

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Viabilidad de franquiciar como opción de crecimiento desde la perspectiva franquiciante-franquiciatario.

Caso “La Granjita”

Autor: Edgar Alejandro Murillo Mireles

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. en Administración de Empresas**

**Nombre del asesor:
M.A. Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
ADMINISTRACIÓN

**VIABILIDAD DE FRANQUICIAR COMO OPCIÓN DE
CRECIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA
FRANQUICIANTE- FRANQUICIATARIO.
CASO “LA GRANJITA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

EDGAR ALEJANDRO MURILLO MIRELES

ASESOR

M.A. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ

Clave 16PSU0009E

ACUERDO LIC060914 de
fecha 20 de Septiembre 2006

MORELIA MICH.

NOVIEMBRE 2009

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por darme la oportunidad de culminar este gran proyecto en mis estudios, junto a todos mis seres queridos.

A mis padres **Antonio Murillo Cortés** y **Josefina Mireles Magaña** por brindarme una excelente educación y ser un gran ejemplo de superación, perseverancia y cariño en mi vida, formando de mi a la persona que soy, ya que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo.

A mis hermanos **Toño** y **Coco** por brindarme su apoyo, comprensión y por todos los momentos que hemos compartido, vivido y disfrutado juntos.

A mis amigos **Flor, Karina, Tebikos, Omar** por compartir tantas anécdotas y momentos en una etapa tan importante como lo fue la universidad.

A mi asesor **Lilia Patricia López Vásquez** por el apoyo brindado y porque hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida, le agradezco la orientación que me otorgo. Gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 MARCO TEORICO	3
1.1 Definición de Franquicia	4
1.1.1 Definición Legal	4
1.2 Antecedentes de Franquicias	5
1.2.1 Antecedentes en la Edad Media	5
1.2.2 El Inicio de la Franquicia en la Época Moderna	6
1.2.3 Primeros Sistemas de Franquicias	6
1.2.4 El Gran Auge de la Posguerra	8
1.3 Antecedentes de la Franquicia en México	9
1.4 Función Económica de la Franquicia	10
1.5 Características	11
1.6 Sujetos que Conforman la Franquicia	12
1.6.1 El Franquiciante	12
1.6.2 El Franquiciatario	13
CAPITULO 2 CRECIMIENTO POR MEDIO DEL OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS	15
2.1 Las Franquicias en la Economía	16
2.2 Plan Estratégico	18
2.3 Definición de la Oferta de Franquicia	19
2.4 Prueba de Mercado	20
2.5 Desarrollo de la Infraestructura	22
2.6 Seguimiento y Vigilancia	26
CAPITULO 3 TIPOS Y FORMATO DE FRANQUICIA	28
3.1 Franquicia de Producción	29
3.2 Franquicia de Servicio	29

3.3 Franquicia Industrial	30
3.4 Franquicia-Corner	30
3.5 Master-Franquicia	30
3.6 Franquicia de Distribución	31
3.7 Franquicia de Formato de Negocio	32
3.8 Franquicia de Formato de Tercera Generación	32
3.9 Franquicia por Conversión	33
3.10 Plurifranquicias	33
3.11 Multifranquicias	33
3.12 Franquicia Activa	33
3.13 Servicios y/o Productos que Otorga el Franquiciante	33
3.14 Las Regalías y el Acuerdo de Franquicia	34
3.15 El Éxito de los Sistemas de Franquicias	35
3.16 Globalización de las Franquicias	36
 CAPITULO 4 RECOMENDACIONES PREVIAS A LA EMISIÓN DE FRANQUICIAS	 39
 CAPITULO 5 EVALUACIÓN DE UNA FRANQUICIA	 43
5.1 Evaluación de Mercado	44
5.1.1 Permanencia en el Mercado	46
5.1.2 La Competencia	47
5.2 Evaluación Técnica	48
5.2.1 Tener un Prototipo Operando	48
5.2.2 La Uniformidad	49
5.2.3 La Unicidad	49
5.2.4 La Diferenciación	50
5.2.5 La Capacidad de Transmitir el Concepto	50
5.2.6 Posibilidad de dar Servicio a los Franquiciatarios	51

5.2.7 Evaluación Preliminar	52
5.3 Evaluación Financiera	53
5.3.1 Es la Franquicia una opción Económicamente Rentable	54
5.3.2 El Flujo de Efectivo	54
5.3.3 Control Financiero Adecuado	55
5.4 Estudio de Factibilidad	57
CAPITULO 6 ASPECTOS LEGALES DE LAS FRANQUICIAS	59
6.1 Legislación Aplicable a las Franquicias en México	61
6.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	62
6.1.2 Ley de Propiedad Industrial	62
6.1.3 Ley Federal de los Derechos de Autor	64
6.1.4 Código de Comercio	64
6.1.5 Ley General de Sociedades Mercantiles	64
6.1.6 Código Civil	65
6.1.7 Legislación Fiscal	65
6.1.8 Ley Federal del Trabajo	66
6.1.8.1 Contrato de Trabajo	66
6.1.8.2 Duración de las Relaciones de Trabajo	68
6.1.8.3 Capacitación a los Trabajadores	69
6.2 Contrato de Franquicias	70
6.2.1 Contenido del Contrato	72
6.2.2 Costo Inicial y Regalías del Sistema; Valor de la Franquicia	73
6.2.3 Licencia del Sistema	73
6.2.4 Vigencia del Contrato	74
6.2.5 Obligaciones del Franquiciante	75
6.2.6 Obligaciones del Franquiciatario	76

6.2.7 Operación Financiera del Negocio	77
6.2.8 Información Confidencial	77
6.2.9 Capacitación y Entrenamiento	78
6.2.10 Jurisdicción	79
CAPITULO 7 CASO PRÁCTICO “LA GRANJITA”	80
7.1 Estudio de Mercado	81
7.1.1 Objetivo del Estudio de Mercado	81
7.1.2 Selección de Mercado	81
7.1.3 Definición de Producto o Servicio	82
7.1.4 Área de Mercado y Segmentación	83
7.1.5 Método de la Investigación	84
7.1.6 Análisis de la Demanda	84
7.1.6.1 Análisis de Fuentes Primarias	84
7.1.6.2 Análisis de la Encuesta	85
7.1.6.3 Análisis de los Resultados de la Encuesta	89
7.1.6.4 Demanda Histórica y Actual	90
7.1.6.5 Pronostico de la Demanda	90
7.1.6.6 Método de Regresión Lineal	91
7.1.7 Análisis de la Oferta	92
7.1.7.1 Oferta Histórica y Actual	92
7.1.7.2 Pronostico de la Oferta	94
7.1.7.3 Método de Regresión Lineal	95
7.1.8 Balance Oferta-Demanda. Mercado Potencial	96
7.1.9 Análisis de Precios	97
7.1.10 Logística de Comercialización	99
7.1.11 Promoción y Publicidad	100
7.1.12 Imagen	101
7.1.13 Análisis de Resultados	102

7.2 Análisis de Ventas	103
7.2.1 Pronostico de las Ventas	103
7.2.1.1 Método de Regresión Lineal	104
7.2.3 Análisis del Pronóstico del Estado de Resultados	105
7.2.4 Punto de Equilibrio (2008)	106
7.2.5 Análisis de Resultados	107
7.3 Requerimientos para Franquiciar a la Empresa	108
7.4 Diagrama PERT	110
7.5 Operación de la Empresa Matriz	111
7.5.1 Organigrama	111
7.5.2 Perfil de Puestos	112
7.6 Manuales	119
7.6.1 Definición de Manual	119
7.6.2 Manual de Organización	119
7.6.3 Manual de Identidad	120
7.6.4 Manual de Instalación	120
7.6.5 Manual de Producción	121
7.6.6 Manual de Compras	121
7.6.7 Manual de Mercadotecnia y Ventas	121
7.6.8 Manual de Recursos Humanos	122
7.6.9 Manual de Finanzas	123
7.7 Procedimiento de Venta de la Franquicia	124
CAPITULO 8 CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	133

INDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1.3.1	Distribución de la Franquicia en la República Mexicana	11
Grafica 1.3.2	Insumos de las Franquicias en México	11
Grafica 2.5.1	Área Requerida en Punto de Venta	25
Grafica 3.16.1	Origen de las Franquicias	39
Grafica 6.2.1	Duración del Contrato	76
Grafica 7.1.6.2.1	¿Usted consume pollo preparado?	87
Grafica 7.1.6.2.2	¿Cuántos Kg. de pollo consumes al mes Aproximadamente	87
Grafica 7.1.6.2.3	¿Cómo lo prefiere?	88
Grafica 7.1.6.2.4	Lo prefieres comprar en	89
Grafica 7.1.6.2.5	¿Cuál es su ingreso en salarios mínimos Diarios?	89
Grafica 7.1.8.1	Balance Oferta-Demanda. Mercado Potencial	97
Grafica 7.2.4.1	Punto de Equilibrio 2008	108

INTRODUCCIÓN

La empresa “La Granjita” S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la producción de alimentos de gallina y sus derivados. En la actualidad no cuenta con un plan estratégico que le permita franquiciar la empresa con el propósito de lograr una expansión y un beneficio económico.

Para esto se plantea el diseño de una propuesta con el fin de franquiciar la empresa de manera estructurada, esto con estrategias y objetivos bien enfocados y definidos para abarcar un mayor mercado.

Para este estudio se consideraron algunos elementos problemáticos los cuales identifican la finalidad hacia la cual se deben dirigir los esfuerzos para el cumplimiento de la investigación. los cuales son:

GENERAL:

Proponer el diseño de un plan para franquiciar a la empresa “La Granjita” S.A. de C.V. de acuerdo a su entorno, objetivos, mercado meta y potencial.

ESPECIFICOS:

- Estudio general de la empresa.
- Acaparar un mercado mayor.
- Diferenciar sus productos.
- Realizar la propuesta para franquiciar la empresa.

Mediante la propuesta para franquiciar la empresa “La Granjita” S.A. de C.V. se pretende llegar a una mayor participación en el mercado, ser más conocida por sus consumidores actuales y potenciales; como resultado tener una favorable situación gracias a su mejor posicionamiento que se verá reflejado en mayores utilidades para la empresa.

Este tema es de suma importancia ya que las empresas no cuentan con los conocimientos para poder generar franquicias de su misma empresa y así expandir en el mercado con un menor esfuerzo por parte de los accionistas; por eso se propone un plan en el cual se franquiciará la empresa planteando los recursos, medios y estrategias en los que la empresa incurrirá para poder franquiciar y así llegar a diferentes mercados.

Se plantea la siguiente hipótesis. Al decidir franquiciar la empresa “La Granjita” S.A. de C.V. se logrará la expansión de la empresa teniendo un mejor posicionamiento en el mercado que conllevaría a un incremento en sus utilidades y siendo una buena oportunidad de inversión.

La metodología que corresponde a los pasos realizados para conseguir el objetivo de la investigación son los siguientes:

Al elaborar este proyecto se realizó una recopilación de información referente a los temas históricos relacionados con franquicias, análisis con diferentes autores y las leyes que rigen a las franquicias.

Después de la recopilación de información se realizó una investigación de la empresa “La Granjita” S.A. de C.V. para evaluarla y realizar un diagnóstico de su posición actual y pronósticos a futuro para conocer su demanda y oferta, para posteriormente conocer su demanda potencial insatisfecha, así del como puede mejorar con la propuesta de vender franquicias.

Posteriormente se realizó una guía que la empresa con procedimientos, costos y diagramas los cuales debe aplicar para la autorización de franquicias, así como tener conocimiento sobre los requisitos que se necesitan para realizarla.

Por ultimo se dieron las conclusiones a las cuales se llego en y durante el transcurso de este proyecto de tesis.

CAPITULO 1
MARCO TEORICO

1.1 DEFINICION DE FRANQUICIA

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

“La libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular”.

“Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en el que una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) el derecho de usar por un determinado tiempo una marca o nombre comercial y se le obliga a transmitirle tanto conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece, así como los métodos comerciales para su buen funcionamiento y, verificar que los métodos administrativos que use sean los empleados por la franquicia”. (FEHER Tocatli & GALLASTEGUI, 2001)

“El concepto franquicia hace una traducción literal del vocablo inglés *franchising*, el cual proviene a su vez de la palabra francesa *francaise*, “libre de toda atadura”, el cual denota la posibilidad de que un individuo se libere de cualquier tipo de subordinación y sea el mismo de su propio negocio, ateniéndose a las normas, directrices y métodos operativos que se han establecido para todos los negocios que integran la red de franquicias, de la cual forma parte”. (FEHER Tocatli & GALLASTEGUI, 2001)

1.1.1 Definición Legal

En 1990 el reglamento de la Ley de Transparencia y Tecnología incluyo en su texto la definición de franquicia la cual es:

“(Un contrato de franquicia es) Aquél en que en un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento, de acuerdo a métodos uniformes”. (FEHER Tocatli & GALLASTEGUI, Las Franquicias, un efecto de Globalización, 2001)

En 1991 en el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, fue promulgada una nueva legislación (Ley de la Propiedad Industrial), la cual incluyó en su artículo 142 la definición legal de franquicia:

“Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan Conocimientos Técnicos o se proporcione Asistencia Técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”. (FEHER Tocatli & GALLASTEGUI, Las Franquicias, un efecto de Globalización, 2001)

1.2 ANTECEDENTES DE FRANQUICIAS

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

1.2.1 Antecedentes en la Edad Media

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el termino "franc". Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

Igualmente en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para

ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

1.2.2 El inicio de la Franquicia en la Época Moderna.

El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.

De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

1.2.3 Primeros Sistemas de Franquicias.

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas mas reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.

No obstante lo anterior, la utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de Sucesión, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste.

Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, la General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.

En esta misma época la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciatario) recibía el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciante y distribuir las en un área exclusiva.

Por su parte, el franquiciante realizaba la publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciatario la producción de las gaseosas, obviamente bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos.

En 1899, mediante la utilización de este sistema, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo. Para esa época, Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola, del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del franquiciatario, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional. El franquiciatario, absorbía así el 100% del costo de instalación se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciatarios de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el

negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus subfranquiciatarios. De este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car resolvió el problema de ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

Por la importancia de estos hechos, ocurridos es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

1.2.4 El Gran Auge de la Posguerra.

De nuevo son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias, a mediados del presente siglo. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el periodo de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

Igualmente el regreso de la guerra de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios y en ocasiones estimulados por la facilidad de financiamiento que ofreció el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un

empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.

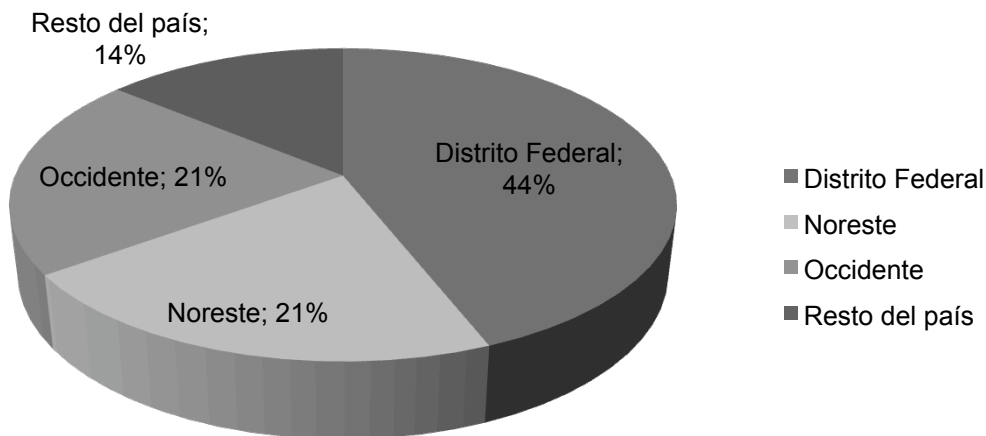
1.3 ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIAS EN MÉXICO

En 1985 la franquicia McDonald's consiguió abrir su primera unidad franquiciada en el sur de la ciudad de México. Posteriormente otras empresas se le sumaron, aunque algunas de estas ya operaban en México, fue hasta ese momento en que adoptaron la figura de franquicia para expandirse con mayor rapidez. Entre estas empresas se encontraban Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Howard Jonson y Holliday Inn, así como las empresas mexicanas Helados Bing, Helados Holanda, Dormimundo y Triónica.

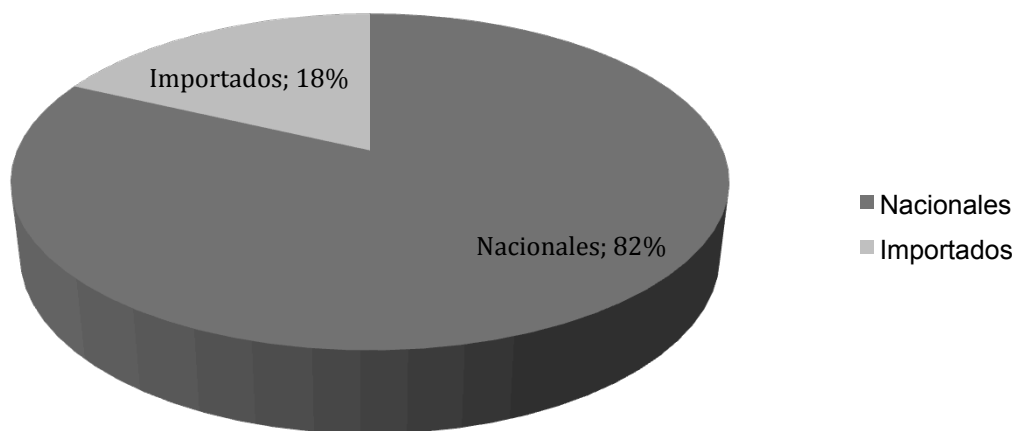
El 1989, cuatro empresas y dos consultores fundaron la Asociación Mexicana de Franquicias, éste organismo logró la implementación de un marco jurídico que permitiría la rápida expansión de la franquicia en México.

En 1989, la Asociación organizó la primera Feria Internacional de Franquicias con lo cual se consiguió aumentar el número de franquicias en México.

Hasta el día de hoy se ha visto un creciente número de franquicias establecidas en la República Mexicana la cual es la siguiente:



Grafica 1.3.1 Distribución de Franquicias en la República Mexicana
Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)



Grafica 1.3.2 Insumos de las Franquicias en México
Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

1.4 FUNCIÓN ECONÓMICA DE LA FRANQUICIA

La inversión que se realiza para la operatividad de la empresa depende de ella, pero puede recibir algún aporte económico de la empresa extranjera en calidad de préstamo. Es por ello que constituye una modalidad de financiamiento no convencional.

El contrato de Franchising es una modalidad contractual que mueve grandes cantidades de capital y recursos humanos, beneficiando a las partes del contrato y al público en general ya que de este modo se logra el mejor abastecimiento del mercado.

Es un contrato que facilita la circulación y distribución de los bienes y servicios, ofreciendo cierta seguridad a la inversión, pues se brinda un producto o servicio, ya introduciendo al mercado, no solo a nivel nacional, sino que muchas veces el producto es conocido internacionalmente.

