.

4.6 Discurso argumentativo

El discurso argumentativo es un proceso en donde una fuente aplica sus competencias de habla construyendo enunciados estructurados con base en una lógica que transmiten información racional y/o carga emocional a uno o más receptores, de manera que al final logra un texto que impacta más o menos en sus opiniones y comportamientos.

El discurso argumentativo no es un bloque único de enunciados, ni tampoco es rígido ni anacrónico, por el contrario, pueden ser diversos bloques de enunciados, dichos de distinta manera en distintos momentos, pero siempre con una coherencia temática y referencial, de manera que se construye un campo discursivo temático en el que recae la atención del hablante y del oyente hasta obtener un resultado de opinión y/o comportamiento. El discurso argumentativo es, en un proceso de negociación, un discurso dialógico, nunca monológico: en una negociación se presentan argumentos de al menos dos partes distintas acerca del tema en el que se busca llegar a acuerdos.

“El discurso argumentativo se caracteriza por la presencia de tres tipos de hechos enunciativos principales: los que indican el punto de vista que defiende el locutor (la fuente) y sobre el que polemiza con el interlocutor; los que hacen referencia al locutor y los que se refieren al interlocutor-destinatario. Así pues, el hecho de argumentar sólo se puede entender como dependiente de la situación discursiva: los argumentos no se producen en el vacío, sino

que son la respuesta a las opiniones del interlocutor-destinatario al que hay que convencer mediante el lenguaje” (Caño, 1999).

La estructura del discurso y la eficacia de la argumentación dependen del punto de vista defendido, del propósito del emisor y de la situación en que se establece la comunicación (pública, privada, directa, indirecta, personal o impersonal, etc.).

El discurso argumentativo tiene estructura, se conforma esencialmente por tres elementos: premisas, argumentos y conclusión o tesis. El orden de su presentación, o su presentación misma es flexible, es decir, depende de la situación comunicativa y es muy importante que el locutor, o fuente, determine el orden más conveniente con el fin de lograr la aceptación del interlocutor.

Para ordenar los argumentos en un discurso argumentativo, entonces, la fuente puede elegir entre tres tipos: de fuerza decreciente, de fuerza creciente y homérico (los argumentos más débiles en medio). Para precisar ese orden es importante considerar la noción de causalidad: utilizar con base en la lógica formal, el principio de que el texto tiene un orden objetivo mediante el cual se evidencia que “un hecho sucede así y no de otra forma”, supeditando una causa a un resultado determinado y en donde cada paso surge del anterior.

El discurso argumentativo es un proceso que tiene como producto un texto argumentativo. Desde el punto de vista dialéctico el texto argumentativo no tiene certeza, es decir, no puede haber determinismo en el pensar y el actuar libre de la persona a la que se busca persuadir; la persona tiene una respuesta cognitiva, es decir, compara y relaciona el texto recibido con su conocimiento previo del tema, sus experiencias, sus deseos y temores.

El texto argumentativo, en este sentido, se basa en posibilidades derivadas de las respuestas cognitivas probables, que van desde el rechazo absoluto hasta la aceptación plena, y en consecuencia, la persuasión, pasando por la interrogación, la sorpresa, etc. El texto argumentativo, como resultado del proceso hecho con la elaboración del discurso argumentativo, es una especie de ariete que busca derribar los argumentos del interlocutor en una competencia o debate verbal. Queda claro entonces que la argumentación no tiene certeza en 100% de su eficacia, sino que “se mueve, pues, en el campo de la especulación o de lo probable...” (Caño, 1999).

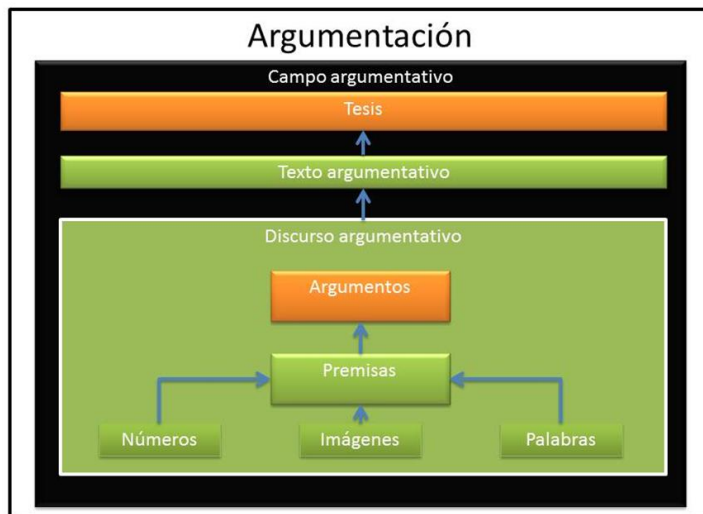


Fig. Relación entre los diversos elementos que conforman la argumentación. Elaboración propia.

4.6.1 Aspectos gramaticales, coherencia y cohesión del discurso argumentativo

Caño explica que en los aspectos gramaticales del discurso argumentativo, es posible identificar ciertas funciones de la conjugación verbal. El verbo predominante en el texto argumentativo es el que expresa afirmaciones, declaraciones, arbitrios o estimaciones de todo tipo. También aparecen, como dominantes, los verbos de causa y consecuencia (causar,

producir, etc). El verbo indefinido se reserva para lo que ha concluido, se ha consumado... el imperfecto, por su parte, expresa lo transitorio. El verbo en presente incide en la actualidad y en los valores universales o constantes.

Por su parte, los sustantivos predominantes son los términos técnicos correspondientes a la disciplina objeto de argumentación, en un cierto equilibrio con palabras de uso común a las que se asocia su significado mediante adjetivos o elementos adyacentes para evitar la polisemia y dotarlas de un sentido unívoco.

En cuanto al orden y la disposición de los argumentos, llamada sintaxis argumentativa, se caracteriza por la complejidad: es común encontrar periodos oracionales en que predomina la subordinación de una idea a otra; la comparación, la formulación de condiciones para que un hecho sea posible, o la presencia de incisos aclaratorios o ejemplos. Es la modalidad enunciativa la que se encuentra con mayor frecuencia en un discurso argumentativo dentro de una negociación: con la base de demostrar objetividad y demostrar la verdad de la postura del locutor. También es posible identificar enunciados exclamativos e interrogativos cuando la fuente desea acentuar una actitud personal o intención. La exclamación y la interrogación sirven también para formular contraargumentos porque motivan ideas alternativas y razonamientos implícitos opuestos a las tesis formuladas por el interlocutor y motivan el rechazo de las mismas (Caño, 1999).

El orden de los argumentos es esencial para una presentación coherente y comprensible, así como aumenta la credibilidad, aceptación y aprobación de las tesis propuestas. Esto es más cierto cuando, en lugar de una argumentación sencilla (apoyada en un solo argumento) es necesario enarbolar la argumentación múltiple (con diversos argumentos subordinados o coordinados).

Establecer un orden de los argumentos facilita la comprensión y fortalece la credibilidad de las tesis defendidas ante la audiencia. Los recursos para establecer este orden son los siguientes:

Las marcas de orden. Son palabras que aportan al discurso argumentativo elementos para su mejor expresión. Entre ellas están los pronombres numerales ordinales, los determinantes y las locuciones de orden (*en primer lugar, por otra parte, por un lado, a continuación, etc.*).

Los nexos o conectores. Son palabras que aseguran la evolución progresiva del texto. Sirven para delimitar las unidades del discurso, señalan cambios de contenido y variaciones en el desarrollo temático; asimismo, orientan los argumentos, muestran conexión, oposición, relaciones causales, etc. Entre los nexos más habituales se cuenta con conjunciones y adversativos (*pero, y, pues, porque, luego, ya que, etc.*) locuciones causales (*por causa de, a causa de, puesto que, dado que...*) y consecutivas (*conque, en consecuencia, por tanto, así que, etc.*); asimismo, se encuentran en la misma categoría de nexo los adverbios y locuciones adverbiales (*consecuentemente, justamente, etc.*).

Los operadores argumentativos. Son palabras o conjunto de ellas que ponen en conexión dos discursos, orientando o cambiando a la argumentación. Existen los introductores de argumentos, que presentan una introducción, una justificación, explicación o concesión y la subordinan a otro argumento. Es el caso de *porque, ya que, dado que, ciertamente, incluso, en primer lugar...*

Los introductores de conclusiones se encargan de presentar los elementos que dan sentido global al discurso: *entonces, por tanto, así pues...*

Los recursos retóricos. Son construcciones que mantienen la coherencia textual del discurso argumentativo. Destaca el uso de:

- a) metáfora.
- b) definiciones explícitas.
- c) sinonimia.
- d) amplificaciones.
- e) ejemplificaciones.
- f) perífrasis alusivas.
- g) paralelismo.
- i) repetición.
- j) pseudodiscurso indirecto.
- k) máximas.
- l) proverbios.

4.6.2 Modelo de Toulmin para el estudio del discurso argumentativo

Stephen Toulmin (1922) fue un matemático egresado de Cambridge; su trabajo más conocido es *The Uses of Argument* (1958), en el cual establece un modelo de argumentación compuesto por seis partes, con base en los que pueden ser analizados los argumentos retóricos.

Su paradigma involucra la lectura crítica de la realidad en un ambiente competido donde la verdad no es algo inmutable, sino contingente y creada en un contexto retórico argumentativo al tiempo que histórico y cultural.

El modelo de Toulmin (1958) se aplica al análisis de una argumentación en pasos que pueden ser precisados en cualquier espacio abierto a la disertación y al debate, como es el caso de la negociación.

Toulmin sostiene que las personas, en su trato cotidiano, no siguen un modelo riguroso del silogismo, por lo que crea uno que se aplique al estudio de cualquier tipo de argumentación: conversación, periódico, televisión, radio, prensa escrita, entrevista, interacción docente alumno, médico-paciente, abogado-cliente.

El matemático afirma que un argumento es una estructura compleja de datos, éste involucra movimiento a partir de una evidencia hasta llegar al establecimiento de una proposición o aserción (tesis, causa). El movimiento de la evidencia a la proposición o aserción es la mayor prueba de que la línea argumental se ha realizado con efectividad. La garantía es una parte del argumento que permite la conexión.

Otros elementos del modelo de Toulmin son respaldo, cualificador modal y reserva. El respaldo es un sustento de la garantía basado en alguna evidencia (datos estadísticos, testimonios orales, historias de vida); el cualificador modal es un grado de fuerza o de probabilidad de la aserción o proposición; mientras que la reserva trata de las posibles objeciones que puedan formularse.

El modelo, entonces, opera así: a partir de una evidencia, se formula una aserción (proposición). Una garantía conecta los datos con la aserción y se ofrece su cimiento teórico,

práctico o experimental: el respaldo. Los cualificadores modales (ciertamente, sin duda) indican el modo en que se interpreta la aserción como verdadera, contingente o probable. Finalmente, se consideran sus posibles reservas u objeciones (Bello, 2004).

El orden en el modelo de Toulmin puede verse así:

1. Se tiene una pretensión, que es la aserción o proposición (*claim*).
2. Se ofrecen unos hechos o datos para apoyarla (*data/grounds*).
3. Se conectan estos datos a la pretensión que se persigue mediante unas justificaciones (*warrants*).
4. Se muestran y respaldan los fundamentos de estas justificaciones, al menos implícitamente (*backing*).
5. Se utilizan unos modificadores modales apropiados para moderar la pretensión, y señalar el grado de certidumbre (*modal qualifiers [some, many, most, etc]*).
6. Se consideran unas posibles refutaciones (*rebuttals*).