1.5 CARACTERISTICAS

Sus principales características:

ONEROSO	Ya que una de las partes (franquiciante) obtiene una ventaja a cambio de una contraprestación en dinero a favor de la otra (franquiciatario).
CONMUTATIVO	Por que desde el momento de la celebración cada una de las partes conoce las obligaciones y ventajas que le corresponden.
NO FORMAL	No se exige ninguna forma especifica en que se deba ser instrumentado.
ATIPICO	No se encuentra legalmente regulado ni en el Código Civil o Ley Nacional.
CONSENSUAL	Por que queda perfeccionado y genera los efectos jurídicos correspondientes desde el momento en que las partes manifiestan su consentimiento.
BILATERAL	Por que cada una de las partes se encuentra obligada respecto a la otra, existiendo prestaciones reciprocas para cada una de las partes.
TRACTO SUCESIVO	Las obligaciones que se generan para cada parte no se agota en el momento de la celebración del contrato sino que perduran más allá de éste.

El sistema de franquicia cuenta con unas premisas básicas para poder desarrollarse en perfectas condiciones:

El Contrato es la pieza fundamental de todo el sistema de Franquicia. Debe ser muy estudiado, detallado, claro, preciso y de seguro cumplimiento.

Concesión del uso de marca registrada. La fortaleza y solidez de una red de franquicias se apoya en la imagen de marca homogénea que se transmite al público en general a través de todos y cada uno de los centros (logotipos, adecuación y decoración, rótulos y signos distintivos). Esta imagen de marca proporciona además reconocimiento delante de futuros clientes.

Transmisión del conjunto de saberes y experiencias que constituyen el Saber-hacer (Know-how), que son el conjunto de conocimientos, métodos y sistemas desarrollados por el franquiciante de una forma práctica, no patentados, y derivados de la experiencia de éste en el desarrollo de su fórmula o concepto de negocio de éxito.

1.6 SUJETOS QUE CONFORMAN UNA FRANQUICIA

En el contrato de franquicia intervienen dos sujetos:

1.6.1 El Franquiciante

Para ser franquiciante no sólo es necesario disponer de una empresa solvente y con prestigio comercial en el sector, hace falta también un excelente Concepto de Negocio, que aporte novedades y valores diferenciales en el producto, en el servicio o en la manera de comercializarlo. Este es el verdadero sentido del concepto de FRANQUICIA.

No obstante, el éxito del sistema se basa principalmente en haber experimentado con anterioridad, todo el procedimiento de franquicia a través de un establecimiento piloto, que nos habrá permitido corregir los posibles errores, así

como aumentar los conocimientos necesarios para un mejor desarrollo del concepto de FRANQUICIA, aportando lo que es de hecho una de las bases de la franquicia: Aportar experiencia al franquiciatario.

Conseguidos los dos objetivos principales, que podríamos resumir en un perfecto planteamiento del sistema de franquicia a implantar y la experiencia del establecimiento piloto, se hace necesario transmitir todo ese “saber-hacer” (*know-how*) a través de la diversa documentación que es necesaria y que constituyen los manuales, así como pre-contratos y contratos definitivos. Por lo tanto, el **FRANQUICIANTE** deberá ser una persona física o jurídica que reúna estas características:

1. Haya preparado y experimentado, durante un tiempo representativo y con buenos resultados, una fórmula comercial diferenciada de la competencia, desarrollada en establecimientos pilotos, propios o no.
2. Que sea poseedor de la propiedad de la marca con la que va a comercializar el producto o servicio.
3. Que disponga de la capacidad para formar a sus futuros franquiciatarios, dándoles todo el soporte técnico, empresarial y logístico que sea necesario.

1.6.2 El Franquiciatario

El franquiciatario es toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada.

Como contrapartida a las aportaciones del franquiciante el franquiciatario deberá:

1. Pagar el total de la inversión necesaria para instalar y decorar su establecimiento según proyecto detallado del franquiciante.
2. Abono al franquiciante de los cánones de entrada y pagos periódicos establecidos a cambio de los servicios permanentes que recibe de él.

3. Disponer del stock suficiente en calidad y variedad según los mínimos que establece el franquiciante.
4. Aplicación del precio de venta aconsejado por el franquiciante.
5. Respeto de todos los aspectos relacionados con la imagen corporativa de la franquicia.
6. Aceptar los controles periódicos del franquiciante e informar continuamente de la evolución de su negocio, aceptando las posibles modificaciones que el franquiciante pudiese imponer para la obtención de resultados positivos.
7. Respetar las exclusividades territoriales y de marca.
8. Compromiso de asistencia a los cursos de formación que realice el franquiciante.
9. Usar los métodos de trabajo, directrices comerciales y de gestión general que el franquiciante trasmite a través de los manuales.
10. Respetar las características del sistema comercial y de gestión que definen la franquicia en cuestión.

CAPITULO 2
CRECIMIENTO POR MEDIO DEL OTORGAMIENTO DE
FRANQUICIAS

2.1 LAS FRANQUICIAS EN LA ECONOMÍA

Las franquicias es una forma probada de comercializar y distribuir bienes y servicios de un negocio determinado. El franquiciador ó franquiciante financia el crecimiento o la expansión de su negocio con dinero de un tercero (franquiciatario), al otorgarle el derecho de uso de una marca reconocida en el mercado. Por su parte, el franquiciatario obtiene del franquiciante un producto y/o servicio, un formato de operación, uniforme y homogéneo que le permite ofrecer al consumidor un producto ó servicio idéntico en calidad y presentación al que recibiría en un establecimiento de la empresa “madre”. (HUERDO Lange, 1998)

El otorgamiento de franquicias es un concepto de comercialización relativamente inmaduro con un gran potencial de desarrollo en comparación con el ciclo de vida de otros métodos de mercadeo. Dada su versatilidad, las franquicias han sido un elemento clave en la evolución del sector de servicios de los países desarrollados especialmente en Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia y Europa Occidental.

Las franquicias poseen un mayor porcentaje de éxito en comparación con los negocios independientes, ya que combinan las fuerzas de un negocio rentable bien administrado con el dinamismo y la energía un empresario motivado.

Los principales beneficios del sistema de franquicias son:

Para el Franquiciante:

- Las inversiones necesarias para la expansión se reducen.
- Es posible lograr un crecimiento acelerado.
- El problema gerencial y financiero de la administración de nuevas unidades queda resuelto.
- La difusión de la marca y la apertura de nuevos mercados se incrementa.
- Se limitan los pasivos operativos derivados de inversiones en capital de trabajo.

Para el Franquiciatario:

- Se cuenta con el respaldo de la estructura comercial, operativa y tecnológica desde el inicio del negocio.
- Se reduce el riesgo inicial al tener como base la experiencia operativa de una o varias unidades piloto.
- Se cuenta con un entrenamiento inicial y soporte operativo permanente.
- Se beneficia de las economías de escala generadas por la operación conjunta de varias unidades.
- Se incrementan las posibilidades de obtener financiamiento al estar bajo la dirección y supervisión de un negocio de rentabilidad probada.

La primera generación de franquicias que se otorgó en el siglo pasado fue el tipo de franquicias de marca registrada. Bajo este tipo de franquicia el nombre del negocio y del producto es el mismo y el consumidor lo percibe de esta manera. Un ejemplo de una franquicia de producto o marca es una embotelladora de refrescos. (HUERDO Lange, 1998)

En las franquicias de formato lo que la empresa desarrolla es un sistema único, uniforme y homogéneo de operación, gracias al cual un tercero (franquiciatario) puede ofrecer al consumidor exactamente el mismo producto o servicio, con idéntica calidad y presentación, al ofrecido por el franquiciante en algún otro punto de venta. Un ejemplo de este tipo de franquicia es un hotel o un restaurante. El desarrollo de esta nueva generación de franquicia se ha incrementado substancialmente a nivel internacional.

Para que el desarrollo de este tipo de franquicias sea viable, se requiere de un conocimiento profundo del mercado; un sistema de producción o comercialización sencillo, confiable y actualizado; y un sistema de comunicación franquiciante-franquiciatario eficiente. El profesionalismo que maneje el franquiciante será determinante en el éxito de un sistema de franquicias.

Existen seis pasos fundamentales para el desarrollo de un sistema de franquicias:

1. La elaboración de un plan estratégico maestro.
2. Definición de la oferta de la franquicia.
3. La prueba de mercado del sistema.
4. El desarrollo de la infraestructura requerida.
5. La creación de los sistemas administrativos.
6. El seguimiento y la vigilancia de las franquicias.

2.2 PLAN ESTRATÉGICO

Típicamente los negocios que han tratado de crecer en forma acelerada durante varios años seguidos se han encontrado con graves problemas operativos, administrativos, organizacionales y/o financieros, que han puesto en peligro la supervivencia de la empresa. La forma que han encontrado las empresas para progresar ha sido siguiendo una dirección predeterminada dentro de un plan estratégico formal. De aquí la importancia de contar, antes de otorgar cualquier franquicia, con un plan de negocio a largo plazo en donde se analice en detalle el entorno en el cual se opera la empresa. Este plan dará los lineamientos operativos que deberá seguir el sistema de franquicias para lograr la rentabilidad requerida.

Un buen plan estratégico implica el análisis del medio ambiente, las bases sobre las cuales se encuentra operando la empresa y las perspectivas del negocio. De este análisis se obtendrán indicadores de carácter operativo, comercial, financiero, administrativo y tecnológico. Con esto se verificará la viabilidad del sistema de franquicias; se ratificarán las necesidades administrativas, organizacionales y financieras de cada unidad, y se establecerán los estándares mínimos de operación.

La recopilación y el procesamiento de toda esta información permitirá determinar la franquiciabilidad del negocio y punto de equilibrio de la inversión en diversos escenarios macroeconómicos. (HUERDO Lange, 1998)

2.3. DEFINICIÓN DE LA OFERTA DE FRANQUICIA

Una vez definido el ámbito, las dimensiones y el alcance del negocio que se pretende franquiciar, el franquiciante esta en posibilidades de diseñar su oferta de franquicia.

El criterio básico que debe utilizarse para establecer la cuota inicial que el franquiciatario debe de pagar por los derechos de franquicia (ya sea de producto, marca y/o formato), es que la cuota cubra cuando menos los costos directos en los que incurrida el franquiciante para formalizar el otorgamiento de la franquicia.

En la fijación de la cuota inicial, el empresario no debe olvidar que la utilidad del establecimiento de un sistema de franquicias proviene del cobro permanente de regalías y no de una cuota única al inicio del acuerdo.

El segundo elemento es el de las regalías. Las regalías, en el caso de las franquicias, es una cuota periódica que recibe el franquiciante como compensación no sólo por los derechos de uso de la marca, si no también por el entrenamiento, el apoyo técnico y operativo, la estrategia comercial y, en su caso, el mejoramiento permanente del proceso productivo. (HUERDO Lange, 1998)

Las regalías esperadas deben cubrir el costo administrativo de la infraestructura del sistema de franquicias y la utilidad establecida por el franquiciante como compensación del otorgamiento de la concesión y el apoyo que se ofrece. Si este flujo de ingresos es bajo, entonces el franquiciante le será imposible sustentar el costo de los servicios que deben proveer a sus franquicias y no existirá incentivo para mejorar y fortalecer el apoyo técnico, comercial y operativo que debe proporcionar.

Otra erogación común del franquiciatario es la relacionada con los programas centralizados de publicidad. En este esquema el franquiciatario aporta un fondo a

un común una cuota periódica para publicidad, ejerciendo el franquiciante control casi absoluto sobre el desarrollo de los programas de publicidad.

Muchos franquiciantes consideran que un sistema centralizado de promoción y publicidad asegura la uniformidad de concepto y el profesionalismo de la presentación. La ventaja para el franquiciatario de este sistema es el tener acceso a un programa de publicidad con un impacto mucho mayor al que podría lograr con los recursos financieros generados por un solo establecimiento.

Cualquiera que sea el sistema que se elija al desarrollar e implantar un programa de publicidad, se debe cuidar los siguientes aspectos.

- Conservación y fortalecimiento de la imagen.
- Participación activa de los franquiciatarios.
- Buscar maximizar el impacto publicitario.
- Maximizar el empleo de las aportaciones.
- Buscar llegar al consumidor final a través del mejor medio disponible.

Dentro de la estructuración de la oferta de franquicia, el franquiciante deberá definir los términos generales que gobernarán su relación con los franquiciatarios.

2.4 PRUEBA DE MERCADO

El objetivo de la prueba de mercado es determinar la demanda que existe entre los clientes potenciales por la oferta de la franquicia. El franquiciante deberá decidir, con los resultados de la prueba, la conveniencia de seguir adelante con el desarrollo del sistema de franquicias, o bien abandonar la idea hasta que no exista un interés que justifique el gasto de estructuración y desarrollo de la franquicia.

Los resultados de la prueba de mercado nos servirán para determinar si los parámetros del plan estratégico son adecuados o no. Si los resultados de la

prueba son adversos el franquiciante puede considerar las siguientes alternativas con el fin de minimizar el riesgo.

- Adaptar la oferta a condiciones sub-óptimas pero aceptables.
- Restringir el otorgamiento de franquicias a aquellas que pudiera absorber en caso de verse forzado a hacerlo.
- De ser posible, ofrecer las primeras franquicias por un periodo menor (periodo de prueba).
- Compartir con el franquiciatario los riesgos de la inversión.

Para que el sistema de franquicias tenga éxito, el franquiciante deberá asegurarse de que el franquiciatario entienda perfectamente sus responsabilidades y lo que estas implican. (HUERDO Lange, 1998)

En cuanto a los atributos que debe buscar el franquiciante en cada uno de sus prospectos, destacan los siguientes.

- El prospecto debe contar con el dinero necesario para financiar la adquisición y el arranque de la franquicia, o bien demostrar la posibilidad de conseguirlo.
- Que muestre desde el principio interés y entusiasmo por el negocio.
- Debe existir compatibilidad de objetivos.
- El franquiciatario debe contar con un historial probado de éxitos, en el desempeño de sus tareas.
- Individuos con orientación hacia las relaciones humanas.
- Con actitud positiva y deseoso de vender.
- El prospecto deberá ser una persona motivada a lanzarse a la calle en busca de nuevos negocios.
- Los individuos deberán de tener una moral y ética sólida.

Con estas características en mente, el franquiciante deberá de ser capaz de seleccionar en las entrevistas con los franquiciatarios a los mejores candidatos y

eliminar a todas aquellas personas que, no obstante tienen la capacidad económica para montar la franquicia, muestren actitudes problemáticas y no estén abiertos a aprender los detalles del negocio. (HUERDO Lange, 1998)

2.5 DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA

Paralelo al proceso de selección de candidatos está el establecimiento de la infraestructura necesaria para proporcionar el apoyo, la asistencia, la capacitación y el soporte ofrecido. (BERMEJO & RUBIO, 1996)

Distintos asesores en el desarrollo de franquicias insisten en la importancia que tiene no solo iniciar la relación sino mantenerla. Sin lugar a duda se pueden incorporar en un contrato un sinnúmero de cláusulas y restricciones que limiten las acciones del franquiciatario, pero si no existe la disposición y la buena fe del obligado el sistema de franquicias jamás será exitoso.

Los servicios básicos que debe proporcionar cualquier franquiciante se pueden agrupar en tres categorías.

- Manuales de operación.

El manual de operación es el documento más importante que recibirá el franquiciatario. En él se describen las especificaciones del negocio y será el instrumento que utilice en primera instancia el franquiciante para comunicar al franquiciatario la forma de operar. El franquiciatario se referirá al manual con el fin de encontrar los lineamientos que le permitan reproducir con éxito la operación de la empresa madre. (HUERDO Lange, 1998)

- Capacitación.

Los principales objetivos del programa de entrenamiento son.

- Enseñar al franquiciatario como debe llevar la operación.

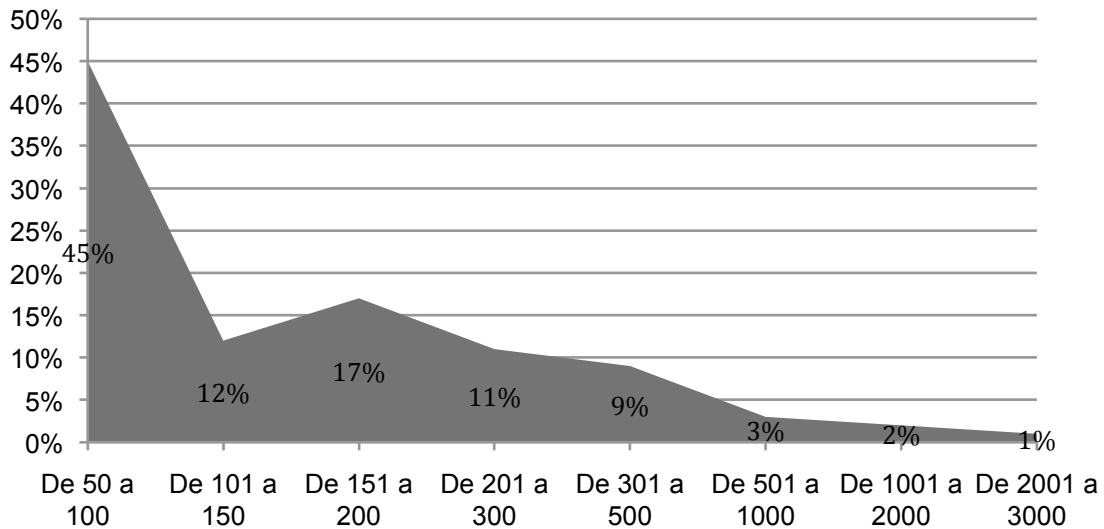
- Establecer el nivel de calidad y eficiencia que debe mantener el establecimiento.
- Asegurarse que los nuevos franquiciatarios acepten las reglas del sistema de franquicias.
- Fomentar en los franquiciatarios el espíritu de excelencia, servicio al cliente y participación en el sistema.

De manera colateral, las sesiones del programa de entrenamiento le pueden servir al franquiciante para evaluar el dinamismo del franquiciatario, su capacidad de aprendizaje y su habilidad empresarial. (HUERDO Lange, 1998)

- Selección y Acondicionamiento del Local.

Uno de los principales elementos que influyen en las posibilidades de éxito de los negocios es la ubicación del establecimiento. Para tomar una decisión sobre una ubicación determinada, se requiere un conocimiento profundo del negocio en sí y de su clientela: por esto los franquiciatarios acuden al franquiciante en busca de ayuda y consejo sobre la forma de evaluar y seleccionar la mejor ubicación.

En la elección de la ubicación es muy importante considerar que los requerimientos de espacio no se limiten a las cuatro paredes exteriores de un local. Muchos negocios requieren áreas de estacionamiento, basura, espacio para anuncios, ductos de aire, etc. El franquiciante deberá de estar en capacidad para asesorar y apoyar al franquiciatario en la adaptación y el acondicionamiento del local, ya que los aspectos mas insignificantes en el montaje del negocio pueden dar lugar a errores garrafales en la operación futura del mismo, disminuyendo la probabilidad de éxito de la franquicia. (HUERDO Lange, 1998)



Grafica 2.5.1 Área requerida en Punto de Venta (mts. Cuadrados).

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

- Sistemas Administrativos.

Una vez que el franquiciatario inicio la operación de negocio, requerirá un apoyo y soporte in-interrumpido para lograr la rentabilidad esperada.

El franquiciante deberá ser capaz de proporcionarle un servicio de asesoría administrativa, contable y comercial permanente. Como contraprestación del pago de regalías, el franquiciatario espera además de este servicio, la opción de nuevos productos con los cuales pueda mantener e incrementar su participación de mercado, así como la actualización de los procesos productivos y de los programas de mercadotecnia. (HUERDO Lange, 1998)

De acuerdo con las estadísticas de Dun and Bradstreet, el periodo crítico de subsistencia de un nuevo negocio es del segundo al quinto año de operación y no el primer año. La razón de lo anterior es que normalmente los nuevos negocios viven durante su arranque de los recursos que aporta el accionista, y no es sino hasta después del primer aniversario cuando los recursos empiezan a escasear y éste reinicia la evaluación de la viabilidad operativa y financiera del negocio.

En nuestro caso, el análisis cualitativo de la operación que elaboré el franquiciatario estará en función de las expectativas que se hubiera creado con la información presentada por el franquiciante, en la oferta original y el seguimiento operativo que haya mantenido el franquiciante desde el primer día de operación del establecimiento. (HUERDO Lange, 1998)

Alcanzar los resultados esperados es la motivación que requiere un empresario para seguir adelante. Cuando por cualquier razón no se llega a la meta, la participación del franquiciante se vuelve trascendental en la revisión y determinación de las causas por las cuales la franquicia no está logrando los resultados esperados. En este momento es indispensable que el franquiciante ayude al franquiciatario a tomar las medidas correctivas necesarias para cambiar la tendencia adversa en la operación del negocio. (HUERDO Lange, 1998)

Dado que la salud financiera de un negocio es el arma más poderosa que tiene una organización para hacer frente a la competencia, a los cambios del medio ambiente y a sus necesidades de expansión, el franquiciante deberá contar con un sistema administrativo que le permita detectar rápidamente cualquier problema operativo de sus franquicias. Además, el sistema debe permitirle al franquiciante verificar la uniformidad, la calidad, la eficiencia y la rentabilidad de cada franquicia. Por otra parte, al igual que en otros países, en México uno de los mayores retos que existe en el desarrollo de franquicias es el diseño de un sistema de administración y control que asegure que los franquiciatarios paguen una porción justa por el concepto de regalías en relación con sus ingresos.

Debemos recordar que el contrato de franquicia normalmente especifica que el incumplimiento de la obligación de pagar las cantidades exactas por concepto de regalías se consideran causas de rescisión del contrato. Sin embargo, sabemos que en la práctica mientras no exista la buena fe de las partes no involucradas, los controles contractuales no resuelven este problema. De aquí la importancia de que

el franquiciante desarrolle e implante medidas de carácter administrativo que le ayuden a protegerse de defraudaciones. (HUERDO Lange, 1998)

2.6 SEGUIMIENTO Y VIGILANCIA

La experiencia ha demostrado que cuando la calidad de un producto ó servicio de un determinado establecimiento decae, la clientela pierde la lealtad hacia la franquicia, originándose no solo una disminución de las ventas de la unidad involucrada sino en muchas ocasiones en todo el sistema. De aquí la importancia de mantener un espíritu de calidad y de excelencia de servicio. (HUERDO Lange, 1998)

El franquiciante deberá realizar inspecciones regulares a los establecimientos para asegurarse de que se esta cumpliendo con los métodos, procedimientos y estándares de producción preestablecidos. Con el fin de fortalecer la actividad de verificación, el franquiciante debe mantener un espíritu de colaboración y orientación para que el franquiciatario pueda reproducir, uniformar y homogeneizar el producto. Este apoyo será mucho más eficiente que una actitud de espionaje en donde solo se busca criticar y/o castigar cuando las cosas no se realizan conforme a lo acordado.

Para lograr lo anterior se sugiere que los inspectores asignados tengan experiencia en la operación de la franquicia y cuenten además con la capacidad de manejar las relaciones humanas. El inspector deberá ser capaz de hacer recomendaciones específicas para la corrección de deficiencias sin entrar en un conflicto personal con los franquiciatarios o sus empleados.

La selección de inspectores se debe de realizar cuidadosamente, ya que esté es, a los ojos del franquiciatario el emisario del franquiciante. A través del inspector se exponen los objetivos, los ideales, las normas y los métodos de operación del

sistema de franquicias. De manera informal el inspector transmite con sus formas de actuar la imagen que el franquiciante tiene de sus franquiciatarios.

Existen diferentes tipos de control, algunos son sencillos y otros sofisticados, pero ninguno es infalible. Para cada regla o forma existirá una alternativa que pueda tomar el franquiciatario para evitar alcanzar las metas establecidas por el franquiciante. La única posible solución a este problema es una supervisión permanente y una comunicación frecuente con los franquiciatarios.

Por otra parte, las franquicias son sistemas dinámicos en cuanto a sus necesidades, por lo que se requiere de una actualización constante de contratos, manuales, programas de capacitación, sistemas administrativos, etc. Esta actualización permitirá ajustar los lineamientos de operación a las condiciones de mercado vigentes. (HUERDO Lange, 1998)

Periódicamente deberá revisarse el plan estratégico, para verificar la veracidad de los supuestos originales y analizar las desviaciones de los resultados reales respecto a las expectativas establecidas en el plan estratégico.

CAPITULO 3
TIPOS Y FORMATOS DE FRANQUICIA

3.1 FRANQUICIA DE PRODUCCIÓN

Es aquella donde el franquiciante, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados.

Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca, el Know-how por lo que otorga franquicias para que el franquiciatario produzca los productos. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma.

El franquiciante actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores.

3.2 FRANQUICIA DE SERVICIO

Es el tipo de franquicia más dinámico y con más proyección. El franquiciante cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación.

Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciante, quien la transmite a sus franquiciatarios. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad.

Dentro de este tipo, el franquiciante le ofrece al franquiciatario una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciatario provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciante.

Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

3.3 FRANQUICIA INDUSTRIAL

Se compone de dos industriales: el franquiciante y el franquiciatario. El fabricante del producto cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto. El franquiciante (quien debe ser titular de la propiedad industrial) cede a sus franquiciatarios la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciatario adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciante utilizando la tecnología adquirida. Los ejemplos más famosos son los de Coca-Cola, Yoplait, Royal Canin, etc.

3.4 FRANQUICIA-CORNER

Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: En la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciatario. Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciante. Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciatario de acuerdo con sus especificaciones.

3.5 MASTER-FRANQUICIA

Esta modalidad consiste en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del master-franquiciatario, persona física o jurídica, a la cual el franquiciante original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino. El master-franquiciatario es el gestor y

responsable del desarrollo y representación del franquiciante de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciatarios y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. Es el sistema mas utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciante extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este ultimo como franquiciante y al mismo tiempo como franquiciatario de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciatario de forma exclusiva en su país o en una región de países. El master-franquiciatario esta encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciatarios, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciatarios de su territorio. Este sistema es utilizado cuando el franquiciante no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero. Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciante accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios. Debido al conocimiento que tiene el franquiciatario en las costumbres y usos e incluso de los vicios tramitológicos dentro de su país, puede servir de puente para que el franquiciante expanda sus negocios, sin necesidad de involucrarse directamente, en muchos países simultáneamente y en un tiempo que no es comparable con el que necesitaría para comprender tales costumbres y usos, con los costos que esto implicaría.

3.6 FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN

El franquiciante actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas. El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciatarios a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le

concede más libertad al franquiciatario, pero a la vez menos aporte operacional. Se fija en este caso al franquiciante, los productos que tiene que vender con la aportación de la marca, Ej. Productos alimenticios, textiles, etc. En la que el franquiciante cede al franquiciatario la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.

3.7 FRANQUICIA DE FORMATO DE NEGOCIO

En este tipo, el franquiciante le ofrece al franquiciatario un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciante, le permiten al franquiciatario operar de manera exacta a como lo haría el franquiciante en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios).

3.8 FRANQUICIA DE FORMATO DE TERCERA GENERACIÓN

El franquiciatario recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia. El franquiciante concede al franquiciatario la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente. El franquiciatario recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos.

3.9 FRANQUICIA POR CONVERSIÓN

Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

3.10 PLURIFRANQUICIAS

El franquiciante gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciantes que asumen la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias.

3.11 MULTIFRANQUICIAS

El franquiciatario tiene más de un establecimiento del mismo franquiciante, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

3.12 FRANQUICIA ACTIVA

Es aquella en que el franquiciante exige que sus franquiciatarios sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.

3.13 SERVICIOS Y/O PRODUCTOS QUE OTORGA EL FRANQUICIANTE.

El franquiciante se compromete a través del contrato a dar asesoría y servicio al franquiciatario. Debe existir una planeación para especificar cuales son los servicios. El éxito de las franquicias esta altamente ligado al servicio que el franquiciante proporcione. El franquiciante debe ser un servidor que adquiere tal compromiso al franquiciar su negocio. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Los principales servicios que el franquiciante debe proporcionar son la capacitación del personal técnico y operativo, apoyo para seleccionar la ubicación, los manuales de operación y asesoría en administración y mercadotecnia.

La uniformidad de los servicios y productos es lo que distingue y mantiene una franquicia. Los franquiciatarios no obtienen los productos directamente del franquiciante, por que ello seria muy costoso. Por ejemplo, una franquicia de Hot-Dogs, que fuera intermediaria o proveedora y se encargara de repartir la salchicha, ensalada, papas, panes, etc. A todas las unidades que tiene, ¡jamás lo podría lograr! Pero para que exista la uniformidad que se menciona, se fijan estándares y técnicas para garantizar la calidad de los productos.

3.14 LAS REGALÍAS Y EL ACUERDO DE FRANQUICIA.

Las regalías son pagos que el franquiciatario hace al franquiciante por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios. El pago de regalías es el camino usual por el que el franquiciante obtiene continuamente ingresos de las franquicias. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

La estipulación y cumplimiento de las mismas varían: puede ser en el momento de firmar el contrato, mensualmente, a través de la compra de productos, cuando se realiza la capacitación o cualquier otro.

La forma de pago de las regalías puede ser semanal o mensual, según se haya definido en el contrato. Los pagos ascienden a cantidades considerables. Para pagar las regalías, los franquiciantes pueden aplicar un porcentaje a las ventas brutas de los franquiciatarios, o bien, cobrar una cuota fija. Pagar un porcentaje sobre las ventas brutas es un incentivo para que el franquiciante pueda seguir financiando e invirtiendo en los negocios que operan sus franquiciatarios. La cuota fija no proporciona este incentivo al franquiciante, ya que sin importar el volumen de ventas que se haya realizado, el monto siempre será el mismo.

Casi siempre las regalías que el franquiciante tiene que pagar oscilan entre 3% y 10% de las ventas, aunque existen excepciones como Jazercise, que cobra regalías del 30% a sus franquiciatarios. El acuerdo de franquicia especifica que un incumplimiento en el pago de regalías es una violación muy grave en el mismo. Generalmente, dicho acuerdo también da derecho al franquiciante a inspeccionar la información financiera del franquiciatario. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

¿En que utiliza el dinero que el franquiciante recibe? Aparte de representar una utilidad para el, gran parte de las regalías se utilizan para incrementar la publicidad, mercadotecnia, investigación de mercados y mejorar el producto y/o servicios. El porcentaje de las regalías que se gasta en publicidad a nivel nacional es vital, ya que a medida que el negocio o franquicia se expande, se hace necesario redoblar los esfuerzos publicitarios para que el sistema prospere y sus unidades franquiciadas se mantengan y sean beneficiadas por dicha expansión.

3.15 EL ÉXITO DE LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS

Hoy en día existen muchos factores en los que se desarrollan las franquicias. Uno de los principales es la comida rápida, por ejemplo Mc Donalds, Burguer King, Domino's Pizza, entre otros, sector que constituye el 14.4% del total. Este gran porcentaje no desanima, sino que alienta a otras personas con conceptos de éxito que desean expandirse rápida y eficazmente por lo cual continuamente se conceden franquicias en distintos sectores. Por citar algunos, en la industria automotriz existe Dent Pro Franchise Corporation, Simoniz, Express Detail Centers. En lo referente al cuidado físico existen negocios como Encore Nails LLC y Hair Replacement Centers. En el área de comida Big Apple Bagels, Ranchs 1, El Pollo Loco, Nacho Nana's Mexican Café & Salsa Bar y La Cueva del Zorro (de procedencia mexicana). En franquicias relacionadas con el aprendizaje de niños esta Baby's Away International Inc., High Touch-High Tech e Image Tomorrow. Y

se podría seguir nombrando una gran cantidad de negocios franquiciados. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

3.16 GLOBALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

La ruta económica en estos tiempos se encamina hacia la globalización y las franquicias no son la excepción. Las nuevas tendencias de los mercados hacia la apertura, que logran superar las fronteras geográficas y cada día establecen entre los países relaciones más cercanas, ocasionan un nuevo fenómeno en las distintas sociedades, ya que se han encontrado comunes denominaciones de gusto y actitudes, sin por ello perder la identidad cultural y étnica. Las franquicias han logrado, en mercados potenciales, prosperar fuera de su país de origen, para lo cual han tenido que adaptarse y haciendo cambios y realizando cambios que les permitan penetrar y posicionarse entre los consumidores. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

La apertura comercial en las que se desarrollan las economías latinoamericanas ha proporcionado un incremento de la calidad y servicio de las empresas. Por ello, se debe de pensar en la posibilidad de exportar los buenos productos y servicios, utilizando el sistema de franquicias como una buena opción, esta actitud positiva hacia la exportación debe acompañarse de una preparación suficiente mediante la adecuación de empaque, envase y embalaje a las necesidades de los negocios internacionales. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Otro factor favorable para el desarrollo de las franquicias latinoamericanas en el mundo es el interés que nuestra región suscita entre los países desarrollados. Aunque es cierto que no todos los países de orbe son “tierra fértil” para las franquicias, seleccionar una localización es el extremo importante tanto como para el franquiciante como para el franquiciatario. El departamento de comercio de Estados Unidos ha catalogado a diez países como grandes mercados emergentes

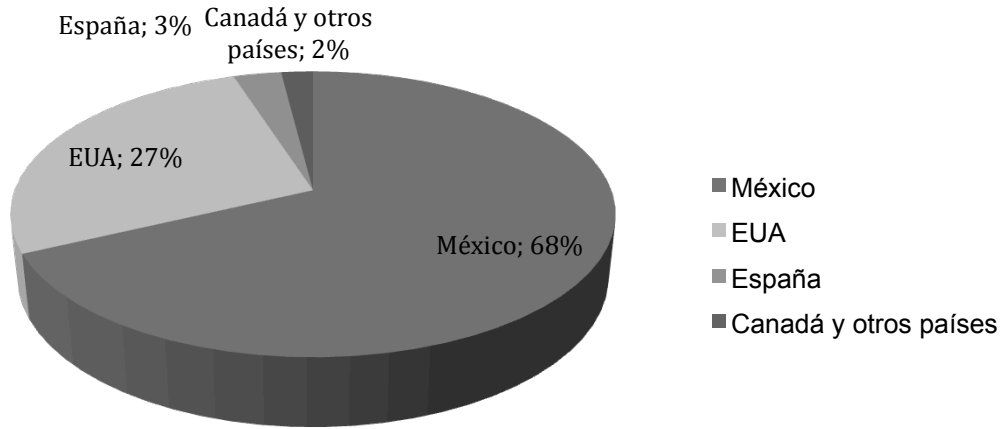
y por lo tanto, ideales para las franquicias. Ellos son: Argentina, Brasil, China, Indonesia, México, Polonia, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía.

Indiscutiblemente, Estados Unidos es el líder en franquicias. Hoy por hoy, las franquicias estadounidenses cubren casi todo los ramos de ventas detallistas y de prestaciones de servicios. Algunas estadísticas pueden dar una idea de la importancia de las redes de franquicia para el desarrollo de la economía estadounidense; según el departamento de comercio de Estados Unidos, cada 17 minutos se abre un nuevo establecimiento franquiciador en ése país.

En México, dos han sido los factores que han contribuido a la expansión del sistema: el jurídico y el social. Las leyes juegan un papel importante en la adecuación de nuestro marco legal al sistema de franquicias; desde el punto de vista social se destaca el hecho de que los hábitos de consumo de la población se han ido modificando según los esquemas de calidad, compra y consumo de los países desarrollados. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Latinoamérica tiene para ofrecer al mundo variedad de productos y calidad de procesos. Algunos países del área han comenzado a exportar franquicias con gran éxito, y se debe continua haciéndolo, con el fin de fortalecer la imagen y logro financiero de los negocios regionales. Para tener éxito en el ambiente económico, hoy en día se necesita emprender, innovar y ser creativos. Hay que recordar que en México y Latinoamérica existe capacidad y excelencia para competir en mercados internacionales. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Los sistemas de franquicias son una excelente opción para crecer fuera de su propio país, para lo cual se requiere el desarrollo de un negocio fuerte y bien adaptado, que tenga como filosofía una cultura de cambio y actualización.



Grafica 3.16.1 Origen de las Franquicias (Países).
Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

CAPITULO 4
RECOMENDACIONES PREVIAS A LA EMISION DE
FRANQUICIAS

Si usted ya se convenció de las bondades de un esquema de franquicias, ya sea para invertir en una o para hacer crecer su negocio ya existente, le recomendamos convertirse en todo un estudioso del tema, pues si bien las franquicias han redituado miles y millones de dólares a sus creadores, un desarrollo mal planeado podría llevarlo derecho al fracaso.

De hecho, los estudiosos de este tema estiman que, de haberse analizado profundamente los diversos conceptos de franquicia que se desarrollaron en México durante el auge de las mismas, se habría evitado pérdidas millonarias.

Según Ramón Vinay Presidente de Francorp México (una empresa internacional especializada en la consultoría y el desarrollo de cadenas de franquicias en todo el mundo) y ganador del premio a la mayor aportación al sistema de franquicias en la República Mexicana, en 1997, otorgado por la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), el esquema de negocios conocido como franquicia, ha atravesado por momentos difíciles, dejando a los inversionistas las siguientes lecciones que aprender.

1. Muchos empresarios que compraron una franquicia en el pasado, pensaron que adquirirían un negocio que les redituará, grandes ganancias sin tener que trabajar en lo mas mínimo, pero aprendieron que una franquicia requiere del compromiso, la participación y supervisión constante de quien la adquiere (además de mucho trabajo).
2. Se ha identificado a la franquicia con conceptos importados, pero en la actualidad, casi el 60% de las franquicias son empresas Mexicanas. En México se pueden crear franquicias a partir de conceptos mexicanos o desarrollados por mexicanos y con la misma capacidad que cualquiera de las empresas franquiciatarias del mundo.

3. Muchos empresarios mexicanos no adoptan todavía a la franquicia entre sus planes de expansión o en la diversificación de sus portafolios de negocios, por que consideran que las franquicias son para las grandes empresas. Sin embargo, no es necesario ser grande para franquiciar.