Al definir un argumento, Toulmin fusiona y distingue el acto de argumentar como un macro-argumento (a nivel del discurso) y los argumentos o micro-argumentos (a nivel de las oraciones) que lo componen. La argumentación o acto de argumentar puede ser tratado como macro-argumentos discursivos y micro-argumentos textuales, habiendo entre ellos una relación de interdependencia y correspondencia, en consonancia con el carácter explícito e implícito de sus premisas, y de acuerdo con la situación retórica en la que se ubican.

La relación entre macro-argumentos y micro-argumentos es la relación entre lo explícito y lo implícito. Es una relación que define a la argumentación como discurso (proceso) y como texto (producto) (Guerrero, 2007).

En el capítulo siguiente se realiza el análisis del discurso argumentativo de DAF SC de CV, empresa consultora, especializada en la asesoría para la adquisición de franquicias, durante una negociación de su servicio con un prospecto, con base en los elementos de argumentación y el modelo de Toulmin expuestos en este trabajo.

Capítulo 5. Discurso argumentativo en la negociación de un servicio de asesoría en adquisición de franquicia

En este capítulo se aplican elementos teóricos descritos en los capítulos previos, así como se realiza el análisis de la empresa y de su perfil de cliente.

Un momento importante en esta tesis es el análisis de las formas en que la empresa lleva a cabo su proceso de negociación, con base en su estrategia de argumentación.

5.1 Perfil de la empresa

El discurso argumentativo de la empresa que se analiza es DAF SC de CV, ubicada en la Ciudad de México (CDMX). Con diez años en el mercado especializado, es una microempresa que da empleo a ocho personas de tiempo completo, además del Director General: dos vendedores, cuatro asistentes, un encargado de asuntos jurídicos y uno de estudios de mercado. Las ventas del despacho oscilan entre cuatro y seis millones de pesos anuales.

Su producto principal es un paquete de asesoría integral en adquisición de franquicias, con un costo de cien mil pesos, cuando el cliente compra una franquicia con valor de 500 mil a un millón de pesos; si la inversión del cliente es mayor a un millón de pesos, el costo de la asesoría es de 150 mil pesos.

Además, al franquiciante de la marca adquirida por el nuevo franquiciatario, DAF SC de CV le cobra una comisión de 50 mil pesos si la inversión es menor a un millón de pesos, y 100 mil pesos, si la inversión es a partir de un millón de pesos. Es decir, DAF SC de CV obtiene entre 150 mil y 250 mil pesos por cada asesoría vendida, al integrar el ingreso de dos fuentes: el nuevo franquiciatario y el franquiciante.

Por otro lado, ofrece el servicio de generación de franquicia, es decir, a una marca consolidada con antigüedad de 10 años, y que desea expandirse bajo un esquema de franquicia, se la da el servicio de diseño de negocio y de todo el modelo de franquicia, para que pueda expandirse bajo ese formato. El precio de este servicio es variable, bajo el principio popular de “según el sapo, es la pedrada”, si bien nunca ha sido menor a los 300 mil pesos.

La empresa tiene además una oficina en Monterrey, Nuevo León, a ella acude el Director General cuando existe un cierre de negocios en los estados del norte del país; en esa oficina trabajan, de manera permanente, un vendedor y una asistente.

La sede de la empresa está en el piso 12 del edificio conocido como “la torre dorada”, sobre la avenida Insurgentes Sur, a una calle del World Trade Center México (WTC), en la colonia Nápoles, zona que se considera como uno de los tres centros financieros y de negocios más importantes de la CDMX (además de Santa Fe y Paseo de la Reforma, en las calles inmediatas a la Bolsa Mexicana de Valores).

Mapa 1. Ubicación de la empresa DAF SC de CV.



El Director General de la empresa controla todos los procesos de negociación a través de un sistema personal y telefónico; no realiza visitas domiciliarias a prospectos ni clientes, ni tampoco negocia por medios electrónicos, sólo por teléfono. Todas las reuniones con prospectos son realizadas en las instalaciones de la empresa y se llevan a cabo una vez que los vendedores han evaluado el perfil del mismo con base en filtros aplicados durante llamadas telefónicas previas (todas ellas con base en discursos establecidos con propósitos persuasivos) siendo la última conversación telefónica con el Director General, antes de la cita presencial.

En su página WEB², DAF SC de CV precisa su visión, misión y valores:

“**Nuestra Misión:** Aportar conocimientos y técnicas específicas en la creación de Franquicias rentables, eficientes, generando esquemas de negocios basados en el principio ganar-ganar.

“**Nuestra Visión:** Ser la firma de consultoría y comercialización con mayor eficiencia y efectividad en Latinoamérica (*sic*).

“**Filosofía:** Nuestro negocio es la comercialización y otorgamiento de franquicias. Ganas tu (*resic*) y ganamos nosotros.

“**Nuestros Valores**

Honestidad:

Actuamos con la máxima transparencia con clientes, socios y colaboradores.

Lealtad:

² www.dafranquicias.com

Respetamos y admiramos las marcas con las que trabajamos. No realizaremos ningún acto que comprometa nuestra ética profesional.

Espíritu Ganar-Ganar:

Siempre buscamos el equilibrio en los negocios que hacemos. Creamos esquemas donde gana nuestro cliente, gana su Franquiciatario y ganamos nosotros, de una manera armónica y eficiente.

Pro-actividad:

Trabajamos arduamente. Creamos soluciones y resultados. Y ganamos nosotros, de una manera armónica y eficiente.

“Estudio – Preparación – Actualización:

Gran parte del éxito de nuestros clientes depende de nuestra asesoría. Para brindar las mejores soluciones, estudiamos, nos preparamos y actualizamos de forma permanente”

(DAF, 2016).

The image shows a screenshot of the website for Dávila & Asociados, an advisory firm for franchise acquisition. The header includes the company logo, name, and contact information: 'Dávila & Asociados', 'ASESORÍA EN ADQUISICIÓN DE FRANQUICIAS', and 'Corporativo CDMX: (55) 5564-3290 / 5564-3293'. A navigation menu lists 'HOME', 'PERFIL', 'SERVICIOS', 'FRANQUICIAS', 'EXPERTISE', 'TESTIMONIOS', 'VIDEOS', and 'CONTACTO'. The main content area is titled 'Nuestros Fundamentos' and contains the following text: 'Contamos con una ideología que nos guía en cada momento y nos permite dirigir congruentemente en cada una de las actividades que realizamos.' It then lists 'Nuestra Misión', 'Nuestra Visión', and 'Filosofía'. Below this is a section titled 'Nuestros Valores' which lists four core values: 'Honestidad', 'Lealtad', 'Espíritu Ganar-Ganar', and 'Pro-actividad'. Each value is accompanied by a brief description of the company's commitment to that principle. The background of the page features a close-up image of hands holding a pen over a document.

Fig. 4. Aspecto del perfil empresarial de DAF SC de CV en su sitio WEB.

5.2 Perfil del cliente

El cliente de la empresa es un hombre o mujer de nivel socioeconómico A/B y C+³, que dispone de inmediato, o en un plazo no mayor de seis meses, de al menos 600 mil pesos (00/100 MN) y que en su proyecto de vida considera la inversión en un negocio propio como alternativa para su autorrealización.

En este perfil puede haber:

- a) un profesionista independiente
- b) un directivo

³ La Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI), es quien determina en este país el índice de Niveles Socioeconómicos (NSE); éste constituye «la regla, basada en un modelo estadístico, que permite agrupar y clasificar a los hogares mexicanos en siete niveles, de acuerdo a su capacidad para satisfacer las necesidades de sus integrantes. Para el desarrollo del modelo de estimación del NSE la AMAI se ha basado en un marco conceptual que considera seis dimensiones del bienestar dentro del hogar: capital humano, infraestructura práctica, conectividad y entretenimiento, infraestructura sanitaria, planeación y futuro, infraestructura básica y espacio. La satisfacción de estas dimensiones determina la calidad de vida y bienestar de los integrantes de los hogares. La AMAI clasifica a los hogares utilizando la “Regla de NSE 2018”, la cual es un algoritmo desarrollado por el Comité de Niveles Socioeconómicos que mide el nivel de satisfacción de las necesidades más importantes del hogar. Esta regla produce un índice que clasifica a los hogares en siete niveles, considerando las siguientes seis características del hogar: escolaridad del jefe del hogar, número de dormitorios, número de baños completos, número de personas ocupadas de 14 años y más, número de autos, tenencia de internet.

El nivel socioeconómico A/B está conformado mayoritariamente (82%) de hogares en los que el jefe de familia tiene estudios profesionales. El 98% de esos hogares cuenta con Internet fijo en la vivienda. Es el nivel que más invierte en educación (13% de su gasto) y también el que menor proporción gasta en alimentos (25%).

En el nivel socioeconómico C+, 89% de los hogares cuentan con uno o más vehículos de transporte y un 91% tiene acceso a internet fijo en la vivienda. Un poco menos de la tercera parte (31%) de su gasto se destina a los alimentos y lo que se destina (5%) a calzado y vestido es muy homogéneo con otros niveles.

En el nivel socioeconómico C, 81% de los hogares tienen un jefe de hogar con estudios mayores a primaria y 73% cuentan con conexión a Internet fijo en la vivienda. Del total de gastos de este nivel, un 35% son destinados a la alimentación y un 9% a educación.

En el nivel socioeconómico C- el 73% de los hogares están encabezados por un jefe de hogar con estudios mayores a primaria. El 47% de estos hogares cuentan con conexión a Internet fijo en la vivienda. El 38% del gasto de estos hogares se asigna para alimentos y un 5% es para vestido y calzado.

En el nivel socioeconómico D+ el 62% de los hogares el jefe de hogar tiene estudios mayores a primaria. Solamente el 19% cuenta con conexión a internet fijo en la vivienda. Un 41% de su gasto se destina a la alimentación y un 7% a educación.

En el nivel socioeconómico D, el 56% de hogares el jefe del hogar tiene estudios hasta primaria y únicamente un 4% tiene internet fijo en la vivienda. Un poco menos de la mitad de su gasto (46%) se destina a la alimentación.

En el nivel socioeconómico E, el 95% tiene un jefe de familia con estudios no mayores a educación primaria. La posesión de internet fijo en la vivienda es mínima (0.1%). Es el nivel en el que la mayor parte de su gasto se asigna a los alimentos (52%) y el grupo en que se observa menor proporción dedicada a la educación (5%) (AMAI, 2018).

- c) un mando medio
- d) la pareja de uno de los perfiles anteriores
- e) el hijo, recién egresado de la universidad, de uno de los perfiles anteriores
- f) un directivo o mando medio en proceso de retiro

En cuanto al grupo etario, es entre 25 y 60 años; si bien es amplio este abanico de edades, también es cierto que el perfil del candidato a franquiciatario, es poblacionalmente reducido (1% de la población, según Maslow, corresponde a individuos autorrealizados).

5.3 Elementos para el análisis del discurso argumentativo en el proceso de negociación

En este apartado se pretende explicar el orden de la argumentación de DAF SC de CV, en términos generales, para posteriormente hacer un análisis, en específico, de su discurso argumentativo durante una negociación.