A nivel internacional, el grueso de las franquicias ha sido creado por empresarios pequeños y medianos. De hecho, se calcula que las oportunidades de éxito de una empresa grande franquiciada llega a elevar un 10% su volumen a nivel mundial, pero el potencial de crecimiento de una empresa mediana y pequeña es infinitamente mayor porcentualmente, de lo que es para una empresa grande.

4. Vender una franquicia implica el compromiso de atender, asesorar y capacitar a los franquiciatarios. Crear una cadena de franquicias y tener franquiciatarios, es como tener una familia a quien se debe conducir por el buen camino. No se trata de dejar al franquiciatario abandonado en el negocio y luego exigirle el pago de regalías.
5. Al adquirir una franquicia, no en todos los casos se transfiere la tecnología que debería transferirse, y, a veces dicha tecnología es escueta, lo que impide que el franquiciatario sea exitoso en su negocio.
6. La franquicia es un producto global, pero no derivado de la era de la globalización y, al mismo tiempo, es un producto mas global que puede venderse en una ciudad de un país y en otra de otro continente, y que tendrá que competir con franquicias creadas en países desarrollados como Estados Unidos.
7. Una franquicia no solo compite con otras franquicias similares o de su ramo, sino con otras propuestas de franquicia, por que la competencia en estos negocios se da en relación con la inversión inicial, y con el periodo de

recuperación de éste. Las personas que buscan un negocio se inclinan a demás de por el tipo de franquicia, por la inversión y la tasa de recuperación.

8. No solo las franquicias internacionales tienen capacidad de competencia en los mercados mundiales; las mexicanas también. No importa que tan pequeña sea una empresa si esta dispone de las herramientas tecnológicas para poder presentar su propuesta dignamente en el mercado internacional, tendrá éxito siempre y cuando su presentación sea correcta y su negocio viable.
9. No se necesita ir a Estados Unidos para competir con las franquicias norteamericanas; se compete con estas aquí y en todas partes del mundo, y solo las empresas organizadas profesionalmente y comprometidas con sus franquiciatarios lo han podido lograr.
10. Kilo por kilo empresarial, los empresarios mexicanos son más hábiles como inventores, negociantes, creativos e innovadores, que el propio empresario norteamericano, por las condiciones de desarrollo en América Latina, y particularmente en México es mucho más capaz, adaptable, flexible y perseverante. Sin embargo, la lección es que necesita convencerse de esto.
11. Las franquicias son conceptos altamente resistentes a las crisis económicas. Las cadenas de franquicias tienen más oportunidades de sobrevivencia que los negocios independientes.
12. La franquicia debe ser parte de la cultura empresarial mexicana, como sucede en Estados Unidos; aun falta mucho en el sentido para que se acepte, entienda y utilice como un método perfectamente válido de crecimiento en nuestro país. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

CAPITULO 5
EVALUACION DE UNA FRANQUICIA

El éxito que han tenido las franquicias justifica que muchas empresas las consideren como una opción de expansión. Por ello, en muchas ocasiones se trata de estructurar un sistema para lograr una posición favorable en el mercado a través de franquiciatarios dispuestos a invertir en el negocio. Sin embargo, a pesar de la sencillez aparente del concepto, para que un sistema de franquicias opere adecuadamente necesita llenar varios requisitos. En primer lugar debe ser una empresa que tenga cierto tiempo en el mercado con éxito comprobado y con potencial de crecimiento en otros mercados. (RAAB, 1997)

Así mismo, la franquicia requiere de experiencia en las operaciones y en el entrenamiento, que son la base de la homogeneización del sistema. Otra cualidad que debe tener el sistema es la autonomía. Cada unidad debe conservar su forma particular de administrar la empresa. Aunque el franquiciante establece una guía general sobre la operación del negocio, el franquiciatario es quien tiene las decisiones últimas en cuanto a su unidad. Finalmente, es necesario que la franquicia cuente con los recursos económicos necesarios para operar todo el sistema. Se requiere de una gran inversión en aspectos como el diseño de manuales y programas, de publicidad y de todo lo necesario para impulsar las ventas.

Así pues, antes de decidir franquiciar, la empresa debe hacer un estudio de factibilidad donde deberá utilizar ciertos criterios de evaluación sobre su mercado, sus características técnicas y de operación y su capacidad financiera. Al concluir este estudio, la empresa podrá decidir si el negocio podría tener éxito como franquicia o si le conviene utilizar otros métodos de expansión.

5.1 EVALUACIÓN DE MERCADO

El éxito de todo negocio depende de la forma en que se logre identificar y satisfacer las necesidades y deseos de un nicho de mercado específico. No hace falta ofrecer un producto o servicio nuevo: presentar una versión mejorada de los

mismos es un método eficaz para atraer y conservar a los clientes. La franquicia ofrece a las empresas un medio rápido para lograr un buen posicionamiento en el mercado al maximizar los esfuerzos de promoción. Por ejemplo, Century 21 reunió bajo un mismo nombre a cientos de pequeños agentes de bienes raíces. Al reunir los fondos de cada uno de ellos, se pudo lograr un esfuerzo publicitario que atrajo a muchísimos clientes. (RAAB, 1997)

Antes de franquiciar debe conocerse perfectamente el perfil del consumidor. Para determinarlo, pueden responderse a preguntas tales como: ¿Quiénes son? ¿Qué características comunes tienen? ¿Quiénes son los compradores más importantes? ¿En donde se encuentran? ¿Qué criterios se utilizan al decidir la compra? ¿Predomina el precio, la calidad o el servicio? ¿Tiene el mercado un potencial lento o acelerado de crecimiento?. Después de responder a estas preguntas, se podrá precisar si realmente existe un nicho y si se cuenta con un producto que haga exitoso al negocio y que le otorgue una ventaja competitiva.

Para calcular el potencial total de mercado en un territorio se debe determinar el número de compradores por la cantidad comprada promedio y multiplicar el resultado anterior por el precio unitario promedio. Este método al que se le llama en cadena (en inglés, en bold) sirve principalmente para determinar si la cantidad de compradores justifica la aparición de otras unidades o puntos de venta.

Antes de determinar si el negocio es franquiciable, se debe hacer un prototipo de tienda y uno de producto. El primero se refiere a construir el espacio físico tal como se espera que lo construya el franquiciatario. Este deberá operar a la perfección y desarrollar el producto o servicio prototipo, es decir, aquel que servirá como modelo para todo el sistema de franquicias.

Es importante que el prototipo de tienda y el producto puedan adaptarse a las necesidades regionales del mercado. Para que tenga el éxito esperado, la franquicia debe ofrecer productos particulares según el gusto de cada región sin

perder sus características originales. A esto se le llama tropicalización, por ejemplo, todas (o casi todas) las franquicias de comida rápida en México han tenido que agregar los sobres de salsa picante a su menú ya que la mayoría de los mexicanos les gusta comer mucho picante. Haber incluido estos sobres en el menú de aderezos hace que las personas a quienes les gusta comer con condimentos fuertes se acerquen al punto de venta de cualquier forma. (RAAB, 1997)

El criterio sobre lo que se cambiará en el servicio o producto, de acuerdo a la región depende del franquiciatario, ya que el es quien conoce mejor su mercado, sin olvidar que la ultima palabra debe darla el franquiciante, el cual siempre debe tratar de evitar que se pierda la uniformidad, factor de éxito en todo sistema de franquicias.

5.1.1 Permanencia en el Mercado

Una de las maneras por las que cualquier negocio puede ganar credibilidad, es haber estado en el mercado por algún tiempo. Un concepto probado a lo largo de varios años tiene por lo menos la garantía de ser aceptado públicamente y de tener un conocimiento amplio en cuanto a su mercado, su producto, la operación y administración del negocio. Los años también le dan a la administración la capacidad y experiencia para emprender otras empresas similares. Una firma establecida tiene instalaciones probadas, proveedores de equipo y materiales, personal entrenado y consultores (abogados, contadores) que conocen a la empresa. Este conjunto de factores suaviza el camino a la hora de franquiciar ya que se puede negociar con los proveedores conocidos, emprender el cambio colaborando con el staff propio y contar con asesoría mas acertada y adaptada a las necesidades específicas de la empresa.

5.1.2 La Competencia

Otro aspecto a evaluar dentro del mercado es la competencia. El franquiciante debe competir en dos dimensiones: contra otras empresas que ofrecen su mismo producto y contra otros franquiciantes. Actualmente, las franquicias han desplazado a la apertura de negocios independientes, por lo que existe una gran demanda de empresas del sector. Sin embargo, la oferta es equiparable. Tan solo en Estados Unidos existen 550,000 franquicias operando, y se estima que este número crecerá a un ritmo de 6% anual en los próximos 5 años por ello, el posible franquiciante debe medir el beneficio que obtendrían los franquiciatarios al comprar su franquicia (no cualquier otra) para decidir si su negocio tendrá una ventaja diferencial frente a los demás sistemas que se ofrecen en el mercado.

Cuando se compite contra otras empresas que ofrecen el mismo producto, generalmente se habla de una competencia local o regional, por lo cual es necesario evaluar si el producto o servicio que se está ofreciendo es un concepto que puede tener éxito en otras zonas geográficas.

En cualquiera de los dos casos, hay que evaluar a la competencia de forma objetiva y estructurada para obtener información útil que le permita al futuro franquiciante tomar una decisión acertada sobre la factibilidad de franquiciar su empresa. Algunas preguntas que debe hacerse son ¿Conoce el nombre, organización, tamaño y ventas brutas de su competencia de franquicia y de empresas tradicionales? ¿Podría describir por escrito las fortalezas y debilidades de la competencia en áreas de mercado definidas con anterioridad?. Con esta información se puede determinar si la franquicia que se ofrecerá tendrá un lugar importante en esa lista y si franquiciar mejorará la posición de la empresa en el mercado. Una posición favorable de la competencia no debe desanimar por sí sola la decisión de franquiciar ya que puede compensarse con el potencial del producto o servicio que la empresa proporciona. (RAAB, 1997)

Antes de ofrecer el sistema de franquicias en otros territorios, debe realizarse ambos estudios en el área geográfica en cuestión: el estudio de mercado y el estudio de la competencia. Además, debe pronosticarse el comportamiento del mercado mediante encuestas sobre intenciones de compra, opiniones del personal de ventas, opiniones de expertos, análisis de series de tiempo (para determinar tendencias, ciclos, estacionalidad) y finalmente hacer pruebas de mercado para corroborar la preferencia de los compradores por el producto en cuestión.

5.2 EVALUACIÓN TÉCNICA

La Evaluación Técnica consta de varios pasos los cuales se mencionan a continuación.

5.2.1 Tener un Prototipo Operando

Es indispensable que cuando la franquicia se inicie cuente con un prototipo o tienda modelo que sirva de punto de partida para las demás. Esto resultará muy útil para convencer a los franquiciatarios sobre la legitimidad y rentabilidad del negocio, ofrecen una evidencia tangible del éxito del mismo, y además sirven de centro para la capacitación de futuros franquiciatarios. Es indispensable desarrollar un sistema operativo eficiente y eficaz antes de dar a conocer la intención de franquiciar. También es necesario recordar que las franquicias son como una enorme copiadora, que lo mismo reproduce los problemas que los triunfos.

El prototipo debe de ser representativo y reproducible. La representatividad se refiere a la fidelidad con que el prototipo refleja las circunstancias operativas reales que van a enfrentar los franquiciatarios. La capacidad de reproducirse se refiere a la medida en que el prototipo podría duplicarse, tanto desde un punto de vista práctico como económico. Mientras más compleja es la integración, ejecución y diseño de las empresas más difícil es su reproducción.

5.2.2 La Uniformidad

La uniformidad es esencial para que la franquicia tenga éxito. Cada unidad debe ofrecer al consumidor el producto o servicio lo mas semejante posible a aquel que ofrecen sus filiales. Cuando el consumidor llega a la franquicia, espera encontrar la misma gama de productos que le son otorgados con el servicio de siempre, aunque se encuentre a cientos de kilómetros de su ciudad. La uniformidad se obtiene mediante una operación estandarizada, con lo cual se logra ser más eficiente y proyectar una imagen propia y fácilmente diferenciable con la que los clientes se identificarán. (RAAB, 1997)

5.2.3 La Unicidad

Por la naturaleza misma del sistema es indispensable que las operaciones puedan describirse en manuales de operación, donde se detalle lo que el franquiciatario necesita para operar con eficiencia. Para determinar si el negocio puede pormenorizarse al grado requerido, puede utilizarse el siguiente cuestionario:

¿Se pueden identificar todos los trabajos que se deben desempeñar?

¿Se pueden especificar con precisión los procedimientos y métodos que se deben aplicar?

¿Se pueden definir los conocimientos y técnicas de administración que deben emplearse?

Las respuestas afirmativas a estas tres preguntas determinan la capacidad del negocio para reflejar en manuales la operación del mismo. Si hay respuestas negativas, seguramente es por que el negocio es demasiado complicado, demasiado especializado o demasiado moderno para plantearlo con frases

concisas. Entonces, puede que sea demasiado complicado para que otros puedan operarlo eficazmente. (RAAB, 1997)

5.2.4 La Diferenciación

La suma de la uniformidad y la unicidad permite que el negocio sea diferente a todos los demás y que el consumidor lo identifique y lo busque. Esta es la gran ventaja de la franquicia frente a otros sistemas de negocios. El comprador visita la tienda por que conoce la marca o el concepto, por lo que espera recibir el mismo producto con la misma atención de parte del personal.

5.2.5 La Capacidad de Transmitir el Concepto

Una vez estructurados los manuales operativos se debe evaluar la facilidad para transmitir la operación y filosofía del negocio a los franquiciatarios, de preferencia, el periodo de capacitación debe ser corto, ya que es un costo que deberá incluirse en el paquete de la franquicia. La tarea de capacitar y entrenar consume mano de obra, tiempo y recursos económicos. Ahora bien, el negocio a franquiciar debe poder simplificarse al grado de poder enseñar a los franquiciatarios solo los elementos de administración necesarios para que puedan operar el negocio contratando empleados con conocimientos técnicos básicos.

A pesar de que la capacitación debe realizarse en un periodo continuo, la inmersión al negocio debe ser lo suficientemente completa para brindarse al franquiciatario y a sus empleados potenciales una idea suficientemente clara de la operación de la franquicia. Una forma de medir si vale la pena vender su sistema es la determinación del número de semanas de capacitación que se requieren. Como lo menciona S. Raab en su libro Franquicias: “las operaciones que requieren mas de seis semanas para aprenderse pueden ser demasiado complicadas para que valga la pena arriesgarse a otorgarlas en franquicias. Por el contrario, los negocios que requieran menos de una semana para aprenderse

pueden ser demasiado simples para que representen una oportunidad que valga la pena”.

5.2.6 Posibilidad de dar Servicio a los Franquiciatarios

Además de poder transmitirle el mensaje, el franquiciante debe estar preparado para ofrecer al franquiciatario apoyo constante. Finalmente, lo que estos buscan es pertenecer a una red de negocios que les permita reducir el riesgo de emprender un negocio independiente. El proceso de evolución de la franquicia requiere de diversos servicios en diversos periodos. Este progreso en el apoyo técnico debe planearse antes de decidir franquiciar. Probablemente, una vez pasada la euforia inicial, el franquiciatario le exija al franquiciante servicios específicos. Por ejemplo, un aumento de la promoción, crecimiento regional y nacional y un plan de expansión continuo que asegure la presencia de la franquicia en la mente del consumidor. La organización administrativa de la franquicia debe ser tal que el franquiciante pueda brindarle toda una gama de servicios y asesoría a sus franquiciatarios, a toda hora, por tiempo indeterminado.

En este nivel debe determinarse la estructura de apoyo. ¿Debe proveerse solo desde la oficina central o bien tener personal “de campo” que operará en las mismas unidades? ¿Hasta que grado se le permitirá al franquiciatario tener libertad de decisión en los aspectos operativos del negocio?. La cuestión del apoyo varia desde los “servicios centrales” (mercadotecnia, ventas, desarrollo de sistemas, del manual, de productos) hasta la ayuda para superar problemas y entrenamiento constante del franquiciatario y de su personal. (RAAB, 1997)

La estructura del servicio esta relacionada también con el estado de desarrollo del sistema de franquicias. El número de empleados de oficinas, dedicados a ofrecer apoyo a los franquiciatarios debe variar de acuerdo al número y tamaño de las unidades. Este es un aspecto importante si se ha escogido la franquicia como estrategia de expansión. Se cree que monitorear franquiciatarios cuesta menos

que monitorear administradores, sin embargo, en algunos casos no existe tal beneficio, ya que debido a que el franquiciatario es quien hace la inversión, requiere de la ayuda técnica constante del franquiciante. Además, invariablemente es necesario dar entrenamiento constante al personal y al franquiciatario. A largo plazo, ello puede generar gastos mayores a los estimados. Como lo afirma un cierto franquiciante: “cuando los franquiciatarios están teniendo éxito, tienden a alejarse de nosotros. Debemos estar ahí para poder mantenerlo en el redil de lo contrario, cuando les va mal, debemos estar ahí para ayudarles a salir adelante”.

La cuestión sobre si se debe tratar al franquiciatario igual que se le trataría a un gerente radica en la forma de manejar las recomendaciones. Es una cuestión importante al tratar de mantener los estándares en producto, proceso y servicio de la franquicia. A un empleado se le puede decir lo que debe hacer. A un franquiciatario es necesario persuadirle de que lo haga. A pesar de que muchos franquiciatarios desean ser encausados, no aceptan la autoridad directa por lo que la relación franquiciante/franquiciatario no debe ser vista como un beneficio para el franquiciatario, sino como una relación ganar/ganar en la cual se comparten los riesgos. (RAAB, 1997)

5.2.7 Evaluación Preliminar

La transición del negocio hacia el sistema de franquicias requiere de una comprensión total de la filosofía actual y de una revisión de los valores y misión de la empresa. El cambio de la misión de la empresa a franquiciar modifica la filosofía de la misma, reflejándose en cambios de la estructura organizacional. Cuando en esta segunda etapa, después de la realización del prototipo, se establecen la conformidad de estándares de operación y de mercado, y se cambia la misión de la empresa para lograr la reorganización de la misma, se esta en condiciones de iniciar el análisis financiero de la empresa. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Franquiciar puede ser una de las formas más rápidas de crecer, pero ciertamente no es el método más económico de expandirse, o al menos cuando se pretende implantar un sistema de franquicias grande y eficiente. La franquicia no cura las enfermedades financieras, al contrario, en un principio, la implantación incrementará cualquier problema existente del flujo de efectivo, la rentabilidad o la administración de la empresa. Por ello, es importante determinar si se contará con los recursos necesarios para franquiciar la empresa.

Los programas de franquicias no pueden formularse en serie: requieren de una estructuración cuidadosa que generalmente consume más tiempo y recursos de lo que se piensa. Es necesario considerar los honorarios de los asesores financieros; notarios y contadores, además de los recursos destinados a crear estrategias de mercadotecnia, entrenamiento y operación de la unidad franquiciada.

El costo del programa de franquicias varía en proporción directa con el número de franquicias a vender, abrir y servir durante la vida del proyecto. El monto de la inversión también fluctúa en función del tiempo. Los expertos estiman que el costo total de comenzar la operación de una franquicia oscila entre 50,000 y 500,000 dólares. Una porción considerable de esta cantidad se utiliza para cubrir los gastos iniciales utilizados para estructurar y registrar la franquicia para luego venderla en todo el país y el mundo: estos son los costos fijos de franquiciar.

El resto son costos variables, que deben hacerse casi siempre que otro franquiciatario se incorpora al sistema. Esta cantidad se insumirá en viajes, fotocopias, dictámenes financieros, manuales de operación, búsqueda de franquiciatarios potenciales, publicidad, entrenamiento y evaluación del franquiciatario, asistencia para seleccionar el lugar y contratación de personal especializado en el área de franquicias, entre otros.

Una vez que se cuenta con los recursos necesarios para iniciar la operación de la franquicia, es conveniente determinar el número de franquicias que deben otorgar para llegar al punto de equilibrio en el que se cubren los gastos pero todavía no se logran ganancias. La rentabilidad de un sistema de franquicias se logra después de haber alcanzado este punto. Frecuentemente, es necesario esperar un buen tiempo antes de lograr la primera venta de alguna unidad. Una estrategia utilizada para franquiciar con rapidez es conceder a los primeros tres a cinco franquiciatarios una exención en el pago de cuotas iniciales. Esta promoción de ventas le da una razón importante al comprador para decidirse por ese sistema de franquicias en particular. Si además de este beneficio, la franquicia ofrece una estructura bien fundamentada en cuanto a sus estudios financiero y técnico, logrará expandirse rápidamente.

5.3.1 Es la Franquicia una opción Económicamente Rentable

Para determinar si la franquicia es una opción rentable, el emprendedor debe efectuar proyecciones financieras y determinar su tasa interna de retorno así como el valor presente neto de la inversión que deberá hacer en caso de que decida franquiciar. Estas cifras dan la pauta para calcular el tiempo que le tomará en recuperar la inversión, así como la cantidad que eventualmente ganará con su inversión. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Mediante la proyección de estados financieros el franquiciatario en potencia puede estimar sus costos, ingresos, gastos, flujo de efectivo, activos requeridos en varios niveles de actividad, capacidad de deuda y requerimientos de capital en cada nivel potencial de negocios. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

5.3.2 El Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo es quizá el documento contable más importante a considerar, ya que representa la situación de la empresa a lo largo del tiempo. No es

simplemente una “fotografía” en una fecha determinada como lo es el balance general, sino un video donde se puede ver el desarrollo activo de la franquicia. Con esta comparación a lo largo del tiempo se pueden estimar los requerimientos de efectivo durante los periodos altos y bajos de ventas. Con base en él, el sistema podrá prever los requerimientos de dinero a lo largo del periodo y distribuir su capacidad de deuda de acuerdo con ello. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Dentro del flujo de efectivo preparado para realizar una evaluación financiera, los costos mas importantes son costos de propiedad, edificio, publicidad, arreglos internos, inventario de producto, abastecimiento, salarios iniciales y sueldos. Aunque no se pueden prever todos los gastos, es recomendable incluir la mayor parte posible, lo cual evitará problemas de costos ocultos en el flujo de efectivo y permitirá que las proyecciones sean lo mas reales posibles.

5.3.3 Control Financiero Adecuado

El control financiero tiene como objetivo controlar y predecir el uso de los fondos para alcanzar las metas de la organización. Así, puede manejarse la rentabilidad, el flujo de efectivo y las inversiones de capital. Para controlar las necesidades de efectivo, los prestamos y la compra de activos, la empresa debe tener un control financiero óptimo. Si a lo largo del tiempo se ha carecido de ello, es poco probable que cuando se desee franquiciar se logre un mejor desempeño. De tal forma, el buen control financiero es indispensable para reducir los riesgos y ampliar las posibilidades de expansión. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Para saber si la empresa cuenta con un control financiero adecuado, hay que analizar la existencia (o no) de controles presupuestales. El presupuesto es una forma de planear los gastos que se harán en el futuro. Cada unidad, departamento o división debe tener sus propios presupuestos. El control presupuestal debe

hacerse comparando los resultados de lo planeado con lo gastado de un mes a otro y entre unidades equivalentes.

El control financiero, llevado a cabo en forma profesional con regularidad permite al futuro franquiciante identificar las fuerzas y debilidades financieras, la eficiencia con que se utilizan los fondos, la suficiencia de efectivo, la relación de cuentas por cobrar, la razón de deuda frente a su estructura de capital y la eficacia de la política de inventarios de la empresa a franquiciar.

Dos herramientas útiles para determinar la capacidad financiera y de control de una empresa son el análisis de razones financieras y el análisis del punto de equilibrio. La primera tiene como fin evaluar el desempeño a lo largo de los años y comparar este con el desempeño de la industria en general. La segunda permite identificar el punto en el que los costos se cubren y las ventas comienzan a generar ganancias. Ambas serían poco útiles si no se les diera seguimiento regular; las auditorías financieras, tanto internas como externas son parte del control e importantes elementos que incrementarán la eficiencia del trabajo del administrador.

Una vez analizado los tres criterios de evaluación para franquiciar una empresa descritos (mercado, estudio técnico y entorno financiero) puede formularse un estudio de factibilidad del programa el cual debe contener los aspectos más importantes para decidir franquiciar el negocio.

Ningún estudio financiero puede asegurar el éxito de un sistema de franquicias, pero el análisis cuidadoso de todos los factores que puedan influir en la operación futura del negocio reduce la incertidumbre y prepara al franquiciatario para enfrentarse a una nueva forma de administrar su empresa.

5.4 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

a. Resumen Ejecutivo.

Debe incluirse información general y un resumen de los resultados obtenidos de este estudio.

b. Introducción:

La introducción debe establecer los objetivos del programa de franquicia y la historia de la empresa. Además de hacer un análisis detallado de la industria y del sector en el que se encontrará el sistema de franquicias una vez establecido.

c. Mercadotecnia.

Es una de las partes principales del estudio, ya que incluye la descripción detallada de los productos o servicios ofrecidos al cliente, un enunciado que defina al mercado meta, la localización esperada, de los puntos de venta, la estrategia de precios, los planes publicitarios y promocionales, el folleto de reclutamiento y un programa completo de las actividades requeridas durante la fase de reclutamiento.

d. Administración.

En esta parte se debe graficar la estructura organizacional, con sus respectivos sueldos, salarios y compensaciones; también deberá tratarse las políticas generales y departamentales, así como la administración de operaciones del franquiciatario (manuales de operación y entrenamiento). Un diagrama de programación de actividades (Gantt, Pert) será también de mucha utilidad en el proceso de desarrollo del sistema.

e. Finanzas.

El estudio financiero debe incluir los siguientes reportes financieros:

- Balance general presupuestado.
- Estado de resultados presupuestado.
- Estado de flujo de efectivo presupuestado.
- Así como la determinación de los costos de arranque, la inversión requerida y sus fuentes, el capital de trabajo, el análisis del punto de equilibrio, el análisis de razones financieras, los impuestos asociados y la forma de los estados financieros requeridos a los franquiciatarios (calculo de regalías entre otros).

f. Requerimientos Legales.

La estructura legal del programa de franquicias debe incluir los contratos, permisos y licencias, los números de registros de marcas y avisos comerciales, los documentos de divulgación, los seguros y el contrato de franquicia.

CAPITULO 6
ASPECTOS LEGALES DE LAS FRANQUICIAS

La modernidad ha generado nuevas formas en las relaciones políticas y económicas de los países, que se manifiestan a través de la apertura de fronteras, las relaciones internacionales, los tratados comerciales y las desregulaciones de las importaciones y exportaciones, entre otras.

Estas situaciones han motivado a los países a modificar las normas jurídicas aplicables y adecuarlas a las nuevas relaciones para fomentar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología. Así se ofrece una mayor protección a la propiedad intelectual y con ello se le fomenta a través de una serie de mecanismos legales para evitar el plagio de ideas o productos estableciendo sanciones mas graves a quienes las explotan sin la autorización del titular del derecho.

México, que en la década de los noventas se había propuesto alcanzar el desarrollo económico y el incremento en la calidad de vida de los ciudadanos, sancionó en junio de 1991 la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial (LFPPI). Esta ley, que sustituye a la antigua ley de inversiones y marcas y la de transferencia de tecnología, surge como una respuesta a los reclamos, no solo nacionales sino también internacionales, de dar mayor oportunidad de desarrollo económico, fomentando la creación e inversión de nuevos productos o procesos y la transferencia de tecnología adecuada para el crecimiento industrial del país.

Una de las novedades mas importantes de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial (LFPPI), a la que debido a las ultimas reformas se le ha denominado Ley de Propiedad Industrial (LPI), es la introducción de un concepto de franquicia mas adecuado a la practica de esta nueva forma de comercialización de negocios, la cual se presenta como una opción segura para el crecimiento de empresas nacionales y como una opción para instalar nuevas empresas y tecnologías extranjeras, adquiridas con capitales nacionales sobre la base de la

seguridad del éxito económico debido a los antecedentes del producto, la marca y/o los servicios otorgados. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

La principal regulación de las franquicias se encuadra en el artículo 142 del capítulo VI, de las Licencias y Transmisión de Derechos de la Ley de Propiedad Industrial (LPI), así como las disposiciones del título tercero del Reglamento de la misma Ley.

6.1 LEGISLACIÓN APLICABLE A LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Propiedad Industrial.
- Ley Federal de Derechos de Autor.
- Código de Comercio.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Código Civil.
- Legislación Fiscal.
- Ley Federal del Trabajo.

La franquicia encuentra su regulación en la Ley de Propiedad Industrial y en su reglamento pero existen otras leyes aplicables, algunas de las cuales se exponen brevemente a continuación.

6.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ubicado en el contexto de las garantías individuales, el artículo 25 establece las bases sobre las cuales el Estado propone lograr el desarrollo económico del país mediante un modelo en que la rectoría de la economía corresponde a la nación, quien debe orientarla hacia el fomento de actividades que demande el interés general. También se establecen bases sobre las cuales se alentará y protegerá la actividad económica que realizan los particulares para que, junto con el resto de los sectores (social y público) participe en el desenvolvimiento de la actividad económica.

Por otra parte, el artículo 28 que sustancialmente se refiere a las prácticas monopólicas y la prohibición de algunos privilegios económicos que promueven la competencia desleal, otorga el reconocimiento a los autores e inventores para que de manera exclusiva y durante un tiempo determinado exploten sus producciones. De esta forma, la Constitución establece las bases para fomentar y proteger a la industria nacional, lo cual incluye a los autores e inventores, mediante las diferentes leyes reglamentarias; la Ley de Derechos de Autor y la Ley de Propiedad Industrial.

6.1.2 Ley de Propiedad Industrial

La nueva legislación es producto de la creciente necesidad de México de promover el desarrollo de la industria y la protección de quienes por su actividad desarrollan nuevos productos o procesos.

El artículo 87 de la Ley de Propiedad Industrial (LPI) establece que “los industriales, comerciantes o prestadores de servicios podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio o en los servicios que presten. Sin embargo, el derecho a su uso exclusivo se obtiene mediante su registro en el Instituto”. Cuando se habla del Instituto, la Ley de Propiedad Industrial (LPI) se refiere al

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Con ello, queda claro que el registro de la marca otorga derechos de exclusividad. El hecho de que una marca no sea registrada pero que sea usada de manera reiterada en establecimientos o productos crea derechos, siempre que dicha marca no haya sido registrada con anterioridad.

Por otro lado, en el artículo 136 de la Ley de Propiedad Industrial (LPI) se establece que: “el titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas con relación a todos o algunos de los productos o servicios a la que se aplique dicha marca. La licencia debe ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros”.

Estas disposiciones son el fundamento del otorgamiento de licencias de uso de marca que, aunado a la asistencia técnica para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio y el sistema de operación, dan como resultado el sistema de franquicias.

El usuario autorizado de una marca no podrá a su vez transferir el uso de la misma a otras personas, salvo que en el convenio o contrato celebrado con el titular de la marca se haya previsto esta posibilidad. Los contratos o convenios de autorización a que se refiere este artículo deben inscribirse en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

El reglamento de la Ley de Propiedad Industrial (RLPI) publicado el 23 de noviembre de 1994 complementa la serie de reformas sancionadas desde 1991 para la protección a los inventores y sobre todo a quienes desarrollan franquicias, estableciendo derechos y obligaciones para el franquiciante y el franquiciatario.

6.1.3 Ley Federal de los Derechos de Autor

Entre los instrumentos de protección a los derechos de autor se incluyen las producciones que en los manuales de operación del sistema de franquicias elabora el franquiciante para explicar las características operacionales de su negocio exitoso. Los manuales en los que el franquiciante otorga los conocimientos técnicos y prácticos se encuentran protegidos por la legislación sobre derechos de autor. Esta protección se alcanza mediante el registro de los manuales de operación del sistema de franquicias, así como del establecimiento de elevadas sanciones económicas y personales para evitar el plagio de los conocimientos otorgados al franquiciatario.

6.1.4 Código de Comercio

La naturaleza jurídica de las actividades comerciales del franquiciante y del franquiciatario, así como la del contrato de franquicia que por su naturaleza y sus características es considerado un contrato mercantil, encuentran fundamento en el código de comercio vigente del país, el cual establece los aspectos mas importantes relacionados con las actividades comerciales y de servicios en los que se traduce la explotación de una franquicia.

6.1.5 Ley General de Sociedades Mercantiles

La figura jurídica de la sociedad anónima es la que actualmente tiene mayor utilidad en la organización empresarial de nuestro país. Aunque no es un requisito indispensable, es recomendable que el franquiciatario, al tramitar la adquisición de una franquicia conozca la posibilidad de organizarse bajo esta figura jurídica o de cualquier otra forma de sociedad mercantil, aunque también lo pueda hacer como persona física con actividad empresarial, la cual esta regulada por el Código Fiscal de la Federación.

6.1.6 Código Civil

El Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para todos los estados en materia federal, establece los principios generales de los contratos. El contrato de franquicia cuenta con características esenciales que están reguladas por el Derecho Civil, por ejemplo lo relacionado al consentimiento y el objeto materia del contrato, así como las que se refieren a las prestaciones que el franquiciatario y el franquiciante se otorgan recíprocamente.

6.1.7 Legislación Fiscal

La contraprestación que el franquiciatario otorga al franquiciante por la obtención del sistema de franquicias es el pago inicial y el de regalías en virtud de que la franquicia, además del otorgamiento del sistema de operación, implica la asistencia técnica por parte del franquiciante, la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) establece los requisitos que se deben cumplir para que el pago de regalías, por este concepto pueda ser deducido. Por ello el artículo 15-B del Código Fiscal de la Federación dice "... se entenderá por asistencia técnica la prestación de servicios profesionales especializados con base en conocimientos o principios científicos, comerciales o técnicos, tendientes a la obtención de beneficios en el sector empresarial o profesional, siempre que dichos servicios estén relacionados con un proceso de producción o que impliquen una asesoría, consulta o supervisión sobre cuestiones no generalmente conocidas, así por especialistas en la materia y que los conocimientos o principios con base en los cuales el servicio es prestado, sean producto de la experiencia y no patentables".

La asistencia técnica que otorga el franquiciante como requisito indispensable para la existencia de la franquicia y el pago de regalías que debe realizar el franquiciatario como retribución por la utilización del sistema operacional de la franquicia, encuentran también su regulación en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).

6.1.8 Ley Federal del Trabajo

Otro de los aspectos importantes en el contrato de franquicias es el que se refiere a la capacitación del franquiciatario y sus empleados, así como la naturaleza de la relación laboral que se establece en el franquiciante, el franquiciatario y los empleados del negocio franquiciador. Para los efectos de las normas de trabajo, el artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo establece que: “se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia y otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa”.

Así pues, el sistema de franquicia opera como una empresa productora, distribuidora o prestadora de bienes y/o servicios en uno o varios establecimientos, ya sea a nivel regional o nacional.

También las relaciones jurídicas existentes entre el franquiciatario y sus trabajadores encuentran su regulación en el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, según el cual “se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”.

Por tal motivo, conocer algunos aspectos de la Ley Federal del Trabajo es muy importante para entender los derechos y las obligaciones que se desprenden de relaciones obrero-patronales existentes entre los trabajadores y el franquiciatario.

6.1.8.1 Contrato de Trabajo

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado a cambio de una remuneración. Así, aunque no exista un contrato

escrito, la prestación de un servicio personal subordinado hace presumir la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta su trabajo y el que lo recibe.

Por otra parte, el artículo 22 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) dice: “queda prohibida la utilización de trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esa edad y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo”.

Complementa lo anterior el artículo 23 que dice: “los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del Trabajo o de la Autoridad Política”.

Los menores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

El contenido del artículo 22 y 23 tratados con anterioridad requieren especial atención, ya que en algunas ocasiones en el sistema de franquicias se utilizan los servicios de menores de 18 años.

Las condiciones según las cuales el trabajador de un sistema de franquicias debe prestar sus servicios deben hacerse constar por escrito mediante la celebración de un contrato de trabajo. Algunos de los aspectos que debe contener un contrato de trabajo en general y el sistema de franquicias en particular se mencionan a continuación:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
2. Si la relación de trabajo es para obra determinada, por tiempo determinado o por tiempo indeterminado.
3. El servicio o servicios que deban prestarse, los cuales deben determinarse con la mayor precisión posible.
4. El lugar o los lugares donde deba presentarse el trabajo.
5. La duración de la jornada.
6. La forma y el monto del salario.
7. El día y el lugar de pago de salario.
8. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.
9. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

Un asunto importante a considerar en el contrato de trabajo es la relación que el trabajador del franquiciatario tiene con el franquiciante. Debe quedar perfectamente claro que la relación de trabajo es con el franquiciatario y se exime al franquiciante de cualquier responsabilidad en que pueda incurrir por el incumplimiento de la relación laboral.

6.1.8.2 Duración de las Relaciones de Trabajo

Las relaciones de trabajo pueden ser para obra, tiempo determinado o por tiempo indeterminado. Cuando en el suscrito en donde consten las condiciones de trabajo no se establezca específicamente el tiempo de duración de la relación laboral, ésta será por tiempo indeterminado, según lo establece la legislación laboral mexicana.

Un contrato puede ser por tiempo determinado solo en los siguientes casos:

1. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
2. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
3. En los demás casos previstos por la ley.

6.1.8.3 Capacitación a los Trabajadores

Como ya se ha mencionado, la capacitación y el entrenamiento particular de las franquicias es un elemento significativo para determinar el costo inicial y la homogeneidad para la elaboración del producto, prestación del servicio y operación del sistema en general. La continuidad de la capacitación para introducir nuevos métodos es también importante para determinar las regalías. Así pues, la Ley Federal del Trabajo estipula algunos aspectos importantes en materia de capacitación. Por ejemplo, el artículo 153-A dice: “todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita evaluar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaria de Trabajo y Previsión Social”.