El orden de la argumentación de DAF SC de CV se gestiona en cuatro momentos de contacto con el cliente, que obedecen de manera natural al proceso de venta: siembra, prospección, cierre y contratación. Y en cada una, particularmente desde siembra hasta cierre, existe al menos un medio de comunicación, con una pieza de comunicación en el que se encuentra un texto.

Medio o canal	Siembra	Prospección	Cierre	Contratación
Impersonales o indirectos				
Página web	*	*		
Publicidad en páginas web especializadas	*			
Publicidad en medios tradicionales	*			
Medios personales o directos				
Mensaje a contacto de la red social LinkedIn	*	*		
Llamada telefónica a <i>lead</i>		*		
Llamada telefónica “en frío” a directivo	*			
Llamada telefónica “en frío” a asistente	*			
Llamada telefónica a prospecto		*	*	
Reunión en instalaciones de la empresa			*	*
Correo electrónico personalizado		*	*	*

Figura 5.1 Medios utilizados en el proceso de argumentación de DAF SC de CV ante sus clientes potenciales, prospectos y cliente nuevo. **Fuente:** Elaboración propia con base en documentos de comunicación de la empresa.

En estos textos, que conforman el discurso de la empresa, se encuentra material suficiente para analizar la comunicación persuasiva con base en las teorías y modelos expuestos en el capítulo 4. Para tal efecto, se ha desarrollado una matriz de análisis que sintetiza, y pone de relieve, los elementos discursivos de la empresa hacia sus prospectos y clientes. Con la aplicación de esta matriz es posible no solamente visualizar la argumentación, sino identificar también áreas de oportunidad para su mejora y, en consecuencia, desarrollar un mejor texto que logre un impacto más fuerte y favorable en el prospecto, lo que redundaría en mayor número de cierres de venta del servicio.

La matriz integra, para cada paso del proceso de negociación, los elementos de la teoría de los actos de habla, para un análisis morfológico del contenido, fuerza y efecto del discurso; el modelo de Toulmin, para un análisis de la presencia y orden del discurso argumentativo, y el modelo de probabilidad de la elaboración, para identificar la ruta central o periférica empleada en la argumentación.

MATRIZ INTEGRAL DE ANÁLISIS DEL DISCURSO ARGUMENTATIVO

ETAPA	FUENTE	MEDIO	CONTEXTO

ACTO DE HABLA					
Orden discursivo					
Locución: Argumentos	Illocución: Verbos dominantes				
	judicativo	ejercitativo	compromisorio	comportativo	expositivo
Argumento 1					
Argumento 2					
Argumento 3					
Argumento 4					
Perlocución Efectos	Ruta estratégica				

MODELO DE TOULMIN	
Proposición (<i>claim</i>)	
Hechos (<i>data/grounds</i>)	
Justificaciones o garantías (<i>warrants</i>)	
Respaldos (<i>backings</i>)	
Modificadores modales (<i>some, many, most</i>)	
Posibles refutaciones (<i>rebuttals</i>)	

ÁREAS DE MEJORA DEL DISCURSO ARGUMENTATIVO

Figura 5.2 Matriz integral para el análisis del discurso argumentativo. **Fuente:** elaboración propia.

5.4 Análisis del discurso argumentativo de DAF SC de CV

5.4.1 Siembra

En un proceso de ventas, la siembra es el primer contacto de la empresa con su cliente potencial. Puede ocurrir de manera directa o personal o de manera indirecta o impersonal.

Siembra directa o personal. Es cuando no existen medios de comunicación que intermedien entre emisor y receptor, o vendedor y cliente potencial. Puede ocurrir en un evento especializado (mediante intercambio de tarjetas, presencia en exposiciones), también puede ocurrir al abordar “en frío” a una persona en un centro de negocios frecuentado por quienes cumplen con el perfil de cliente. Y también existe mediada por el teléfono, cuando un vendedor se pone en contacto con algún cliente potencial mediante una llamada personal para presentar a la empresa y su servicio.

Siembra indirecta o impersonal. Ocurre a través de los medios de comunicación en que se realiza la publicidad. Los medios tradicionales (periódico, revista, televisión, radio, cine, volantes, entre otros) llevan el mensaje de forma impersonal, indiferenciada, y unidireccionalmente a los clientes potenciales, una vez que se seleccionó el segmento de población o *target* al que se dirige una campaña publicitaria o un mensaje en particular.

Como se vio en 5.3 los medios empleados durante la etapa de siembra son tanto indirectos como directos, y en cada uno se encuentra un texto.

Medio o canal	Tipo de siembra
Impersonales o indirectos	
Página web	Lead
Publicidad en páginas web especializadas	Frío
Publicidad en medios tradicionales	Frío
Medios personales o directos	
Mensaje a contacto de la red social LinkedIn	Frío
Llamada telefónica “en frío” a directivo	Frío
Llamada telefónica “en frío” a asistente	Frío

Con base en esta tabla, es posible identificar dos rutas críticas de siembra:

El interesado, quien se pone en contacto por su voluntad con la empresa, ya que requiere información del servicio o ya está en búsqueda de una inversión. A esta persona se le denomina *lead* (cliente potencial que se ha contactado con la empresa) y por lo general lo ha hecho con base en el cuadro de diálogo de la página web.

El contactado en frío, a esta persona se le llama contacto en frío porque ni siquiera estaba considerando el servicio y lo desconocía, así como a la empresa; no se puede considerar un prospecto sino hasta que manifiesta una aceptación a continuar con el proceso de información del servicio.

En este apartado se aplicará la matriz de análisis a dos textos de la etapa de siembra “en frío” con base en comunicación personal o directa: mensaje escrito a contacto en LinkedIn y llamada en frío a un directivo, cliente potencial del despacho.

Mensaje en LinkedIn. LinkedIn es una red social cuyo posicionamiento se relaciona con negocios y relaciones profesionales desde su origen, en 2003. En esta red, DAF SC de CV participa con los perfiles de su director, sus socios o vendedores y asistentes de ventas, con el objetivo de enviar información “en frío” a una cada vez más amplia red de contactos, presumiblemente, de los niveles A/B y C+, que constituyen el mercado real y potencial de la empresa.

El procedimiento es básico: se envía solicitud de contacto al usuario blanco, cuando éste acepta, se le envía un mensaje con agradecimiento de aceptación y posteriormente un mensaje en que se le presenta, de manera muy breve, la oportunidad de invertir en una franquicia:

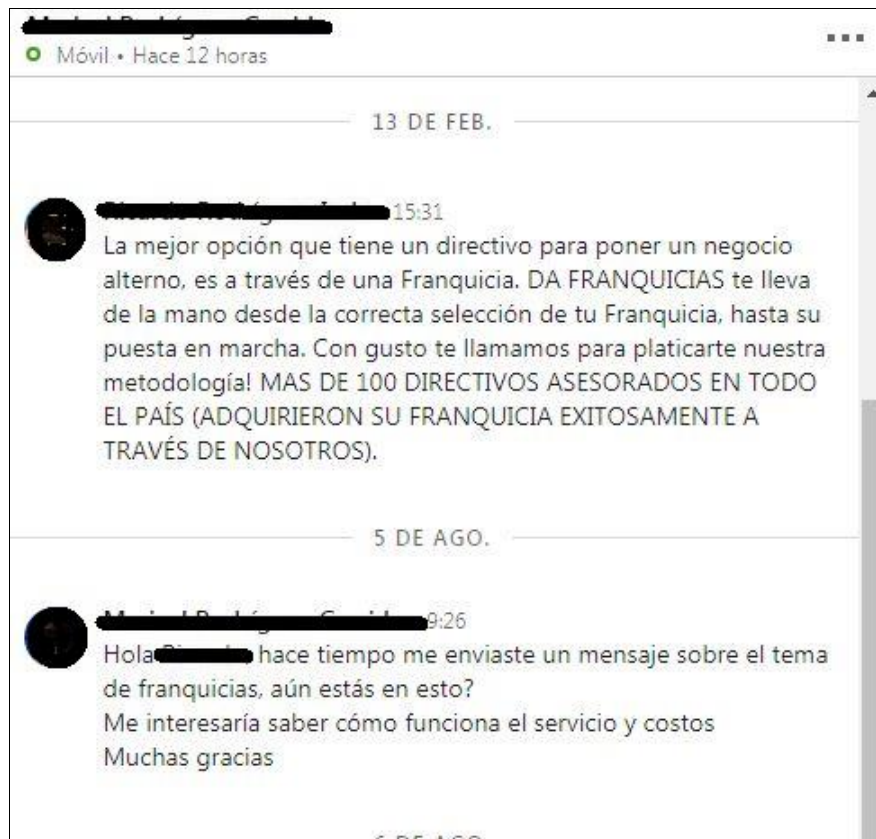


Figura 6. Mensaje en LinkedIn “En frío” para generar prospectos al servicio de DAF SC de CV.⁴

⁴ Mensaje en la red social, proporcionado por el socio, con el compromiso de mantener su identidad, y la del prospecto, en el anonimato (meses de 2018).

Aplicación de la matriz integral de análisis del discurso argumentativo

ETAPA	FUENTE	MEDIO	CONTEXTO
Siembra	Socio del despacho	Linkedin	Oficina/laboral del receptor

ACTO DE HABLA					
Orden discursivo: fuerza creciente					
Locución: Argumentos	Ilocución: Verbos dominantes				
	judicativo	ejercitativo	compromisorio	comportativo	expositivo
Tesis “La mejor opción que tiene un directivo para poner un negocio alterno, es a través de una Franquicia”.		Tener (opciones)		Poner (un negocio)	
Argumento 1 “DA FRANQUICIAS te lleva de la mano desde la correcta selección de tu Franquicia, hasta su puesta en marcha”.	Seleccionar (una franquicia)		Llevar (de la mano)	Poner (en marcha)	
Argumento 2 “Con gusto te llamamos para platicarte nuestra metodología!” ⁵			Llamar (por teléfono)		Platicar (nuestra metodología)
Argumento 3 “MAS DE 100 DIRECTIVOS ASESORADOS EN TODO EL PAÍS (ADQUIRIERON SU FRANQUICIA EXITOSAMENTE A TRAVÉS DE NOSOTROS)”.		Adquirir (una franquicia)	Asesorar (al directivo)		
Perlocución El efecto logrado fue despertar interés en el conocimiento del servicio. Este efecto es el deseado con el mensaje.	Ruta estratégica El receptor del mensaje siguió la ruta central, basada en razonamiento, ya que todavía no ha tomado una decisión y desea contar con mayor información.				

MODELO DE TOULMIN	
Proposición (<i>claim</i>)	“La mejor opción que tiene un directivo para poner un negocio alterno, es a través de una Franquicia”.
Hechos (<i>data/grounds</i>)	“MAS DE 100 DIRECTIVOS ASESORADOS EN TODO EL PAÍS (ADQUIRIERON SU FRANQUICIA EXITOSAMENTE A TRAVÉS DE NOSOTROS)”.
Justificaciones o garantías (<i>warrants</i>)	“DA FRANQUICIAS te lleva de la mano desde la correcta selección de tu Franquicia, hasta su puesta en marcha”.
Respaldos (<i>backings</i>)	“Con gusto te llamamos para platicarte nuestra metodología!”
Modificadores modales (<i>some, many, most</i>)	“MAS DE 100 DIRECTIVOS ASESORADOS...”
Posibles refutaciones (<i>rebuttals</i>)	La información no ha sido solicitada. No hay interés. No conocer a la empresa.

ÁREAS DE MEJORA DEL DISCURSO ARGUMENTATIVO
<ul style="list-style-type: none"> La tesis no está soportada directamente por los argumentos: se afirma que la mejor opción es una franquicia, pero no se dice por qué. Con base en la ilocución, los verbos dominantes no se distinguen en su forma y pasan a ser adverbios. Ausencia de los conectores necesarios para el orden discursivo. El discurso pierde fuerza por los errores ortográficos y de sintaxis, además del empleo innecesario de palabras en mayúsculas, que en las redes sociales se consideran “gritos”. Con base en el modelo de Toulmin, el discurso no tiene el orden adecuado.

⁵ Los errores de sintaxis, puntuación y ortográficos, así como el uso altas y bajas del mensaje original, se respetan en el análisis donde se aplica la matriz, ya que la calidad de la redacción forma parte de la ilocución en un acto de habla en mensaje escrito.

Con la utilización de los argumentos de la empresa no se llega a la conclusión que se presenta en la tesis inicial del mensaje. De tal manera, se sugiere que el texto sea así:

Proposición (*claim*). “Una franquicia es la mejor opción que tiene un directivo para poner un negocio alterno.”

Hechos (*data/grounds*). “Los clientes de DA FRANQUICIAS en todo el país descubrieron por qué y adquirieron exitosamente la suya asesorados por nosotros.”

Justificaciones o garantías (*warrants*). “Te llevamos de la mano, desde la correcta selección, hasta la puesta en marcha de tu franquicia.”

Respaldos (*backings*). “¡Con gusto te llamamos para informarte de nuestro servicio integral de asesoría!”

Modificadores modales (*some, many, most*). “Más de cien nuevos franquiciatarios satisfechos respaldan nuestra metodología exitosa.”

Posibles refutaciones (*rebuttals*). El más generalizado es que se trata de información no solicitada.

Llamada en frío a un directivo. Esta forma de acercamiento es la más utilizada por el despacho. Inicia con una base de datos obtenida en ferias especializadas y otra adquirida a proveedores especializados, en las que se tienen nombre, cargo, número telefónico, domicilio, correo electrónico y página web de los ejecutivos que se consideran idóneos para recibir información del servicio.

El proceso de la llamada consiste en un primer acercamiento por parte de una asistente de DAF SC de CV, una vez que el ejecutivo acepta tomar la llamada, el socio del despacho habla directamente con la persona “blanco”. Cabe señalar que, de no estar disponible el sujeto, se realiza una segunda llamada, y de repetirse la negativa, se pospone para dos o tres meses después, de manera que se evita generar la sensación de acoso, o bien, transmitir un mensaje erróneo de “hambre” por lograr clientes.

El responsable de la llamada no puede ni hablar ni responder, durante la misma, preguntas específicas sobre el servicio, ya que debe ajustarse a un *script* (guión de llamada) elaborado previamente y autorizado por el Director de la empresa. Cabe señalar que el guión

de la llamada obedece a que es un momento o paso de todo un proceso de venta, por lo que es fundamental no moverse más allá de lo instruido. El guión es el siguiente⁶.

<p>Llamada en frío. Objetivo: Calificar al prospecto, crearle confianza y “vender” el <i>flyer</i>⁷.</p>
<p>Notas importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante toda la llamada transmitir: entusiasmo, agudeza, autoridad. Tenemos cuatro segundos para transmitirlo y lograr una excelente impresión al prospecto. • Muy importante el tono de voz (más alto y más rápido que el prospecto cuando tengamos turno de hablar), en todo momento debe de transmitir un interés genuino en ayudarlo. • Siempre nos debe comunicar al prospecto la asistente de ventas. • Dirigirnos a él durante toda la llamada por su nombre, logramos transmitir empatía y confianza.
<p>Introducción</p> <p>-Bueno, ¿Luis Pérez? ¿Qué tal Luis? ¡Habla _____, de DAF Franquicias!</p> <p>-Prospecto: ¿Si?</p> <p>-Gracias Luis, me da gusto saludarte y te comento lo siguiente: somos una firma de prestigio experta en franquicias, especializada en asesorar a directivos como tú para adquirir y poner alguna franquicia...</p> <p>-Ok.</p> <p>-Luis, seguramente alguna vez solicitaste información de franquicias vía web o en algún evento, por eso tenemos tus datos...</p>
<p>Preguntas clave (si es afirmativo)</p> <p>-Seguramente sí...</p> <p>-Muy bien Luis... ¿y que pasó, siempre si lograste poner tu franquicia?</p> <p>- No, fíjate que no...</p> <p>-¿Por qué razón?</p> <p>- Pues no se dieron las cosas, ya no tuve tiempo, etc.</p> <p>-¿Y qué giro estabas buscando Luis?</p> <p>-(...)</p> <p>-¿Cuándo fue?</p> <p>-(...)</p> <p>-¿A qué evento asististe Luis? ¿A la FIF? ¿O buscaste por internet?</p> <p>-(...)</p> <p>-Luis y en este momento estas interesado en emprender alguna franquicia?</p> <p>- (...) <i>Escuchar, validar, escuchar, validar. Mientras más escuchemos con empatía, logramos transmitir mayor confianza al prospecto.</i></p> <p>-Ah de acuerdo... Muy bien...</p> <p>-Una pregunta, Luis, ¿de cuánto capital dispones para emprender?</p> <p>-(...)</p>

⁶ En este caso, durante la transcripción del original se hizo corrección de errores ortográficos y de puntuación, ya que el destinatario del mensaje no lee, sino escucha lo que se le dice, vía telefónica.

⁷ Se refiere a un documento explicativo de la metodología y precios de la asesoría.

-Pues te felicito, Luis, que hayas decidido evaluar el sistema de Franquicias...
<p>Preguntas clave (si es negativo)</p> <p>-No, nunca he solicitado información.</p> <p>-Ah qué raro, pues probablemente de algún otro evento tenemos tus datos...</p> <p>Una pregunta Luis: ¿has pensado en algún momento emprender un negocio o franquicia?</p> <p>-Pues sí lo he pensado...</p> <p>-Ah de acuerdo, muy bien... ¿y lo has realizado?</p> <p>-(...)</p> <p>-¿Por qué razón no lo has podido lograr Luis? ¿Posiblemente falta de tiempo?</p> <p>-(...)</p> <p>-Luis, y en este momento ¿estás interesado en emprender?</p> <p>-(...) Y dentro de tu idea de emprender Luis, ¿has considerado buscar alguna franquicia?</p> <p>-Sí, también puede ser buena opción.</p> <p>-Sí ¿verdad? ¿Y has investigado acerca de franquicias, Luis?</p> <p>-(...)</p> <p>-¿Alguna Franquicia en particular?</p> <p>-(...)</p> <p>-Ah de acuerdo... muy bien... <i>(escuchar, validar, escuchar, validar. Mientras más escuchemos con empatía, logramos transmitir mayor confianza al prospecto).</i></p> <p>-¿De cuánto capital dispones para emprender un proyecto como éste?</p> <p>-Pues te felicito, Luis, que traigas la inquietud de emprender...</p>
<p>Afirmación, reflexión.</p> <p>-De acuerdo a lo que me acabas de platicar Luis, somos los profesionales adecuados para tu proyecto...</p> <p>-(...)</p>
<p>Breve explicación de nosotros.</p> <p>-El motivo de mi llamada, Luis, es platicarte acerca de nosotros... <i>(vendernos como los mejores; no hay nadie en el país mejor que nosotros en el sector de franquicias. Sobre todo esta parte decirla con mucha firmeza).</i></p> <p>-Te platico brevemente, Luis: somos una firma de prestigio experta en el sector franquicias, con más de 10 años de experiencia; nos dedicamos a asesorar a directivos que estén pensando poner alguna franquicia... en nuestra experiencia hemos puesto más de 100 franquicias en todo el país con nuestra metodología exitosa. Contamos con dos oficinas a nivel nacional: Una en CDMX y otra en Monterrey.</p> <p>- Ah muy bien...</p>
<p>Breve explicación del servicio.</p> <p>-Sí... te platico de nuestro servicio Luis... nuestro servicio principal es un Programa de Asesoramiento Integral para Adquisición y puesta en marcha de Franquicia, especializado para directivos como tú.</p> <p>Básicamente lo que hacemos es asesorarte desde la correcta selección de tu franquicia, trámite de la franquicia, hasta su puesta en marcha... nos encargamos de todo hasta la inauguración de tu franquicia...</p> <p>-Ah ok, muy bien...</p>
<p>“Vender” el flyer.</p> <p>-Mira Luis, te vamos a enviar a tu correo en este momento una información introductoria de nuestro servicio... te invito que la revises por favor y te llamo en estos días, ¿te parece?</p>
<p>Compromiso de reunión.</p> <p>-Ya si te agrada, te invitamos a platicar hombre, ¡sin ningún compromiso!</p>
<p>Cordial despedida</p> <p>-Gracias Luis, estamos en contacto ¡y a tus órdenes!</p>
<p>Posibles preguntas, dudas y objeciones.</p>

-¿Qué franquicias manejan?

- Hemos trabajado con más de 60 marcas de franquicias de todo tipo de giros, desde alimentos, servicios, etc.. si gustas ver la información que te vamos a enviar por favor...

-A mí me interesa esta franquicia en específico...

-¡Por supuesto que sí! Nosotros nos encargamos de todo; desde el acercamiento inicial, trámite, hasta su puesta en marcha.

-¿Cuál será la mejor franquicia?

- Luis, una vez contratando nuestro servicio nos encargamos de ayudarte a seleccionar la mejor franquicia para ti. Si gustas revisar la información que te vamos a enviar por favor...

-¿Por qué contratarlos?

-Protegemos tu inversión al ayudarte a seleccionar, tramitar y poner en marcha tu franquicia con éxito. Más de 100 franquiciatarios asesorados en el país respaldan nuestra metodología exitosa.

Aplicación de la matriz integral de análisis del discurso argumentativo

ETAPA	FUENTE	MEDIO	CONTEXTO
Siembra	Socio	Llamada telefónica	Ambiente laboral, llamada no esperada, distracción, tensión y duda.