Con respecto al marco legal de franquicias, es importante aclarar que la capacitación se ofrece tanto antes del inicio de operaciones como posteriormente, para desarrollar a los trabajadores con base en planes y programas que les preparan y les ofrecen la posibilidad de homogeneizar el servicio que presta o el producto que elabora el negocio franquiciado, lo cual se complementa con el contenido del artículo 153-G, que establece que “durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule respecto a ella en los contratos colectivos”. Este desarrollo de los recursos humanos es parte de la naturaleza de la franquicia, ya que es necesario para obtener la uniformidad de los procesos. Por ello generalmente los límites obligatorios fijados en la ley para

capacitación serán fácilmente sobrepasados por aquellos que están marcados en los manuales de entrenamiento del sistema de franquicias. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Es especialmente importante estipular en el contrato de trabajo que si el trabajador –no obstante la capacitación- no demuestra su aptitud para desempeñar el trabajo, no puede ser contratado.

El artículo 153-H establece las obligaciones de los trabajadores a los que se les imparte capacitación:

- a. Asistir puntualmente a cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- b. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos y
- c. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

6.2 CONTRATO DE FRANQUICIAS

El contrato de franquicia, base legal para establecer la existencia de la relación de franquicia debe cubrir todos los aspectos relacionados con el negocio franquiciado y, principalmente, definir los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Es importante que las partes contratantes puedan convenir un contrato que les permita mantener una buena relación de negocios, que de ninguna manera sea un obstáculo para el desarrollo del objeto del sistema, ni mucho menos impida la buena marcha de la franquicia.

Un contrato se puede conceptualizar como un acuerdo entre dos o más personas sobre un objeto de interés jurídico determinado. Algunos contratos en general y el de franquicias en particular, tienen las siguientes características:

- Bilateral: significa que las partes adquieren derechos y se obliguen recíprocamente.
- Onerosos: las partes reciben recíprocamente ventajas y gastos o pagos.
- Sucesivo: el contrato contiene prestaciones periódicas: rentas, compra a plazos, pago de regalías, entre otros.

El artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial establece que: “existirá franquicia cuando con la licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de una 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 está distingue”.

Este concepto ofrece los elementos para definir el contrato de franquicia como aquel en virtud del cual el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de usar su marca y/o nombre comercial y le transfiere su tecnología, conocimientos y asistencia técnica para la operación de un negocio, mediante el pago de regalías, apegándose estrictamente a los estándares de calidad y requisitos establecidos por el franquiciante.

De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial (RLPI), las partes que concurren en un contrato de franquicias son el franquiciante y el franquiciatario. El franquiciante es el poseedor del sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o bien, todos en conjunto. El franquiciatario es la persona

que adquiere el sistema operativo mediante el pago de regalías y recibe los conocimientos que el franquiciante le confía para dar al negocio franquiciado los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra.

6.2.1 Contenido del Contrato

Es indudable que el contrato implica la manifestación y el acuerdo de las voluntades de las partes contratantes, por lo cual se dice que es un contrato bilateral. En la práctica, sin embargo, el contrato de franquicia se elabora previamente por los franquiciantes y al franquiciatario solo le queda adherirse a los contenidos de las cláusulas establecidas. Así como se recomienda al franquiciante conseguir asesoría legal, cuando el franquiciatario desea adquirir una franquicia es recomendable que sea asesorado por un especialista que le de a conocer los alcances jurídicos de dicho contrato. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

El franquiciatario debe entender con claridad la intencionalidad de las cláusulas establecidas en el contrato. Algunos de los aspectos más importantes que contiene un contrato de franquicias son los siguientes:

1. Costo Inicial y Regalías del Sistema.
2. Licencia del Sistema.
3. Plazo o vigencia del Contrato.
4. Obligaciones del Franquiciante.
5. Obligaciones del Franquiciatario.
6. Operaciones del Negocio Franquiciado.
7. Información Confidencial.
8. Seguros.
9. Incumplimiento y Terminación.
10. Obligaciones en caso de Terminación o Vencimiento.
11. No competencia a la Terminación del Contrato.

12. Impuestos y Premios.
13. Independencia de los contratantes e indemnización.
14. Jurisdicción.

6.2.2 Costo Inicial y Regalías del Sistema; Valor de la Franquicia

El valor de la franquicia constituye la contraprestación que tiene que entregar el franquiciatario. Esta puede consistir en el pago inicial por la celebración del contrato y las regalías correspondientes por el uso de la marca o nombre comercial y la operación del sistema. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

Los factores que regularmente influyen para determinar esta contraprestación del otorgamiento del sistema de franquicias son:

- La reputación o nombre del negocio.
- El interés del franquiciante por introducirse en un mercado nuevo.
- La exclusividad del territorio.
- Los costos inherentes a los servicios que se otorgan.
- Periodicidad de la capacitación.
- Investigación y desarrollo.

Por lo anterior y algunos aspectos adicionales los costos varían según el tipo de negocio que se esté franquiciando.

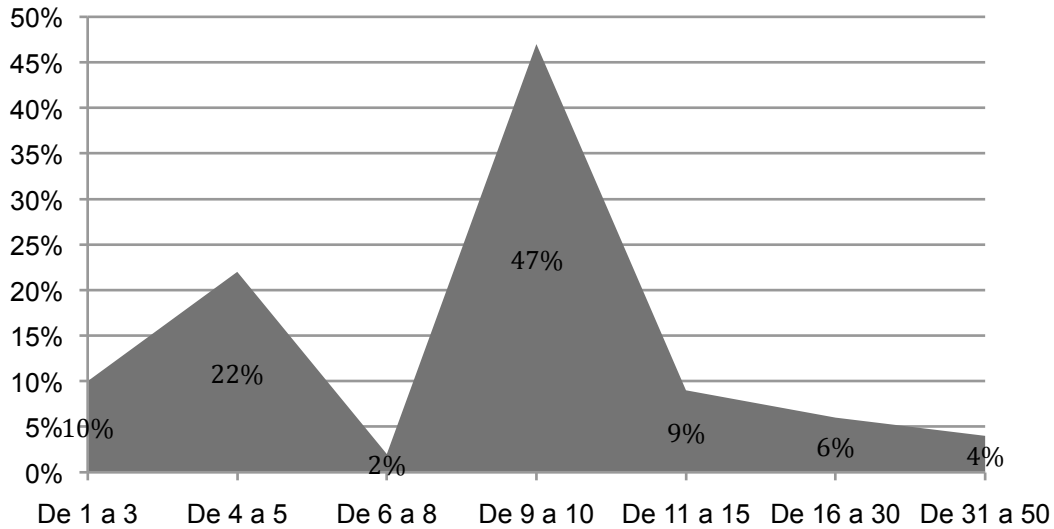
6.2.3 Licencia del Sistema

De acuerdo con el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial (LPI), el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca, conocimientos técnicos o asistencia técnica, así como la información económica y financiera necesaria.

En conjunto, estos elementos constituyen el sistema o formato de negocio exitoso, lo cual permite la operación eficaz y homogénea de todos los negocios franquiciados, la elaboración del producto y/o la prestación del servicio. Antes de las reformas del 2 de agosto de 1994 de la Ley de Propiedad Industrial (LPI), en el artículo 150 se establecía que se podía negar la inscripción de una licencia o transmisión de derechos por razones de interés público. Ahora solo se puede negar la inscripción de una licencia o transmisión de derechos cuando el registro de la marca no se encuentre vigente.

6.2.4 Vigencia del Contrato

La vigencia del contrato es uno de los requisitos que debe contener la solicitud de inscripción de una franquicia, de acuerdo a lo establecido por el artículo 10 fracción IV del Reglamento de la Propiedad Industrial. No existen limitaciones reglamentarias acerca de la vigencia del contrato. La ley otorga libertad a las partes para establecer el tiempo de duración de la licencia del sistema. Sin embargo, en virtud de que la vigencia de la marca es un requisito para el registro de la licencia de transmisión de derechos, y la vigencia del derecho que se otorga por el registro al titular de la marca en México es por diez años de acuerdo a lo que establece el artículo 95 de la ley de la propiedad industrial, en la práctica la vigencia de un contrato de un sistema para operar una franquicia puede ser hasta de diez años y de acuerdo con el contenido del contrato podrá ser renovado si se cumplen los requisitos establecidos o convenidos. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)



Grafica 6.2.1 Duración del Contrato (Años)
Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

6.2.5 Obligaciones del Franquiciante

Algunas de las obligaciones del franquiciante que se deben incluir en el contrato son:

- Licencia del uso de la marca y/o el nombre comercial.
- Entrenamiento en el uso de la tecnología, elaboración de los productos y/o prestación de los servicios.
- Entrenamiento para la operación del negocio.
- Apoyo en el inicio de las operaciones.
- Apoyo en el establecimiento e instalaciones.
- Manuales de operación.
- Sistemas financieros.
- Asistencia en los problemas de localización.
- Mercadotecnia y publicidad.

Adicionalmente, el artículo 65 del nuevo reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, se dispone que “para los efectos del artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos la siguiente información técnica, económica y financiera:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- 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 sus franquicias a terceros y, en su caso los requisitos que deba cumplir por hacerlo;
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
- En general, las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

6.2.6 Obligaciones del Franquiciatario

Se puede considerar al sistema de franquicias como una asociación entre el franquiciatario y el franquiciante por lo que en alguno de los casos el franquiciatario debe tener ciertas libertades para adecuar el tipo de negocio a los parámetros culturales de la sociedad en donde se establecerá.

El contrato mediante el cual se otorgue la licencia para la operación del sistema de franquicias se deben definir los parámetros de actuación del franquiciatario, es decir, sus derechos y obligaciones. Algunos aspectos básicos que se pueden incluir son:

- Definición de lo que se puede y lo que no se puede negociar o vender.
- La confidencialidad que implica el proceso de producción.
- Patrones de desempeño que satisfagan la calidad de los productos o prestación de los servicios.
- Utilización integral del sistema del negocio franquiciado.
- Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional.
- Utilización de instalaciones y equipos autorizados y previamente aprobados.
- Pago de las regalías acordadas por el uso de la marca, la tecnología y la metodología de operación del franquiciante.

6.2.7 Operación Financiera del Negocio

El franquiciante debe proporcionar al franquiciatario el estado financiero del negocio franquiciado. Para tal efecto, el párrafo segundo del artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial establece: “quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa en los términos que establezca el reglamento de esta Ley”.

6.2.8 Información Confidencial

El artículo 82 de la Ley de Propiedad Industrial establece que: “se considera secreto industrial a toda la información de aplicación industrial que guarde una

persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros”.

“La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios”. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

El valor de la información y los conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es quizá tan importante como el de la marca o nombre comercial que se le otorga. Así pues, la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere, no solo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación, se rige por los principios establecidos por los sectores industriales.

6.2.9 Capacitación y Entrenamiento

Hay que recordar lo que establece el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial: “existirá franquicia cuando la licencia de uso de una marca... se proporcione asistencia técnica...”. La capacitación y entrenamiento para el uso de los manuales de operación del sistema, así como para la elaboración, comercialización y prestación del servicio, son factores determinantes para alcanzar la calidad deseable en la elaboración de los productos o servicios prestados y la homogeneización con lo de la franquicia maestra. Por ello, es muy importante considerar la calidad y periodicidad de la capacitación o asistencia técnica que el franquiciante otorga al franquiciatario. (DI CONSTANZO Vilalta & CARDENAS, 1997)

6.2.10 Jurisdicción

Es muy importante que quede perfectamente definida la jurisdicción a la que se someten las partes para la resolución de los conflictos que se presenten durante el proceso de otorgamiento de la franquicia.

El contrato por el cual se otorga la licencia para la operación del negocio franquiciado está elaborado con el fin de proteger al franquiciante, por lo cual es importante que el franquiciatario sea asistido por un asesor especializado en franquicias, que le explique específicamente los contenidos y los alcances de las cláusulas del contrato mediante el cual se concede la operación de dicho sistema.

En México, la legislación de las franquicias se ha desarrollado mucho en los últimos cinco años a medida que se ha incrementado la participación de este tipo de negocios en la economía nacional, las leyes han tenido que adecuarse para satisfacer esta creciente demanda.

CAPITULO 7
CASO PRÁCTICO “LA GRANJITA”

7.1 ESTUDIO DE MERCADO

7.1.1 Objetivo del Estudio de Mercado

Determinar si existe una demanda potencial insatisfecha para nuestro servicio dentro del mercado meta, la estrategia para determinar la viabilidad para franquiciar la empresa “LA GRANJITA” como estrategia de comercialización más adecuada de acuerdo a las necesidades del consumidor.

7.1.2 Selección de Mercado

INDICADORES ECONÓMICOS	VALOR	MORELIA		HERMOSILLO		VERACRUZ	
PIB	35%	151,612	1	179,177	2	282,549	7
PIB per-cápita	7%	0.22	2	0.29	3	0.72	6
PEA	20%	283,063	6	238,018	3	160,352	1
Inflación	1%	4.03%	3.3	4.03%	3.3	4.03%	3.3
Tasa de Crecimiento	15%	1.70%	2	3.13%	5	2.60%	3
Clima	4%	Templado	5	Húmedo	2	Tropical	3
Sector Productivo	8%	Terciario	1	Primario y Terciario	3	Primario, secundarias y terciarias	6
Actividades del sector productivo	10%	Turismo y Comercio	2	Industria ganadería y comercio	5	Agricultura, pesca, industria extractiva y de transformación, comercio	3
TOTAL	100%		25%		30%		45%

PIB Nacional a precios corrientes según Banco de México (30 de Noviembre de 2008) es de \$ 6 891 433.8

Ya que nuestro mercado es a Nivel Nacional, en la tabla anterior se muestran características de 3 de las principales ciudades que según la revista Entrepreneur

de Julio de 2008 considera con potencial para la implantación de franquicias sobre todo de alimentos, por eso las elegimos.

En cuanto a nuestras oficinas se evaluaron las opciones dando una ponderación a cada característica las cuales dan un total de 100%, de las cuales a las mas importantes se les dio mayor calificación; dentro de cada ciudad se valoro de 1 a 10 en cada característica, multiplicando cada calificación por el porcentaje otorgado a cada variable, dándonos un porcentaje final de Morelia 25%, Hermosillo 30% y Veracruz 45%. Con un 45% es más conveniente la ciudad de Veracruz para colocar las oficinas de la franquicia LA GRANJITA.

7.1.3 Definición del Producto o Servicio

El proyecto pretende determinar la viabilidad de producir productos avícolas en diferentes presentaciones (marinada, empanizada, rellena, etc.).

El producto debe cumplir con las siguientes normas:

NOM-033-ZOO-1995: Sacrificio humanitario de los animales domésticos y silvestres.

NOM-113-SSA1-1994: Bienes y Servicios. Método para la cuenta de microorganismos coliformes totales en placa.

NOM-114-SSA1-1994: Bienes y Servicios. Método para la determinación de Salmonella en alimentos.

NOM-120-SSA1-1994: Bienes y Servicios. Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas.

De acuerdo con las normas oficiales son productos obtenidos de aves domesticas destinadas al sacrificio y faenado para el consumo humano; el animal debe de estar limpio procesado en instalaciones de rastro, áreas limpias en las que se efectúa la manipulación en productos que se destinan al consumo humano, en el sacrificio de aves desde el termino de la evisceración, hasta el

área de refrigeración, la cual no debe rebasar los límites establecidos por la normatividad sanitaria vigente de microorganismos, hormonas, bacteriostáticos, sustancias químicas, radioactivas y materia extraña que representen un riesgo para la salud del consumidor; empaquetado en recipientes cerrados y procesados térmicamente para asegurar su conservación en buen estado por el tiempo determinado por las autoridades correspondientes.

7.1.4 Área de Mercado y Segmentación

El servicio va dirigido a personas de clase social Media y Media Alta, para amas de casa con trabajo, estudiantes y/o personas trabajadoras con poco tiempo para la realización de cocinar sus alimentos preocupados por llevar una alimentación rica y más sana.

Nuestro mercado es a nivel Nacional ya que será el mercado disponible para nuestros franquiciatarios. En México se tienen en cuanto a características de educación, los niveles de educación básica, media y superior, que comprenden estudios en preescolar, primaria, secundaria, profesional técnico, bachillerato, licenciatura, normal y postgrados; nuestro segmento estaría ubicado en aquellos con nivel de educación superior, ya que las variables de educación- ingreso están (para efectos de mercado) estrechamente relacionadas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI la población con ingresos de más de 5 salarios mínimos a nivel nacional es de 3,998,828 personas según censo del año 2000.

7.1.5 Método de la Investigación

Se realizará una investigación de datos primarios y secundarios para determinar la demanda y la oferta, a través de consulta de encuestas, bases de datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, así como de las cámaras de comercio, revistas especializadas, entre otras, a fin de conseguir la información necesaria para determinar tanto la oferta como la demanda. Una vez obtenida la información se procederá a su tratamiento, aplicando fórmulas matemáticas de regresión lineal que nos darán un resultado numérico tanto de oferta como demanda. Finalmente, se hará una comparación Oferta- Demanda, a fin de determinar si existe o no una demanda potencial insatisfecha.

En lo referente a la segmentación de mercado se hizo una segmentación sociocultural, dividiendo el mercado según la clase social o nivel socioeconómico (alta, media y baja).

7.1.6 Análisis de la Demanda

Con el fin de conocer la demanda se realizó una investigación la cual analizaron las fuentes primarias y secundarias para conocer los datos históricos y realizar un pronóstico para años futuros.

7.1.6.1 Análisis de Fuentes Primarias

Junto con los dueños del negocio, se determinó que el nivel de confianza que se requería era de 95% con un error de 5% en los resultados de la encuesta. Para el cálculo del tamaño de la muestra que proporcione estos parámetros, es necesaria la desviación estándar del consumo. Para obtenerla se aplicó una encuesta piloto a 6 personas, preguntado exclusivamente cuál es el consumo de pollo preparado en sus distintas variables al mes. La encuesta se aplicó a amas de casa, estudiantes, profesionistas que sí consumen pollo. El resultado fue que

la media de este consumo es de 1 kilo 700 gramos con una desviación estándar de 636 gramos. Esto significa que hay personas que compran hasta 2 kilos al mes y hay otras que solo eventualmente llegan a comer poco del producto. Con estos datos se determinó el tamaño de la muestra para aplicar la encuesta.

Datos:

Nivel de confianza (Z): 95%

Error: 5%

Desviación Estándar (σ): 0.6364 Kg.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2}{E^2} = \frac{1.96^2 \times 0.6364^2}{0.05} = 622$$

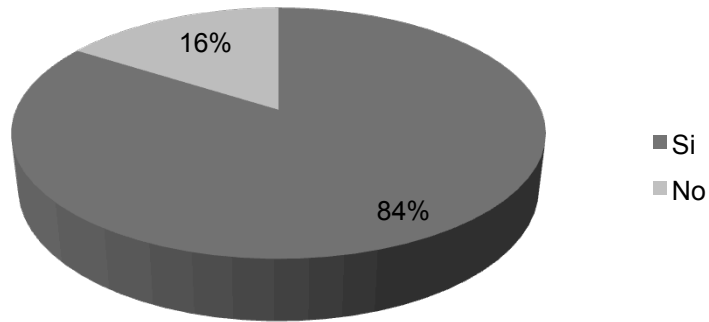
La encuesta pretende determinar la cantidad de pollo preparado que se consume. Se sabe que no toda la población tiene la capacidad económica para comprar pollo preparado, ya que las personas de bajos ingresos prefieren comprarlo sin preparación, por lo que se concluyó que los participantes del estudio deberían pertenecer a población con ingresos de más de 5 salarios mínimos al mes.