ACTO DE HABLA					
Orden discursivo					
Homérico. Se analizan los verbos propios del sujeto activo del discurso (en este caso, DAF SC de CV).					
Locución: Argumentos	Illocución: Verbos dominantes				
	judicativo	ejercitativo	compromisorio	Comportativo	expositivo
Tesis Si eres un directivo interesado en emprender un negocio propio, entonces DAF SC de CV es la mejor opción de asesoría para adquirir y poner en marcha una franquicia con garantía de éxito.	Ser (la mejor opción)		Asesorar (al directivo)		
Argumento 1 Somos una firma de prestigio experta en franquicias, especializada en asesorar a directivos como tú para adquirir y poner alguna franquicia...		Especializar (en asesoría a directivos)	Asesorar (a directivos)		Ser (una firma experta)
Argumento 2 Seguramente alguna vez solicitaste información de franquicias vía web o en algún evento, por eso tenemos tus datos...		Tener (los datos del prospecto)			
Argumento 3 Somos los profesionales adecuados para tu proyecto...	Ser (profesional adecuado)				
Argumento 4 Somos una firma de prestigio experta en el sector franquicias, con más de 10 años de experiencia;	Ser (firma de prestigio)				
Argumento 5 Nos dedicamos a asesorar a directivos que estén pensando poner alguna franquicia...		Dedicar (a un área de especialidad)	Asesorar (a directivos)		
Argumento 6 En nuestra experiencia hemos puesto más de 100 franquicias en todo el país con nuestra metodología exitosa.		Poner en marcha (con metodología propia)			Hacer (haber asesorado a más de 100)
Argumento 7 Contamos con dos oficinas a nivel nacional: Una en CDMX y otra en Monterrey.					Contar con (tener, dos oficinas)
Argumento 8 Nuestro servicio principal es un Programa de Asesoramiento Integral para Adquisición y puesta en marcha de Franquicia, especializado para directivos como tú.		Especializar (en franquicias para el directivo) Poseer (un servicio especializado)			
Argumento 9 Básicamente lo que hacemos es asesorarte desde la correcta selección de tu franquicia, trámite de la franquicia, hasta su puesta en marcha... nos encargamos de todo hasta la inauguración de tu franquicia...		Encargarse (de todo lo relacionado)	Asesorar (al directivo)		
Perlocución Los efectos deseados, con base en un formato dialógico, principalmente con cuestionamientos al prospecto son: <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir seguridad, conocimiento y autoridad • Lograr la confianza del prospecto • Despertar interés en el servicio y en la adquisición de la franquicia. 	Ruta estratégica En el diálogo posible entre el socio y el prospecto existe una estrategia básicamente racional, por lo que domina la ruta central.				

MODELO DE TOULMIN	
Proposición (<i>claim</i>)	Si eres un directivo interesado en emprender un negocio propio, entonces DAF SC de CV es la mejor opción de asesoría para adquirir y poner en marcha una franquicia con garantía de éxito.
Hechos (<i>data/grounds</i>)	Contamos con más de 10 años de experiencia; Hemos puesto más de 100 franquicias en todo el país. Contamos con dos oficinas a nivel nacional: una en CDMX y otra en Monterrey.
Justificaciones o garantías (<i>warrants</i>)	Somos una firma de prestigio experta en el sector. Lee la información, si te gusta, platicamos sin compromiso.
Respaldos (<i>backings</i>)	Nuestro servicio principal es un Programa de Asesoramiento Integral para Adquisición y puesta en marcha de Franquicia, especializado para directivos como tú. Básicamente lo que hacemos es asesorarte desde la correcta selección de tu franquicia, trámite de la franquicia, hasta su puesta en marcha... nos encargamos de todo hasta la inauguración de tu franquicia...
Modificadores modales (<i>some, many, most</i>)	Más de 10 años. Más de 100 franquicias en todo el país. Dos oficinas.
Posibles refutaciones (<i>rebuttals</i>)	¿Por qué contratarlos?

ÁREAS DE MEJORA DEL DISCURSO ARGUMENTATIVO

La llamada tiene preguntas con la intención de conocer la inquietud e interés del prospecto. Sin embargo, al ser una llamada “en frío”, y por tanto, inesperada, y con tantas preguntas acerca del tema, el interlocutor puede sentirse incómodo, bombardeado y cuestionado, en aspectos que no necesariamente le conciernen en ese momento.

Se presenta una tesis con argumentos que, en sí mismos, son también una tesis. Se muestran números contundentes y claridad. No obstante, los cuestionamientos iniciales, y en particular, afirmar que “seguramente” el interlocutor buscó información previamente, conduce a una percepción de mentira, en especial porque se cuenta con información del prospecto, que tiene 50% de haber sido proporcionada, o no, en otra instancia. Al no haberla proporcionado previamente, el directivo podría sospechar de mentiras, fraudes y engaños, entre otras connotaciones negativas, por lo que interrumpiría la llamada.

Asimismo, al ser distraído en su ambiente laboral, tiende a no concentrarse en el tema, mostrar desinterés y reservas por el cuestionamiento; particularmente es así cuando se le pregunta por el capital disponible.

Con base en lo anterior, se sugiere que la llamada “en frío” sea básicamente para presentar, muy brevemente, el perfil de la empresa, calificar y concertar una llamada posible en los días siguientes, para ahondar en las inquietudes del prospecto; esto, para evitar la sensación de acoso y al mismo tiempo mostrar un nivel de interés profesional por el alcance de autorrealización del prospecto.

La propuesta de argumentación, aplicada en el diálogo de la llamada 1, en frío, al prospecto, es la siguiente.

Saludo

-Bueno, ¿Luis Pérez? ¿Qué tal Luis? ¡Habla _____, de DAF Franquicias!

-¿Sí?

Proposición 1 (*claim*).

-Luis, me da gusto saludarte y te comento lo siguiente: somos una firma de prestigio experta en franquicias, especializada en asesorar a directivos como tú para adquirir y poner alguna franquicia...

-Ok.

Justificación o garantía (*warrant*).

-Luis, por tu perfil ejecutivo, consideramos que podrías estar interesado en invertir en alguna franquicia como vía de autorrealización personal. Por eso te llamamos.

-Ok.

-En este momento ¿estás interesado en emprender alguna franquicia?

- (...) *Escuchar, validar, escuchar, validar. Mientras más escuchemos con empatía, logramos transmitir mayor confianza al prospecto.*

-Ah de acuerdo... muy bien... ¿cuentas ya con algún capital para ponerlo a trabajar en un proyecto así?

-(...)

-Pues aprecio tu atención y te felicito por el nuevo paso que piensas dar en tu desarrollo personal...

Proposición 2 (*claim*).

-De acuerdo a lo que me acabas de platicar, somos los profesionales adecuados para tu proyecto...

-(...)

Justificación o garantía (*warrant*)

- Luis, si me permites, te platico acerca de nosotros... (*vendernos como los mejores, con mucha firmeza*).

Hechos (*data/grounds*) y modificadores modales (*number*).

-Te platico brevemente, Luis: somos una firma experta en franquicias, con más de 10 años de experiencia. Contamos con dos oficinas a nivel nacional: una en CDMX y otra en Monterrey. Quiero destacar, Luis, que hemos logrado prestigio porque ya asesoramos a más de 100 directivos en la adquisición y puesta en marcha de su negocio en todo el país.

-Ah muy bien...

Respaldos (*backings*)

-Sí... te platico de nuestro servicio principal, Luis... consiste en un Programa de Asesoramiento Integral para Adquisición y puesta en marcha de franquicia, especializado en atender el interés de directivos como tú.

Básicamente lo que hacemos es asesorarte en todo el proceso, que inicia con la selección correcta de tu franquicia, los trámites ante el franquiciante y el gobierno, su montaje y hasta su puesta en marcha. Nos encargamos de todo, Luis. Todo, desde que decides emprender hasta que inauguras tu franquicia, por supuesto, la más conveniente para ti con base en tu perfil.

-Ah ok, muy bien...

“Vender” el flyer.

Justificación o garantía (*warrant*)

-Mira Luis, te vamos a enviar a tu correo en este momento la información fundamental de nuestro servicio... te invito que la revises, por favor, y te llamo en estos días, ¿te parece? ¿a qué correo quieres que te la haga llegar y cuándo podrías recibir una segunda llamada?

-(...)

Despedida

-Gracias Luis, estamos en contacto ¡y a tus órdenes!

Posibles refutaciones (*rebuttals*).

-¿Qué franquicias manejan?

- Hemos trabajado con más de 60 marcas de franquicias de todo tipo de giros, desde alimentos, servicios, etc... si gustas ver la información que te vamos a enviar por favor...

-A mí me interesa esta franquicia en específico...

-¡Por supuesto que sí! Nosotros nos encargamos de todo; desde evaluar que realmente sea conveniente para ti, el acercamiento inicial, trámite, hasta su puesta en marcha.

-¿Cuál será la mejor franquicia?

- Luis, comenzamos nuestro servicio ayudándote a seleccionar la mejor franquicia para ti como parte de nuestro contrato. Si gustas revisar la información que te vamos a enviar por favor...

-¿Por qué contratarlos?

-Porque somos profesionales con experiencia comprobada en más de 100 casos exitosamente asesorados, donde hemos seleccionado, tramitado y puesto en marcha las franquicias de ejecutivos y emprendedores como tú.

5.4.2 Prospección

La prospección es una etapa posterior a la siembra; en consecuencia, un prospecto es la persona que, después de haber sido abordada “en frío”, o en su caso, por sí misma ha solicitado información de la compañía, ha pasado por el primer filtro y demuestra interés por conocer mejor el servicio y posiblemente adquirirlo. Para DAF, un prospecto es alguien que debió cumplir varios requisitos: haber recibido la primera llamada satisfactoriamente, leído el *flyer* informativo, estar dispuesto a entablar positivamente la segunda conversación – llamada telefónica– para considerar una cita en las instalaciones de la empresa y, con gran probabilidad, el cierre de venta. Evidentemente, debe contar con el capital mínimo (600 mil pesos) para considerarlo como un prospecto real, lo cual es un filtro que se realiza desde la primera llamada. Ante la posible duda de utilizar el término prospección, frente a prospección de clientes, en esta tesis se sigue la postura de Fernando Velasco Pino (Pino, 2018), quien afirma que en el tema existe sólo la palabra prospección.

«En la terminología de ventas, al igual que en otras disciplinas, existen términos que se van acuñando y validando como propios de cada disciplina. Así se establece que:

PROSPECTO: Cliente potencial

PROSPECTAR: El verbo que describe la búsqueda de prospectos

PROSPECTACIÓN: Como la acción de prospectar (proceso)

La estructura gramatical se establece en el siguiente orden:

PROSPECTO; PROSPECTAR; PROSPECTACIÓN.»

Para DAF la segunda llamada en el proceso de ventas tiene como propósito la prospectación, ya que allí se identifica si la persona contactada realmente tiene interés, con cinco condiciones: haber leído el *flyer* informativo que se le envió después de la primera llamada; plantear preguntas concretas basadas en la información aludida; afirmar, con seriedad que desea comprar una franquicia; contar realmente del dinero para ello; y su disponibilidad para contratar el servicio de asesoría en la adquisición y puesta en marcha de la franquicia.

El objetivo de esta llamada es identificar el interés genuino del prospecto y que se convenza de leer un segundo documento, que es la propuesta detallada del servicio.

Paso 2. Llamada de seguimiento. Objetivo: entusiasmarlo a avanzar; vender la propuesta.

Notas importantes: *Durante toda la llamada transmitir más entusiasmo que en la llamada 1. Ser agudo y figura de autoridad. Dirigirse durante toda la llamada por su nombre, transmitir empatía y confianza. Muy importante el tono de voz (más alto y más rápido que el prospecto), en todo momento debe de transmitir un interés genuino en ayudarlo.*

Saludo y seguimiento

-¡Que tal Luis! ¡Gusto en saludarte! Pues dando seguimiento, ¿pudiste revisar la información introductoria que te enviamos?

-Prospecto: Sí, ya la revisé...

-¿Y qué te pareció?

-Prospecto: Pues tengo algunas dudas...

-Muy bien, ¿cuáles son Luis?

(Responder conforme a la información introductoria, si hay dudas o planteamientos más complicados, la llamada se transfiere al director general).

Dudas posibles

-¿Cuánto cuesta su asesoría?

-*Respuesta sugerida:* Si eres tan amable de revisar la propuesta Luis; ahí viene la información completa...

-¿Cuánto tiempo tardan?

-*Respuesta sugerida:* Si eres tan amable de revisar la propuesta Luis; ahí viene la información completa...

-No sabemos qué giro es el adecuado...

- <i>Respuesta sugerida</i> : Resolvemos el giro correcto para ti en el proceso Luis; revisa por favor la información si eres tan amable.
“Vender” la propuesta -El siguiente paso para informarte lo mejor posible de nuestro servicio Luis, es enviarte una propuesta completa en la cual vienen actividades, precio, cronograma, etc. Si gustas verla por favor y te llamo el día de mañana, ¿te parece?
Cordial despedida -Gracias Luis, estamos en contacto ¡y a tus órdenes!

Aplicación de la matriz integral de análisis del discurso argumentativo

ETAPA	FUENTE	MEDIO	CONTEXTO
Prospectación	Socio	Llamada telefónica	Ambiente laboral, llamada esperada y acordada, existe familiaridad entre socio y prospecto.

ACTO DE HABLA					
Orden discursivo Homérico.					
Locución: Argumentos	Ilocución: Verbos dominantes				
	judicativo	ejercitativo	compromisorio	comportativo	expositivo
Tesis Si continúa tu interés en la adquisición de una franquicia con garantía de éxito, asesórate con nosotros, conoce nuestra propuesta de servicio. <i>(La tesis no se dice explícitamente, pero se deduce de los diálogos).</i>	Dar servicio con garantía de éxito	Asesorar Conocer	Servir	Estar atento	Conocer propuesta
Argumento 1 -¡Que tal Luis! ¡Gusto en saludarte! Pues dando seguimiento, ¿pudiste revisar la información introductoria que te enviamos? (...) ¿y qué te pareció?			Enviar información Dar seguimiento	Saludar Tener gusto	
Argumento 2 -¿Cuánto cuesta su asesoría? -Respuesta sugerida: Si eres tan amable de revisar la propuesta Luis; ahí viene la información completa...	Contar con información completa	Sugerencia de revisar la información	Dar respuesta a dudas	Revisar información	
Argumento 3 -¿Cuánto tiempo tardan? -Respuesta sugerida: Si eres tan amable de revisar la propuesta Luis; ahí viene la información completa...	Contar con información completa	Sugerencia de revisar la información	Dar respuesta a dudas	Revisar información	
Argumento 4 -No sabemos qué giro es el adecuado... -Respuesta sugerida: Resolvemos el giro correcto para ti en el proceso Luis; revisa por favor la información si eres tan amable.	Resolver el giro correcto	Sugerencia de revisar la información	Dar respuesta a dudas	Revisar información	
Argumento 5 -El siguiente paso para informarte lo mejor posible de nuestro servicio Luis, es enviarte una propuesta completa en la cual vienen actividades, precio, cronograma, etc. Si gustas verla por favor y te llamo el día de mañana, ¿te parece?	Informar lo mejor posible	Sugerencia de revisar la información	Enviar información (propuesta de servicio) Realizar llamada Establecer acuerdo	Revisar información	Informar
Argumento 6 -Gracias Luis, estamos en contacto ¡y a tus órdenes!			Estar en contacto Estar a las órdenes		

<p>Perlocución El efecto deseado es mantener el interés por invertir en una franquicia, con el especial interés en que sea a través del servicio que ofrece DAF. El formato dialógico busca reafirmar en el receptor la seguridad, conocimiento y autoridad; incrementar la confianza y reforzar la motivación de adquirir la franquicia con el servicio de DAF.</p>	<p>Ruta estratégica La estrategia es básicamente racional, es decir, por la ruta central. El diálogo es hasta cierto punto evasivo en lo verbal, a referir todas las respuestas al documento escrito.</p>
---	--

MODELO DE TOULMIN	
Proposición (<i>claim</i>)	Recibe nuestra propuesta de servicios y revisála. Nosotros te llamamos para dar seguimiento.
Hechos (<i>data/grounds</i>)	Se ha enviado información introductoria. Estoy dando seguimiento. Estoy dispuesto a resolver tus dudas.
Justificaciones o garantías (<i>warrants</i>)	De las dudas que tengas, en la información que te enviaremos encontrarás las respuestas.
Respaldos (<i>backings</i>)	Cuentas con la información. La empresa está atenta a todas las dudas.
Modificadores modales (<i>some, many, most</i>)	Dar la información completa. Servir lo mejor posible. Seleccionar correctamente.
Posibles refutaciones (<i>rebuttals</i>)	¿Cuánto cuesta el servicio? ¿Cuánto tarda un proceso de asesoría? ¿Cómo saber qué es lo mejor? ¿Para qué sirve contratarlos? Se puede contratar a la franquicia sin necesidad de un asesor.

ÁREAS DE MEJORA DEL DISCURSO ARGUMENTATIVO
<p>La segunda llamada, o de seguimiento, se realiza con la ventaja de que ya es acordada con el prospecto, y éste debe contar ya con la información introductoria enviada a su correo electrónico. Es breve, y tiene como objetivo mantener el interés en el servicio de DAF para adquirir una franquicia. Sin embargo, el diálogo es evasivo y reiterativo en los argumentos de revisar la información escrita. La llamada no manifiesta interés, por parte de la empresa, en las intenciones de desarrollo personal del prospecto, se centra exclusivamente en ofrecer el servicio y que se revisen los documentos escritos. En otras palabras, no se “humaniza” ni se busca tener empatía con el prospecto. Con base en lo anterior, se sugiere una llamada de seguimiento que, con una pregunta, se busque “humanizar” el interés del asesor en el desarrollo personal y consolidación de metas del plan de vida del prospecto.</p>
<p>La propuesta de mejora argumental de la llamada 2, o de seguimiento, es la siguiente.</p>
<p>Saludo -¡Que tal Luis! ¡Gusto en saludarte! Pues dando seguimiento, ¿pudiste revisar la información introductoria que te enviamos?</p> <p>Seguimiento -Prospecto: Sí, ya la revisé...</p> <p>Empatía -¿Y qué te pareció? ¿te das cuenta de que un proyecto así es un excelente camino para cumplir con tus metas? -Prospecto: Creo que sí, pero tengo algunas dudas... -Muy bien, ¿cuáles son Luis?</p> <p>Proposición 1 (<i>claim</i>). -Correcto Luis, de todo esto que me has planteado, veo que son muy concretas, y que evidentemente surgen de cómo asegurar que una franquicia te lleve a consolidar tus metas. Te sugiero que leas una propuesta de nuestro servicio.</p> <p>Justificación o garantía (<i>warrant</i>). -Allí encuentras la información de metodología, tiempo, costos, beneficios que adquieres, garantías del servicio, todo lo necesario para que sientas seguridad y confianza de que tu proyecto llega a buen puerto.</p> <p>Respaldos (<i>backings</i>) -Luis, con base en la propuesta que te enviaremos, más de 100 clientes nuestros decidieron seguir adelante y hoy sus negocios están funcionando exitosamente.</p> <p>Justificación o garantía (<i>warrant</i>) -Mira Luis, te vamos a enviar a tu correo en este momento la propuesta, revisála por favor, y mañana te llamo ¿de acuerdo? ¡Hasta luego!</p> <p>Posibles refutaciones (<i>rebuttals</i>). No estoy seguro. <i>Respuesta sugerida:</i> Revisa la propuesta, por favor. No sé si una franquicia es lo mejor para mí. <i>Respuesta sugerida:</i> Evalúalo, tómate tu tiempo. Revisa la propuesta que te enviaremos. No tengo tiempo.</p>

Respuesta sugerida: Es la ventaja de nuestro servicio, nosotros nos hacemos cargo de que tu negocio sea echado a andar sin distraerte de tus ocupaciones actuales. Revisa la propuesta de servicio, por favor.
No creo poder contratarlos ahora.
Respuesta sugerida: Revisa la propuesta de servicio, puedes encontrar allí, nuestro plan de pagos. Lo importante es que consolides tus metas. Contrataré directamente con la franquicia.
Respuesta sugerida: Revisa la propuesta, analiza las grandes ventajas y menores riesgos de contratar un servicio de asesoría en adquisición y puesta en marcha de franquicias.
No me alcanza el dinero.
Respuesta sugerida: Tómate tu tiempo. Lo importante es que consolides tus metas. Revisa la propuesta y hablamos más adelante.

5.4.3 Cierre de venta

El cierre de venta es un momento crucial de la negociación, y ocurre de manera presencial en las oficinas de la empresa consultora, a diferencia de las etapas de primer contacto y de prospectación. En ningún caso se realiza el cierre de ventas en las oficinas del cliente o en algún punto alterno. El hecho de que el cliente acuda a la sede empresarial se fundamenta en una intención de consolidar la confianza, ya que verifica la existencia real, y no virtual, de la firma.

La persona responsable del cierre de ventas es exclusivamente el director general, si bien, durante la reunión está presente el socio que llevó a cabo los momentos previos de la negociación. Este último obtiene, como incentivo por su trabajo, una comisión que parte desde los 20 mil hasta los 25 mil pesos por cada venta exitosa del servicio.

Para el cierre no existe un guión específico, ya que el discurso y argumentación lo ofrece básicamente el director general, quien reafirma la información ya compartida, tanto en las llamadas telefónicas como en el *flyer* enviado por correo electrónico, en el que se describe el servicio ofrecido. Es decir, durante la reunión de cierre la argumentación que defiende las tesis de la empresa ya es mínima, puesto que el prospecto ya acude convencido y decidido a contratar.

La reunión demora aproximadamente 30 minutos, en ella se acuerdan las condiciones del contrato, previamente escrito y revisado por el cliente.

En términos generales, la estructura de la reunión es la siguiente:

- 1. Bienvenida por parte del socio que negoció las etapas previas.** En este momento el socio que estableció contacto con el prospecto charla brevemente con él, lo hace sentir cómodo en la sala de reuniones y toma alguna bebida (agua, refresco, café) y bocadillos. Los temas a comentar son básicos y fuera del tema de la negociación.
- 2. Presentación del prospecto y del director de la firma, a cargo del socio.** Aproximadamente cinco minutos después de la bienvenida y charla, el Director de la firma ingresa a la sala de reuniones. Él ya está familiarizado con el perfil, ya que previamente se ha tenido seguimiento del prospecto entre el socio que lo contactó y él. Conoce nombre, actividades, intereses de inversión y recursos para invertir del prospecto.
- 3. Breve presentación de la empresa y del servicio, con base en preguntas que el prospecto realiza.** El director de la firma hace una muy breve presentación verbal de DAF y a continuación se pone a los órdenes del prospecto, quien plantea las preguntas generales y específicas que tiene acerca del servicio de consultoría. El director de la firma no hace una presentación de esto, ya que previamente se enviaron los documentos que lo describen, con el detalle suficiente. En este momento la comunicación no verbal, la entonación y calidad de las respuestas, por parte del director, son fundamentales para convencer al prospecto.
- 4. Asentimiento del prospecto para la contratación.** El prospecto puede decidir en el momento de la reunión si sigue adelante con su proyecto de inversión y de asesoría, o pedir algunos días para tomar la decisión.
- 5. Presentación y revisión del contrato.** Si el prospecto decide a favor de la contratación del servicio, recibe una propuesta impresa del contrato, o en su caso, se le envía por correo electrónico a su representante jurídico.
- 6. Aceptación y firma del contrato.** Si el prospecto asienta en la aceptación del contrato, durante la reunión se realiza la firma del mismo.
- 7. Despedida cordial.** El prospecto se ha convertido en cliente del despacho y a partir de ese momento se le asigna al asesor que estará a cargo de su servicio durante todo el proceso. Realizado esto, se agenda una reunión para

la entrevista a profundidad del perfil del cliente; el socio vendedor despidе, hasta la puerta del elevador, al nuevo cliente.