7.1.6.2 Análisis de la Encuesta.

1. ¿Usted consume pollo preparado?

Si 523 (84.08%)

No 99 (15.92%)

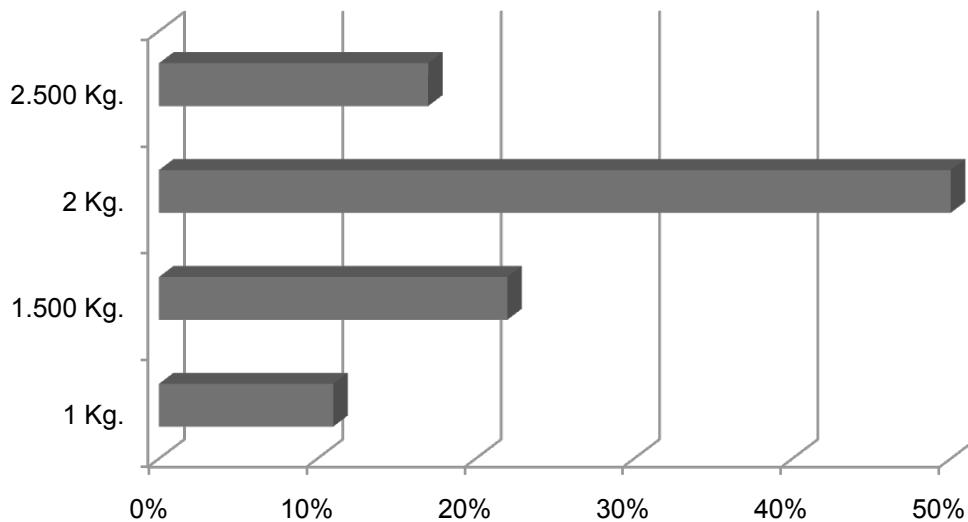


Grafica 7.1.6.2.1 ¿Usted consume pollo preparado?

Elaboración: Propia

2. ¿Cuántos Kg. de pollo consumes al mes aproximadamente?

1 kg.	70	(11.25%)
1.500 kg.	134	(21.54%)
2 kg.	313	(50.32%)
2.500 kg.	105	(16.89%)

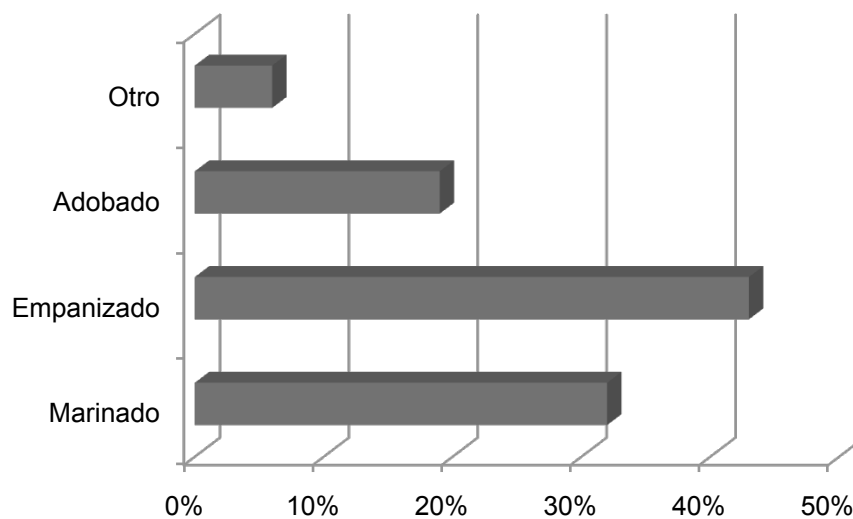


Grafica 7.1.6.2.2 ¿Cuántos Kg. de pollo consumes al mes aproximadamente?

Elaboración: Propia

3. ¿Cómo lo prefiere?

Marinado	199	(31.99%)
Empanizado	268	(43.09%)
Adobado	118	(18.97%)
Otro	37	(5.95%)

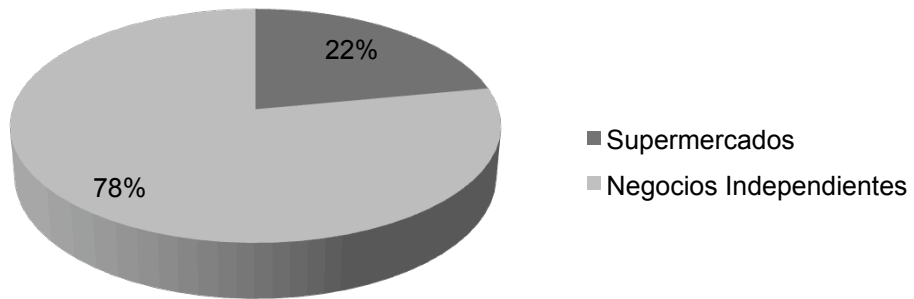


Grafica 7.1.6.2.3 ¿Cómo lo prefiere?

Elaboración: Propia

4. Lo prefieres comprar en:

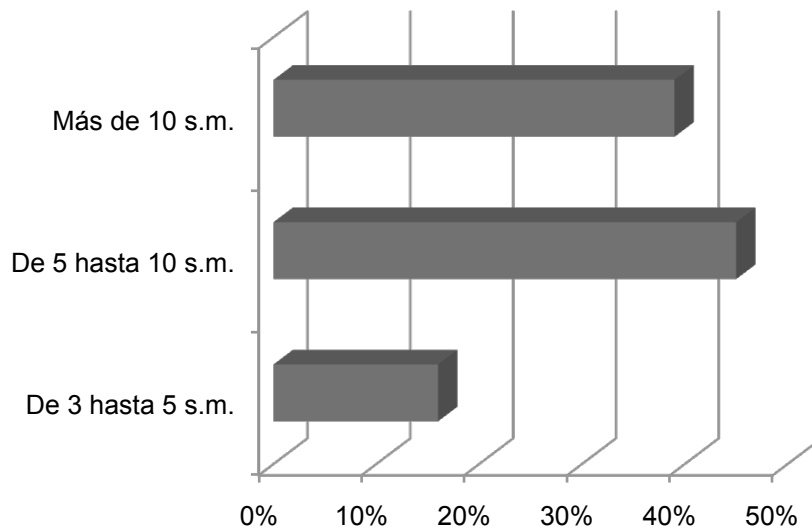
Supermercados	137	(22,03%)
Negocios independientes	485	(77.97%)



Gráfica 7.1.6.2.4 Lo prefieres comprar en
Elaboración: Propia

5. ¿Cuál es su ingreso mensual en salarios mínimos diarios?

De 3 hasta 5 s.m.	100	(16.08%)
De 5 hasta 10 s.m.	280	(45.02%)
Más de 10 s.m.	242	(38.90%)



Gráfica 7.1.6.2.5 ¿Cuál es su ingreso en salarios mínimos diarios?
Elaboración: Propia

7.1.6.3 Análisis de los Resultados de las Encuestas

Dado que las preguntas iban encaminadas a cuantificar el consumo por persona de pollo preparado. En la pregunta 1 se tiene que el 15.92% de las personas no consumen pollo. De acuerdo con el ultimo censo de población el país cuenta con 97,483,412 habitantes. De éstas, un 95.89% no perciben un ingreso mayor a 5 salarios mínimos. Es decir las posibles personas consumidoras son:

$97,483,412 (1-0.0410)(1-0.1592)= 3,360,526$ personas.

Dentro de la pregunta 3 se especifican las preferencia de presentación del pollo que la gente consume, se recomienda poner más énfasis en la preparación empanizada ya que es la preferida por los consumidores.

Dentro de la pregunta 4 se especifica que la gente prefiere comprar pollo preparado en negocios independientes más que en supermercados, lo cual nos lleva a concluir que la franquicia tiene grandes posibilidades de crecimiento.

De la pregunta 2 se puede calcular el total de kg. consumidos al año multiplicando las personas consumidoras de pollo preparado (3.360,526) por el porcentaje de la respuesta a cada pregunta, por los kg. relativos de consumo, por 12 meses.

Personas Consumidoras	% de la respuesta	Consumo en Kg.	Frecuencia anual de consumo	Kg. consumidos por año
3,360,526	0.1125	1	12	4,536,710
3,360,526	0.2154	1.5	12	13,029,431
3,360,526	0.5032	2	12	40,584,400
3,360,526	0.1689	2.5	12	17,027,785

Dando como resultado un total de 75,178,326 Kg. al año.

7.1.6.4 Demanda Histórica y Actual

De acuerdo con la tabla anterior se sabe que las personas consumidoras de pollo preparado son de 3,360,526 para el año de 2000. Las cuales consumen anualmente 75,178,326 Kg. de pollo preparado al año. Según datos del censo del 2005 realizado por el INEGI señala una tasa de crecimiento anual sostenida del 1.0% para el periodo del 2000 al 2008, pronosticando así los datos para los años siguientes dado que no se tiene censada la población para el periodo del 2001-2008.

AÑO	PERSONAS CONSUMIDORAS	DEMANDA TOTAL ANUAL
2000	3,360,526	75,178,326
2001	3,394,131	75,930,109
2002	3,428,073	76,689,410
2003	3,462,353	77,456,304
2004	3,496,977	78,230,868
2005	3,531,947	79,013,176
2006	3,567,266	79,803,308
2007	3,602,939	80,601,341
2008	3,638,968	81,407,354

NOTA:

- Tasa de crecimiento anual según cifras del Censo de Población y Vivienda 2005= 1.0%, señalada como constante en el periodo 2000-2008.

7.1.6.5 Pronóstico de la Demanda

Para pronosticar la demanda se utilizará el método de regresión lineal, tomando en cuenta los datos históricos de la demanda (Kg. consumidos por persona al año) desde el año 2000 al 2008. Dándole valor de X al año y de Y a la demanda.

AÑO	DEMANDA	XY	X²
1 (2000)	75,178,326	75,178,326	1
2 (2001)	75,930,109	151,860,218	4
3 (2002)	76,689,410	230,068,230	9
4 (2003)	77,456,304	309,825,216	16
5 (2004)	78,230,868	391,154,340	25
6 (2005)	79,013,176	474,079,056	36
7 (2006)	79,803,308	558,623,156	49
8 (2007)	80,601,341	644810728	64
9 (2008)	81,407,354	732666186	81
Σ 45	Σ 704,310,196	Σ 3,568,265,456	Σ 285

7.1.6.6 Método de Regresión Lineal.

Formulas:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} = \frac{(704,310,196)(285) - (45)(3,568,265,456)}{9(285) - (45)^2} = 74,363,815.44$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} = \frac{9(3,568,265,456) - (45)(704,310,196)}{9(285) - (45)^2} = 778,574.6$$

$$Y_{(2009)} = a + b(x) = 74,363,815.44 + 778,574.6 (10) = 82,149,561$$

$$Y_{(2010)} = a + b(x) = 74,363,815.44 + 778,574.6 (11) = 82,928,136$$

$$Y_{(2011)} = a + b(x) = 74,363,815.44 + 778,574.6 (12) = 83,706,711$$

$$Y_{(2012)} = a + b(x) = 74,363,815.44 + 778,574.6 (13) = 84,485,285$$

$$Y_{(2013)} = a + b(x) = 74,363,815.44 + 778,574.6 (14) = 85,263,860$$

$$Y_{(2014)} = a + b(x) = 74,363,815.44 + 778,574.6 (15) = 86,042,434$$

$$Y_{(2015)} = a + b(x) = 74,363,815.44 + 778,574.6 (16) = 86,821,009$$

Mediante las formulas se determino la demanda futura para el periodo del 2009 al 2015 para conocer la tendencia de la misma. Los resultados son los siguientes:

AÑO	DEMANDA PRONOSTICADA
2009	82,149,561
2010	82,928,136
2011	83,706,711
2012	84,485,285
2013	85,263,860
2014	86,042,434
2015	86,821,009

7.1.7 Análisis de la Oferta

Se realizó una investigación para conocer la oferta histórica y conocer la tendencia de está en años futuros.

7.1.7.1 Oferta Histórica y Actual

Mediante datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI y la Unión Nacional de Avicultores de México UNA la oferta en México se ha comportado de la siguiente manera. En el año de 1994 México contaba con una producción de 1,400,000 toneladas, con un crecimiento sostenido del 5.5% hasta el año del 2008. De igual manera con las importaciones según fracciones arancelarias 0207.13.93, 0207.13.94, 0207.14.93, 0207.14.94 y 1602.32.10 que tienen por objeto establecer los procedimientos para la administración del contingente arancelario para partes de pollo (muslos, piernas, incluso unidos), el cual se tiene una importación de 74,000 toneladas, con un crecimiento promedio del 7% hasta el año 2008.

AÑO	PRODUCCIÓN NACIONAL (Kg.)	IMPORTACIÓN (Kg.)	OFERTA TOTAL ANUAL (Kg.)
2000	1,935,966,000	115,549	1,936,081,549
2001	2,066,510,000	141,712	2,066,651,712
2002	2,156,514,000	137,807	2,156,651,807
2003	2,289,891,000	123,271	2,290,014,271
2004	2,389,715,000	105,691	2,389,820,691
2005	2,498,300,000	127,965	2,498,427,965
2006	2,591,764,000	136,923	2,591,900,923
2007	2,682,775,000	146,507	2,682,921,507
2008	2,763,258,000	156,763	2,763,414,763

NOTA:

- La tasa de crecimiento de la producción nacional según INEGI y UNA es de 5.5% anual para el periodo de 1994- 2008.
- La tasa de crecimiento de las importaciones según INEGI y UNA es de 7% anual para el periodo de 1994- 2008.

La producción de pollos junto con las importaciones en México se comercializa principalmente en canal, por tipo de distribución o presentación es: vivo en 28%, rosticero 26%, mercados públicos 25%, en supermercados 7%, en partes el 10%. Del 10% en partes un 23% se le da a productos de valor agregado, los cuales son (marinado, empanizado, adobado, etc.) en sus diferentes presentaciones.

AÑO	OFERTA GLOBAL	OFERTA ESPECIFICA
2000	1,936,081,549	56,146,365
2001	2,066,651,712	59,932,900
2002	2,156,651,807	62,542,902
2003	2,290,014,271	66,410,414
2004	2,389,820,691	69,304,800
2005	2,498,427,965	72,454,411
2006	2,591,900,923	75,165,127
2007	2,682,921,507	77,804,724
2008	2,763,414,763	80,139,028

7.1.7.2 Pronóstico de la oferta

Para pronosticar la oferta se utilizará el método de regresión lineal, tomando en cuenta los datos históricos de la oferta (Kg. producidos e importados al año) desde el año 2000 al 2008. Dándole valor de X al año y de Y a la oferta.

AÑO (X)	OFERTA (Y)	XY	X²
1 (2000)	44,529,876	44,529,876	1
2 (2001)	47,532,989	95,065,979	4
3 (2002)	49,602,992	148,808,975	9
4 (2003)	52,670,328	210,681,313	16
5 (2004)	54,965,876	274,829,379	25
6 (2005)	57,463,843	344,783,059	36
7 (2006)	59,613,721	417,296,049	49
8 (2007)	61,707,195	493,657,557	64
9 (2008)	63,558,540	572,026,856	81
Σ 45	Σ 491,645,359	Σ 2,601,679,042	Σ 285

7.1.7.3 Método de Regresión Lineal

Formulas:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} = \frac{(491,645,359)(285) - (45)(2,601,679,042)}{9(285) - (45)^2} = \mathbf{42,672,908.33}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} = \frac{9(2,601,679,042) - (45)(491,645,359)}{9(285) - (45)^2} = \mathbf{2,390,870.76}$$

$$Y_{(2009)} = a + b(x) = 42,672,908.33 + 2,390,870.76 (10) = \mathbf{66,581,616}$$

$$Y_{(2010)} = a + b(x) = 42,672,908.33 + 2,390,870.76 (11) = \mathbf{68,972,487}$$

$$Y_{(2011)} = a + b(x) = 42,672,908.33 + 2,390,870.76 (12) = \mathbf{71,363,357}$$

$$Y_{(2012)} = a + b(x) = 42,672,908.33 + 2,390,870.76 (13) = \mathbf{73,754,228}$$

$$Y_{(2013)} = a + b(x) = 42,672,908.33 + 2,390,870.76 (14) = \mathbf{76,145,099}$$

$$Y_{(2014)} = a + b(x) = 42,672,908.33 + 2,390,870.76 (15) = \mathbf{78,535,970}$$

$$Y_{(2015)} = a + b(x) = 42,672,908.33 + 2,390,870.76 (16) = \mathbf{80,926,841}$$

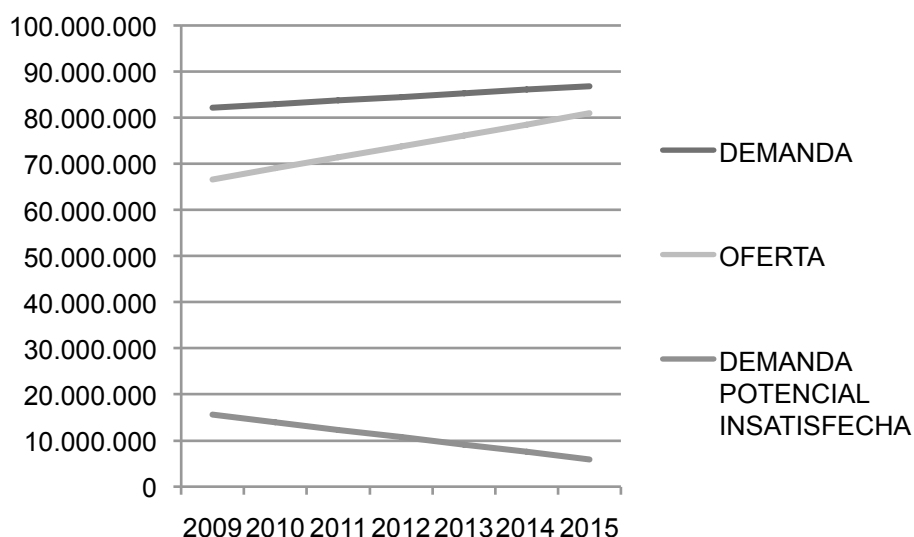
Mediante las formulas se determino la demanda futura para el periodo del 2009 al 2015 para conocer la tendencia de la misma. Los resultados son los siguientes:

AÑO	OFERTA PRONOSTICADA
2009	66,581,616
2010	68,972,487
2011	71,363,357
2012	73,754,228
2013	76,145,099
2014	78,535,970
2015	80,926,841

7.1.8 Balance Oferta- Demanda. Mercado Potencial

Para la determinación de la Demanda Potencial Insatisfecha se realiza mediante una simple resta de la Demanda menos la Oferta. La diferencia es la demanda que no alcanza a ser satisfecha por la oferta que existe.