Cabe señalar que durante la reunión se tiene cuidado especial en la comunicación no verbal (ubicación de cada persona en un lugar determinado en la mesa de reuniones, la imagen física (con apariencia de nivel directivo para todos los asistentes por parte del despacho), aromatización e iluminación de las instalaciones; se cuida especialmente el tono de voz, léxico ejecutivo, postura corporal, ademanes y gesticulación del director general.

La proyección de autoridad mediante la actitud, en que no se habla de más, no se rodea en las respuestas y se evitan las bromas: cantidad racional de palabras, tono, volumen y ritmo de la oralización; se utiliza, sólo si es el caso necesario para la ejemplificación o esquematización de la respuesta, un rotafolio. Durante la reunión todos los participantes se mantienen sentados.

Al proyectar orden ambiental y discursivo, el clima de la reunión que se genera es de cordialidad y autoridad, lo que impacta favorablemente en el cliente: hay una sensación de respeto y confianza asociados con la firma y sus integrantes.

5.4.4 Contratación

Para DAF, de cada 400 personas contactadas, una se convierte en venta efectiva del servicio. Esto significa que 0.25% de las personas que se contactan por llamada telefónica y con el mensaje en LinkedIn se convierten en clientes reales. En promedio, los tres socios de DAF realizan –cada uno– 20 contactos al día, entre llamadas y contacto por LinkedIn (60

personas al día); es decir, en promedio un cliente contrata los servicios de asesoría cada 10 días naturales⁸.

Ventas 2.0 (Ventas 2.0, 2017) refiere en su sitio web que a 63% de las personas que solicitan información de la empresa les tomará tres meses realizar la compra y a 20% le tomará más de 12 meses; por lo regular, tres por ciento del mercado del segmento se encuentra comprando activamente, 56% no está listo y 40% está a punto de comprar. En ese sentido, se puede interpretar que DAF está mil 200% por debajo de las ventas promedio citadas por Ventas 2.0. El margen de mejora es muy alto: pasar de 0.25% a 3% de efectividad en ventas reales significa pasar, de un contrato logrado por cada 400 personas, a tres por cada 100. Para ello es importante visualizar las oportunidades en el segmento de 40% de quienes han contactado con la empresa, ya que están a punto de tomar una decisión de compra.

Es allí en donde se requiere de una mejora en los esfuerzos de negociación, en particular la calidad argumentativa en los *scripts* de llamadas telefónicas; el estilo logrado en el discurso podría permear favorablemente en las otras herramientas de comunicación de la empresa: página web y presencia en LinkedIn.

⁸ Información proporcionada por la socia de ventas, Ariadna Ramírez, en abril de 2018.

Conclusiones

El sector franquicias constituye una fuente creciente de generación de riqueza y de empleo, con una certeza de éxito mayor a lo que podría ofrecer, a un emprendedor inversionista, un negocio propio.

Las franquicias son una opción de inversión de recursos financieros para personas que, en busca de consolidar su posición económica y con un nivel de satisfacción de sus necesidades D, está en posibilidad de satisfacer sus necesidades B, siempre que el ser propietario de un negocio propio, siguiendo reglas a partir de un contrato de franquicia, forme parte de su proyecto de vida y como alternativa de autorrealización.

Para incrementar la posibilidad de éxito en el ROI (retorno de inversión) han surgido empresas consultoras especializadas en asesorar a ejecutivos, ahorradores e inversionistas interesados, o potencialmente interesados, en adquirir y poner en funcionamiento un negocio propio basado en el modelo de franquicia. Este servicio, altamente especializado, se vuelve necesario para aquellas personas que, con experiencia o sin ella en los negocios, quieren asegurarse de hacer lo correcto en ámbitos como identificar el mercado, seleccionar la marca, tramitar los requisitos y permisos de ley, contratar y capacitar personal, así como poner en funcionamiento el negocio, entre otros aspectos relacionados.

En el mercado de consultoría especializada destacan las firmas afiliadas a la AMF (Asociación Mexicana de Franquicias), que son percibidas como las más confiables, sin embargo existen otras, no incorporadas a dicha agrupación, que cumplen con las características necesarias para proporcionar servicios que satisfacen las necesidades del mercado. En ese caso está DAF, cuyo servicio principal es un Programa Integral de Asesoría en Adquisición y puesta en marcha de Franquicia.

El número de personas que potencialmente pueden adquirir una franquicia en México, motivadas por su necesidad de lograr la autorrealización, puede ser de hasta 1% (un aproximado de un millón 250 mil). Sin embargo, es necesario considerar que en ese grupo de personas, es menor el porcentaje que decide invertir en un negocio bajo el esquema de franquicia, ya que no todos los autorrealizados tienen como satisfactor dedicarse a los negocios. Aun así, hay una población de ejecutivos, profesionistas y personas dedicadas a los oficios, que han logrado un nivel de ahorro mínimo de 600 mil pesos para DAF, que constituyen un mercado potencial para su servicio especializado. Si bien esta empresa logra captar tres clientes al mes (uno por cada 400 personas alcanzadas por su estrategia de contacto en frío por llamada telefónica) las estadísticas promedio de ventas indican que podría trazarse la meta de 12 clientes con contrato firmado en el mismo periodo, con base en el alcance de mil 200 personas al mes.

Este incremento en la efectividad de conversión puede darse con base en una mejora sustancial en la calidad argumentativa de su discurso de negociación. Con base en la aplicación de una matriz desarrollada en la teoría de los actos de habla y del modelo de Toulmin, se han identificado fallas sustantivas en los textos (*scripts*) de llamadas telefónicas de los socios de DAF durante el contacto en frío y la prospección.

Para lo anterior, la firma no requiere incrementar el número de personas alcanzadas, ni invertir más en infraestructura o contratación de personal; una alternativa que podría tener impacto en el incremento de las ventas es la mejora del discurso. Éste debería ser estratégicamente planificado con base en argumentos de negociación y venta, alineados con las expectativas de autorrealización del grupo objetivo. Esta situación no está presente en los *scripts* del discurso actual, y en consecuencia carece de empatía y motivación del potencial

de la empresa y del servicio con las expectativas de desarrollo personal de los clientes potenciales.

La experiencia obtenida con este trabajo permite apreciar la utilidad de las herramientas del análisis y construcción del discurso, como es la teoría de los actos de habla y el modelo de Toulmin, y de la persuasión, como el Modelo de Probabilidad de la Elaboración, en asuntos tan importantes como el éxito en la negociación de servicios de consultoría. Para aquellos que no han profundizado en el tema, podría parecer fácil realizar llamadas telefónicas y hablar de las bondades de la empresa y del producto que se ofrece al posible cliente, y así esperar un resultado de venta. Eso es un error, porque al no tomar en cuenta los elementos de decisión que parten de las motivaciones del posible comprador, basadas en su proyecto de vida y su concepto de autorrealización, cualquier argumento que se le diga enfrentará una certeza de rechazo.

Con base en el análisis de los scripts de llamadas de DAF a sus posibles clientes, se descubre que los textos carecen de los elementos suficientes para despertar el interés, aprovechar la motivación e inducir a una decisión favorable a la adquisición del servicio de la empresa en un número mayor de personas alcanzadas.

Identificar esas deficiencias es oportunidad para realizar las modificaciones pertinentes en la argumentación considerando sus elementos sustanciales: objeto, tesis, cuerpo y conclusión.

El objeto es el tema sobre el cual se argumenta. DAF lo plantea erróneamente, al centrar su objeto en el programa de asesoría y el prestigio de la empresa. Lo ideal sería construir el objeto centrado en la adquisición de una franquicia como la mejor alternativa

para consolidar un proyecto de vida en el aspecto económico y lograr un sentimiento de autorrealización.

Con base en los hallazgos de este estudio, es posible plantear un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para realizar las mejoras necesarias y aprovechar las ventajas que ofrece el mercado para el servicio que constituye la razón de ser de DAF.

El modelo de análisis FODA incluye elementos internos de la organización y elementos de su contexto. Los internos son fortalezas (qué hace bien) debilidades (qué no hace bien) los externos son oportunidades (algo que pasa ya o que puede pasar en un futuro que puede aprovecharse para el negocio) y amenazas (algo que ocurre que puede afectar el negocio). Las fortalezas sirven para aprovechar mejor las oportunidades y superar las amenazas, mientras que las debilidades son obstáculos para aprovechar las oportunidades, mismas que derivan en el fracaso cuando las amenazas afectan a la organización.

En este marco, el FODA de DAF puede quedar de la siguiente manera, dejando el análisis exclusivamente en lo que a su comunicación con el prospecto, durante la negociación, se refiere.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
11 años de experiencia. Más de 130 clientes con franquicias instaladas. Experiencia en todas las entidades del país Contacto directo con más de 800 marcas que franquician. Personal altamente calificado. Utilización de bases de datos confiables de prospectos. Experiencia en el trato con personas de alto nivel económico.	Altos funcionarios gubernamentales han sido o están por ser cesados en sus cargos con liquidaciones millonarias, lo que aumenta la oportunidad de prospectos con liquidez para invertir. La transición de gobierno abre nuevas oportunidades para las personas que retenían su decisión de invertir. La entrada de nuevas franquicias al país.
DEBILIDADES	AMENAZAS

<p>Carencia de información para identificar el momento de desarrollo personal del prospecto.</p> <p>Discurso de ventas basado exclusivamente en las ventajas de contratar el servicio, pero no en las oportunidades que se abren al instalar una franquicia.</p> <p>Discurso de ventas carente de estrategia persuasiva aplicada de manera clara y congruente.</p> <p>Fraseo que causa desconfianza en el receptor.</p> <p>Ventas por debajo de un estándar competitivo.</p> <p>Competencia en el sector de empresas afiliadas a la AMF.</p>	<p>El desempleo generado por el cambio de gobierno.</p> <p>Indefinición en algunas políticas gubernamentales.</p> <p>Temor por la inseguridad que aún se vive en el país para los empresarios y negocios establecidos.</p> <p>Los prospectos valoran como “caro” e “innecesario” el servicio de asesoría en inversión de franquicias, porque perciben que tienen capacidad para hacerlo solos, o con el franquiciante directamente.</p>
--	---

Las áreas de mejora parten de las debilidades identificadas para convertirlas en fortalezas que apoyen el éxito del negocio aprovechando las oportunidades y para sortear las amenazas. En ese sentido, implantar una estrategia de comunicación basada en:

- Identificación del momento personal y profesional del prospecto con base en su proyecto de vida.
- Énfasis en las ventajas de las franquicias como excelente opción de inversión, independencia y de aseguramiento de un patrimonio y bienestar.
- Centralización del discurso en las oportunidades del inversionista y no en los atributos de DAF.
- Elaboración de guiones que generen empatía con la empresa y motivación en el prospecto.

La tesis inicial manifiesta la postura que el argumentador enarbola en relación con el tema. Como núcleo de la negociación, es necesario resaltar las

bondades de ser propietario de una franquicia. La teoría dice que debe presentarse con claridad aunque encierre varias ideas, pero no demasiadas para no confundir al receptor. Un problema en el discurso de DAF es que no hay una tesis clara, no presenta las bondades de ser un propietario de franquicia y, nuevamente, se centra en mostrar que se tiene experiencia, que se ha asesorado a más de 100 clientes y que se tienen oficinas en CDMX y Monterrey, pero no se crea una historia en la mente del receptor donde se vea él mismo como dueño de un negocio sólido, a su alcance, con base en la asesoría de la firma.

El cuerpo argumentativo se forma por los razonamientos que la fuente ha hecho para respaldar la postura que mantiene frente al tema. Las premisas son los conceptos relacionados con el tema enunciado en la tesis inicial y se consideran ciertos o válidos. Las premisas pueden ser de distintos tipos: hechos, verdades, presunciones, valores, jerarquías y lugares. En los textos de DAF analizados, no se identifican razonamientos claros, que permitan establecer una relación de beneficio ofrecido al receptor de la llamada a partir de las premisas mencionadas, asociadas con beneficios en dos sentidos diferenciados pero complementarios: derivados de la inversión en franquicia, por un lado, y los obtenidos de la asesoría en el proceso de adquisición y puesta en marcha del negocio, por el otro. En cambio, nuevamente se identifica un cuerpo argumentativo centrado en la empresa y su programa de asesoramiento.

En la conclusión de la argumentación, la teoría dice que es el planteamiento de un nuevo concepto, derivado de la argumentación, que implica la superación de las premisas. En los textos de DAF no queda clara una conclusión derivada de los enunciados expuestos, en la que se aprecie que invertir en franquicias, asesorado por DAF, proporciona seguridad para la consolidación de un proyecto de vida y lograr un sentido de autorrealización. En cambio, sí conduce a pensar que la empresa presume de un prestigio y de experiencia en más de 100 casos, pero que no son ejemplificados o tangibles, por lo que no hay suficientes elementos para concluir que DAF es la mejor opción para ser asesorado.

Para finalizar, es importante recalcar que un comunicólogo tiene las competencias profesionales para identificar las deficiencias del discurso organizacional, en las diversas vertientes de la comunicación organizacional: las Relaciones Públicas, la Imagen Pública, la Mercadotecnia, la Responsabilidad Social, la Publicidad y las Ventas. En este caso se ha analizado una temática específica, que es la argumentación de ventas de una empresa consultora, en donde se identificó que existen deficiencias en el diseño de su discurso, lo que impacta en pobres resultados. Con una intervención de mejora de la argumentación, basada en las teorías pertinentes y un diagnóstico adecuado, se pueden lograr textos que sirven como argumentos contundentes

de venta, de manera que, con la misma infraestructura e inversión de la firma, sería posible reforzar su competitividad y su éxito en el mercado especializado.

Fuentes consultadas

- Alcántara, C. G. (26 de noviembre de 2017). Finanzas personales. (R. Rodríguez, Entrevistador).
- Alcoba, S. (1999). La oralización. Barcelona: Ariel Practicum.
- AMAI. (2018). Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercados y Opinión. Niveles socioeconómicos. Recuperado el 3 de enero de 2019. <http://nse.amai.org/niveles-socio-economicos/>
- AMF. (2015). Asociación Mexicana de Franquicias. Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de Franquicias de México: <http://franquiciasmexico.org.mx/conoce-a-la-asociacion-mexicana-de-franquicias/>
- AMF. (2017). Franquicias de México. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de Franquicias de México: <http://franquiciasmexico.org.mx/conoce-a-los-ganadores-del-premio-nacional-la-franquicia/>
- Aristóteles. (2018). Arte Retórica. CDMX: Porrúa.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría AEC. (2017). Libro blanco de las buenas prácticas en el mercado de la consultoría. Madrid, España: Gráficas Marcar.
- Asociación Mexicana de Franquicias. (5 de Enero de 2018). Franquicias de México. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de Franquicias de México: <http://franquiciasmexico.org.mx/consultores/>
- Austin, J. L. (1955). Cómo hacer cosas con palabras. Recuperado el 25 de Abril de 2018, de escritura digital: http://www.escrituradigital.net/wiki/images/Austin__Como_Hacer_Cosas_Con_Palabras.PDF
- Barthes, R. (1965). Edoc site. Recuperado el 30 de abril de 2018, de Edoc site: <https://edoc.site/barthes-roland-investigaciones-retoricas-i-la-retorica-antigua-pdf-free.html>
- Bello, L. I. (21 de enero de 2004). Revista UNAM. Recuperado el 15 de enero de 2018, de <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art2/art2.htm>

- btlas.com. (17 de 02 de 2018). Population Pyramid. Recuperado el 19 de 02 de 2018, de <https://www.populationpyramid.net/es/m%C3%A9xico/2018/>
- Buenos negocios. (28 de Junio de 2013). Buenos negocios. Recuperado el 11 de Febrero de 2018, de [www.buenosnegocios.com: www.buenosnegocios.com/notes/435-9-razones-contratar-un-consultor](http://www.buenosnegocios.com/notes/435-9-razones-contratar-un-consultor)
- Calvillo, E. y. (2008). researchgate. Recuperado el 10 de enero de 2018, de [researchgate.com:
https://www.researchgate.net/publication/31640853_Franquicias_la_revolucion_de_los_90_un_enfoque_legal_y_mercadotecnico_del_sistema_mas_novedoso_para_hacer_negocios_en_el_mundo_E_Gonzalez_Calvillo_R_Gonzalez_Calvillo_presen_d_e_Marcelo_Cherto_Marcus_R](https://www.researchgate.net/publication/31640853_Franquicias_la_revolucion_de_los_90_un_enfoque_legal_y_mercadotecnico_del_sistema_mas_novedoso_para_hacer_negocios_en_el_mundo_E_Gonzalez_Calvillo_R_Gonzalez_Calvillo_presen_d_e_Marcelo_Cherto_Marcus_R)
- Caño, A. d. (1999). Los géneros orales informativos. En S. Alcoba, La oralización (págs. 110-168). Barcelona: Arie Practicum.
- Consejo Nacional de Población. (23 de octubre de 2017). DATOS DE PROYECCIONES. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de [conapo.gob.mx:](http://www.conapo.gob.mx)
http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos
- Csikszentmihalyi, M. (2005). Fluir (Flow) una psicología de la felicidad. México: Kairós.
- D'Angelo, H. O. (1997). Proyectos de vida y autorrealización de la persona. La Habana, Cuba: La Academia.
- Dávila y Asociados Franquicias. (16 de junio de 2016). dafranquicias. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de [dafranquicias: www.dafranquicias.com](http://www.dafranquicias.com)
- Dávila y Asociados Franquicias. (6 de Enero de 2018). dafranquicias. Recuperado el 20 de febrero de 2018, de <http://www.dafranquicias.com/>
- Economipedia. (2018). Imagen de marca. Recuperado el 03 de enero de 2019. <http://economipedia.com>
- Enciclopedia financiera. (2014). Recuperado el 10 de enero de 2018, de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-personales.htm>
- Engler, B. (1996). Introducción a las teorías de la personalidad. México DF: McGraw Hill.
- Entrepreneur. (octubre de 2015). Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268970>

Feher, F. &. (5 de Enero de 2018). Franquicias de México. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de <http://franquiciasdemexico.org.mx>:
<http://franquiciasdemexico.org.mx/consultor-de-franquicias-correcto/>

Fernández Collado, Carlos (2008). La comunicación humana en la época contemporánea. México, 2008. McGraw-Hill.

Financiero, E. (marzo de 2017). Recuperado el 11 de febrero de 2018, de El Financiero:
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/franquicias-creceran-en-2017-fif.html>

Franquicias, A. M. (marzo de 2018). Franquicias de México. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de preguntas frecuentes: <http://franquiciasdemexico.org.mx/conoce-a-la-asociacion-mexicana-de-franquicias/preguntas-frecuentes/>

Gestiópolis. (2009). Recuperado el 10 de enero de 2018, de Gestiópolis:
<https://www.gestiopolis.com/que-es-consultoria/>

Guerrero, L. C. (2007). Cervantes Virtual. Recuperado el 1 de febrero de 2018, de Cervantes Virtual: <http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/argumentacin-y-argumento-0/>

<http://concepto.de/proyecto-de-vida/>. (2017). Recuperado el 01 de marzo de 2018.

Inda, R. R. (11 de octubre de 2017). Apunte para sesión en clase de Publicidad. Curso de Publicidad. CDMX, Estado de México, México: S/E.

Inda, R. R. (17 de febrero de 2018). Comunicación Persuasiva. (C. R. Corona, Entrevistador)

INEGI. (2014). Catálogo de franquicias. CDMX.

Justia. (15 de 06 de 2006). [mexico.justia.com](https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-de-la-propiedad-industrial/titulo-cuarto/capitulo-vi/#articulo-142). Recuperado el 10 de enero de 2018, de Justia: <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-de-la-propiedad-industrial/titulo-cuarto/capitulo-vi/#articulo-142>

Manual de campaña. (2010). Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de Manual ICEP:
<http://manual.inep.org/I/I-III.html>

Maslow, A. (1954). Motivations and personality. Harper and Row.

MFE. (01 de enero de 2018). Mi franquicia exitosa. Recuperado el 09 de febrero de 2018, de Mi franquicia exitosa.com: <http://mifranquiciaexitosa.com/circular-oferta-de-franquicia/>

Mulholland, J. (2015). El lenguaje de la comunicación. México: Gedisa.

- Notimex. (27 de abril de 2017). El Economista. Recuperado el 10 de enero de 2018, de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/En-2016-cada-hora-se-abrio-una-franquicia-en-Mexico-20170427-0122.html>
- Pino, F. V. (31 de enero de 2018). Velasco Pino. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de <http://www.velasopino.mx/articulos/prospectacion-o-prospeccion>
- Policonomics. (7 de enero de 2017). Policonomics.com. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de Policonomics. Economics made simple: <http://policonomics.com/es/criterios-seleccion-teoria-decision/>
- Publimetro. (marzo de 2017). Publimetro. Recuperado el 11 de febrero de 2018, de Publimetro: <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2017/03/05/franquicias-aportan-900-mil-empleos-emprendedores-motor-principal.html>
- Soriano, D. R. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría. Madrid: Díaz de Santos.
- Trepaud, R. V. (2005). Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal. Lima, Perú: S/E.
- Vallverdú, J. (2017). Persuadir con números. Recuperado el 1 de febrero de 2018, de Coursera ¿Cómo persuadir?: <https://www.coursera.org/learn/como-persuadir/home/week/4>
- Ventas 2.0. (01 de Julio de 2017). Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <http://ventas20.com/estadisticas-de-ventas-para-vender-mejor/>
- Vidrio, S. G. (01 de febrero de 2011). Razón y palabra. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Razón y palabra: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/23_Gutierrez_M75.pdf
- Xirau, R. (1981). Introducción a la historia de la filosofía. México: UNAM.