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA
2009	82,149,561	66,581,616	15,567,945
2010	82,928,136	68,972,487	13,955,649
2011	83,706,711	71,363,357	12,343,354
2012	84,485,285	73,754,228	10,731,057
2013	85,263,860	76,145,099	9,118,761
2014	86,042,434	78,535,970	7,506,464
2015	86,821,009	80,926,841	5,894,168



Grafica 7.1.8.1 Balance Oferta-Demanda. Mercado Potencial

Elaboración: Propia

7.1.9 Análisis de Precios

Tienda	Presentación	Precio en Pesos	Cantidad
Su Sazón	Marinado	75	1 Kg.
	Empanizado	68	1 Kg.
	Adobado	73.5	1 Kg.
La Granjita	Marinado	76	1 Kg.
	Empanizado	65	1 Kg.
	Adobado	70	1 Kg.

Analizando los precios con la competencia directa se tiene una ligera ventaja en cuanto a precios en el mercado local de Morelia dado que Su Sazón es la única competencia directa.

Dado que cuenta con un solo canal de distribución de productor (Bachoco) a tienda se pueden contar con precios más bajos, dándoles el valor agregado con los diferentes ingredientes para la preparación del producto.

Dado que los productos se comercializarán mediante franquicias, se cuantificaron los costos que tendrán que adquirir los franquiciatarios para obtener la franquicia.

Recurso	Cotización en Pesos	Cotización en Euros	Cotización en Dólares
Equipo de cocina	\$285,463	€ 5,184,465	\$3,709,963
Instalación de equipo de cocina	\$15,400	€ 279,689	\$200,143
Módulos (Estantes y Acondicionamiento)	\$62,100	€ 1,127,835	\$807,070
Gastos del representante legal (Estimado)	\$10,000	€ 181,616	\$129,963
Adiestramiento del personal	\$60,000	€ 1,089,696	\$779,778
Publicidad (Estimado del primer mes de apertura de radio, televisión y periódicos de la localidad)	\$57,000	€ 1,035,211	\$740,789
INVERSIÓN INICIAL	\$489,963	€ 8,898,512	\$6,367,706
CUOTA DE LA FRANQUICIA (15% de la inversión inicial)	\$73,494	€ 1,334,777	\$955,156
TOTAL A CUBRIR	\$563,457	€ 10,233,289	\$7,322,862

Nota:

- El valor del dólar es de \$12.9963 de acuerdo a la Bolsa de Valores con referencia al día 17 de agosto de 2009.
- El valor del Euro es de \$18.1616 de acuerdo a la Bolsa de valores con referencia al día 17 de agosto de 2009.

FRANQUICIA	CUOTA DE LA FRANQUICIA	INVERSIÓN INICIAL	TOTAL
Golden Chick	\$900,012	\$6,000,081	\$6,900,093
Little Farm	\$398,468	\$2,656,455	\$3,054,923

Nota

- Datos según revista Entrepreneur Julio 2008.
- Las Franquicias citadas son franquicias que ofrecen el mismo tipo de comida que LA GRANJITA en México.

Conociendo la inversión de la franquicia y de las demás opciones, la empresa LA GRANJITA no necesita una gran inversión para su adquisición y cuenta con precios competitivos; siendo una opción viable para futuros inversionistas.

7.1.10 Logística de Comercialización

Los productos de pollo se comercializarán mediante nuestra franquicia dándola a conocer a través de los medios de promoción y publicidad que abajo se describen, los vendedores prospectaran clientes, obteniendo información de los mismos que le ayude a contactarlos.

Posteriormente, una vez que haya dado ciertos acercamientos se contactará una cita para darle a conocer mayor información de la empresa y en sí del negocio de franquicia. Si el cliente está de acuerdo se hará la negociación y se llevará a cabo un convenio entre el franquiciante (LA GRANJITA) y el franquiciatario (Comparador de la franquicia) donde se pactarán detalladamente todo lo referente a la franquicia LA GRANJITA.

La estructura del convenio se incluye en ANEXOS.

Una vez aceptado el convenio se dará 2 meses de adiestramiento tanto administrativo como operativo del personal, los gastos de traslado y hospedaje correrán a cargo del franquiciatario, mientras tanto, se analizará su aceptación dentro del sistema LA GRANJITA, si no llegara a calificar se le devolverá el 50% del costo de adiestramiento. Si es aprobado, se le proporcionarán tanto los manuales como el equipo de cocina y los módulos. El franquiciatario tendrá 12 meses contados a partir de la fecha en que terminó el adiestramiento para establecer el negocio LA GRANJITA. La construcción y/o acondicionamiento corre a cargo del franquiciatario, LA GRANJITA enviará a un supervisor para brindarle apoyo, asesoría y vigilará que todo se haga conforme a los manuales.

Cabe señalar que para el proceso de venta se llevará a cabo en el lugar y fecha que acuerde el franquiciante, si el franquiciatario no puede asistir al encuentro deberá avisar con 15 días mínimo de anticipación. El lugar acordado deberá cumplir con las especificaciones marcadas en el convenio.

La firma del convenio se llevará a cabo una vez entregado el comprobante de pago por la cantidad pactada.

Los medios y forma de cobranza se describen en apartados posteriores.

7.1.11 Promoción y Publicidad

Se establece una estrategia competitiva de Diferenciación, debido a las características, el tipo de comida y sobre todo su condición de presentación.

Debido a que nuestro canal de distribución es de franquiciante a franquiciatario, nuestra estrategia de publicidad será enfocada a promocionar nuestra franquicia, para esto, se realizarán las siguientes acciones:

Primeramente, la franquicia LA GRANJITA se dará de alta en la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), dándose a conocer por medio de la página de Internet de la misma, **www.franquiciasdemexico.org**

Asegurar la participación de LA GRANJITA en la Feria Internacional de Franquicias que se realiza en la ciudad de México, así como en las dos exposiciones importantes realizadas en la ciudad de Guadalajara y Monterrey.

Anuncios publicitarios en las publicaciones especializadas en el ramo, como las revistas Franquicias y Negocios, Entrepreneur y el periódico Empresas y Empresarios.

PUBLICIDAD: las herramientas de publicidad que se usaran son:

Un anuncio espectacular afuera de las oficinas en el que se detalle nombre, imagen, giro de la franquicia.

Repartir trípticos conteniendo información general tanto del concepto de la franquicia como de la forma de contactarnos. La misma información se dará a conocer en los anuncios de las publicaciones mencionadas anteriormente.

Finalmente la imagen corporativa se dará a conocer a través de una página de Internet propia que sirva para dar información acerca del proceso para adquirirla, su historia así como la información de relaciones públicas con nuestros franquiciatarios.

RELACIONES PÚBLICAS: El gerente de Mercadotecnia y Ventas será el encargado de ésta área y podrá realizar y participar en eventos de presencia tanto Nacional, estatal como municipal y llevar adelante la marca LA GRANJITA.

7.1.12 Imagen

Nombre: LA GRANJITA (Franquicia): es una palabra sencilla que hace referencia a productos de granja dentro de los cuales se encuentran los avícolas, el concepto va enfocado hacia productos fáciles de cocinar y ricos.

Slogan: “POLLO Y ALGO MÁS...” el concepto es de comida marinada y empanizada con productos variados de fácil cocción.

Distintivos: los colores institucionales serán el blanco y verde. Los cuales resaltan el concepto de productos naturales.

Logo:



7.1.13 Análisis de Resultados

De acuerdo con los objetivos planteados en el estudio de mercado, se puede concluir que:

Es conveniente la ubicación de la matriz en la Cd. de Veracruz ya que al evaluar las opciones se concluyó que es la mejor opción con un 45% mayor que en las otras dos opciones (Hermosillo, Morelia).

Se analizó la demanda y oferta histórica desde el año 2000 hasta el 2008 para conocer la tendencia que esta tiene; pronosticando una demanda hasta el 2015. Llegando a la conclusión de que si existe una demanda insatisfecha al comparar los dos resultados.

La estrategia de comercialización idónea es la DIFERENCIACIÓN, ya que LA GRANJITA ofrece comida rápida, saludable y a precios accesibles, que satisface las necesidades de la creciente población con poco tiempo para cocinar.

Para llevar a cabo la estrategia de comercialización se recomienda el canal de distribución de Productor (Franquiciador) – Minorista (Franquiciatario), ya que por la naturaleza del negocio, no llegaremos directamente al consumidor final.

Con el análisis anterior se concluye que sí existe demanda potencial insatisfecha para la franquicia LA GRANJITA de 15,567,945 pollos preparados, la cual es una buena opción para invertir.

7.2 ANÁLISIS DE VENTAS

Mediante datos históricos sobre las ventas de la empresa “LA GRANJITA”. Se conocieron las ventas anuales en Kg. las cuales a su vez se dividieron en las diferentes presentaciones en su porcentaje de las ventas totales para conocer las ventas exactas, dado que cada variable cuenta con un precio diferente.

AÑO	VENTAS ANUALES (Kg.)	%	TOTAL (Kg.)	\$	VENTAS (\$)	TOTAL (\$)	
2005	9,180	Marinado	32	2,938	76	223,258	642,141
		Empanizado	43	3,947	65	256,581	
		Adobado	19	1,744	70	122,094	
		Otro	6	551	73	40,208	
2006	10,006	Marinado	32	3,202	76	243,351	699,934
		Empanizado	43	4,303	65	279,673	
		Adobado	19	1,901	70	133,082	
		Otro	6	600	73	43,827	
2007	10,907	Marinado	32	3,490	76	265,252	762,928
		Empanizado	43	4,690	65	304,844	
		Adobado	19	2,072	70	145,060	
		Otro	6	654	73	47,772	
2008	11,888	Marinado	32	3,804	76	289,125	831,591
		Empanizado	43	5,112	65	332,280	
		Adobado	19	2,259	70	158,115	
		Otro	6	713	73	52,071	

7.2.1 Pronóstico de las ventas

Para pronosticar las ventas se utilizará el método de regresión lineal, tomando en cuenta los datos históricos de las ventas (pesos M/N) desde el año 2005 al 2008. Dándole valor de X al año y de Y a la oferta.

AÑO	VENTAS	XY	X ²
1 (2005)	642,141	642,141	1
2 (2006)	699,934	1,399,867	4
3 (2007)	762,928	2288783.17	9
4 (2008)	831,591	3326364.87	16
Σ 10	Σ 2,936,594	Σ 7,657,156	Σ 30

7.2.1.1 Método de Regresión Lineal

Formulas:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} = \frac{(2,936,594)(30) - (10)(7,657,156)}{4(30) - (10)^2} = \mathbf{576,312.2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2} = \frac{4(7,657,156) - (10)(2,936,594)}{4(30) - (10)^2} = \mathbf{63,134.5}$$

$$Y_{(2009)} = a + b(x) = 576,312.2 + 63,134.5 (5) = \mathbf{891,985}$$

$$Y_{(2010)} = a + b(x) = 576,312.2 + 63,134.5 (6) = \mathbf{955,119}$$

$$Y_{(2011)} = a + b(x) = 576,312.2 + 63,134.5 (7) = \mathbf{1,018,254}$$

$$Y_{(2012)} = a + b(x) = 576,312.2 + 63,134.5 (8) = \mathbf{1,081,388}$$

Mediante las formulas se determinaron las ventas futuras para el periodo del 2009 al 2015 para conocer la tendencia de la misma. Los resultados son los siguientes:

AÑO	VENTAS (\$)
2009	891,985
2010	955,119
2011	1,018,254
2012	1,081,388

7.2.3 Análisis del Pronóstico del Estado de Resultados

Mediante los pronósticos se analiza un estado de resultados para conocer la utilidad neta acumulada de la empresa “La Granjita”, y con esto tener una visión mas clara sobre las utilidades esperadas en un periodo de 4 años (2009- 2012). Dentro del análisis se tomaron las ventas pronosticadas en el análisis anterior y gastos constantes de \$246,000 los cuales refieren a lo siguiente:

	Gastos	
	Mensual	Anual
Personal	12,400	
Cajero	5,400	
Cocinero	5,000	
Limpieza	2,000	
Renta Local	5,000	
Luz	1,500	
Agua	300	
Teléfono	1,000	
Produc.Limpieza	300	
	20,500	246,000

Con estos se llego al siguiente análisis que nos arroja una utilidad neta creciente y sostenible para los franquiciatarios interesados en adquirir la franquicia “La Granjita” y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 35%.

	2009	2010	2011	2012
Ventas	891,985	955,119	1,018,254	1,081,388
Costos	385,257	429,938	474,618	519,298
Utilidad Bruta	506,727	525,181	543,636	562,090
Gastos	246,000	246,000	246,000	246,000
Utilidad Neta	260,727	279,181	297,636	316,090
Utilidad Neta Acumulada	260,727	539,908	837,544	1,153,634

TIR= 35%

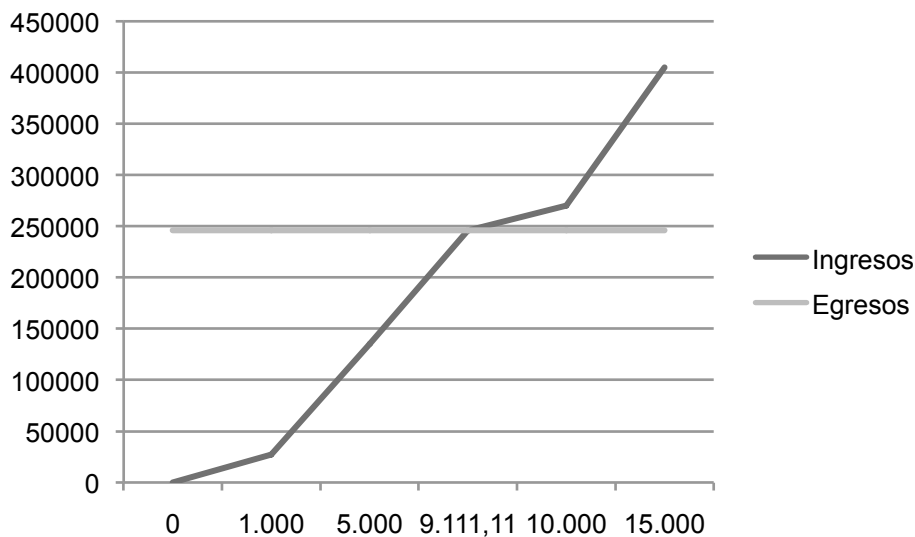
7.2.4 Punto de Equilibrio (2008)

Se realizó un análisis del año 2008 de la empresa La Granjita para conocer cuantos Kg. de pollo se deben vender para no tener ni perdida ni ganancia y desde que cantidad se obtienen ingresos. Los resultados arrojaron que su punto de equilibrio es de 9,111.11 Kg. para estar en equilibrio sobre los ingresos y gastos. Para el cálculo del punto de equilibrio se tomaron los egresos constantes.

La aplicación del punto de equilibrio se realizó tomando en cuenta un ingreso unitario de \$27 pesos por Kg. y egresos constantes de \$246,000 mediante la siguiente formula:

$$P.E. = \frac{\text{Gastos de Administración}}{P. \text{ Venta} - \text{Costo Vta. Unitario}}$$

KG. POLLO X	INGRESOS TOTALES	EGRESOS TOTALES	UTILIDAD
0	0	246,000	-246,000
1,000	27000	246,000	-219,000
5,000	135000	246,000	-111,000
9,111.11	246,000	246,000	0
10,000	270000	246,000	24,000
15,000	405000	246,000	159,000



Grafica 7.2.4.1 Punto de Equilibrio 2008

Elaboración: Propia

7.2.5 Análisis de Resultados

La empresa presenta un incremento del .9% en cada año en sus ventas las cuales aumentan de \$260,727 a \$316,090 en cuatro años, lo cual es un crecimiento importante para la sustentabilidad del negocio.

La empresa cuenta con una TIR del 35% dando como resultado que la inversión de \$563,457 del franquiciatario se recupera en 2 años y 1 mes.

Posteriormente se realiza un análisis para conocer cuantos Kg. de pollo se deben de vender para encontrarse en equilibrio el cual fue de 9,111.11 Kg.

7.3 REQUERIMIENTOS PARA FRANQUICIAR A LA EMPRESA

Como se ha elegido la constitución de una sociedad mercantil como forma jurídica para nuestra empresa, se habrá de tener en cuenta lo siguiente:

- Acreditar que el nombre que hemos elegido para la misma no se corresponde con el de otra sociedad ya existente en el mismo giro. Trámite ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Levantar correspondiente Escritura Pública ante Notario.
- Inscripción ante el Registro Público de Comercio.
- Inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para determinar nuestro Régimen Fiscal correspondiente.

Ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)

- Registro de marca.

Ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor

- Elaboración de manuales.
- Registro de los manuales.

Desde el punto de vista laboral y de Seguridad Social la sociedad deberá llevar a cabo los siguientes trámites

- Inscripción en Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Contratación de los Trabajadores.
- Afiliación y Alta de Trabajadores al Régimen General del IMSS y en el INFONAVIT.

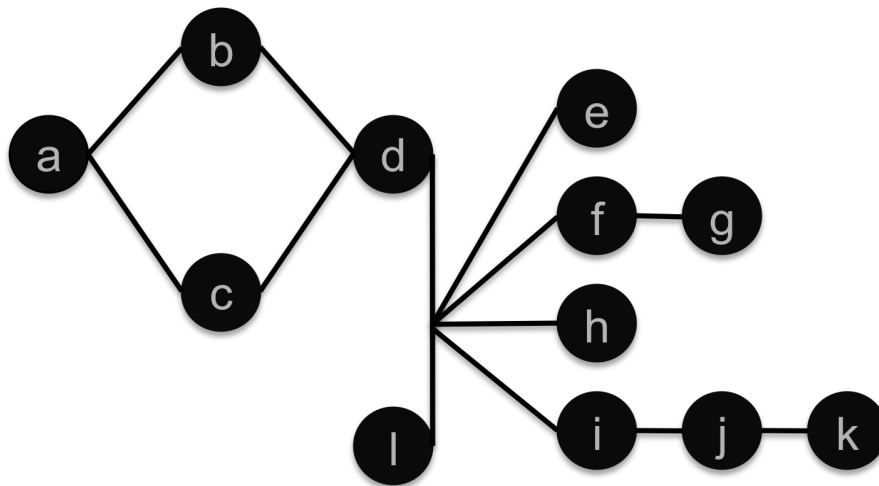
En el aspecto municipal

- Licencias municipales para opera (uso de suelo).

7.4 DIAGRAMA PERT

Se analizan los pasos que debe de seguir el franquiciante para constituir a la empresa “La Granjita” como franquicia, los cuales son los siguientes:

ETAPA	ACTIVIDAD	DEPENDE	TIEMPO	COSTO
a	Acreditar el nombre	-	1 semana	\$0
b	Escritura Publica	a	3 semanas	\$4,500
c	Inscripción Registro Publico de Comercio	a	1 semana	\$1,000
d	Inscripción SHCP	b-c	1 día	\$0
e	Registro de Marca	d-l	3 meses	\$8,500
f	Elaboración de Manuales	d-l	2 semanas c/u	\$10,000 c/u
g	Registro de los Manuales	f	3 meses	\$8,500 c/u
h	Licencia de Marca	d-l	3 meses	\$750,000
i	Inscripción ante IMSS	d-l	1 día	\$0
j	Contratación de Trabajadores	i	2 semanas	\$1,500 c/u
k	Alta de Trabajadores ante IMSS, INFONAVIT	j	1 día	\$0
l	Licencias municipales	-	2 meses	\$928



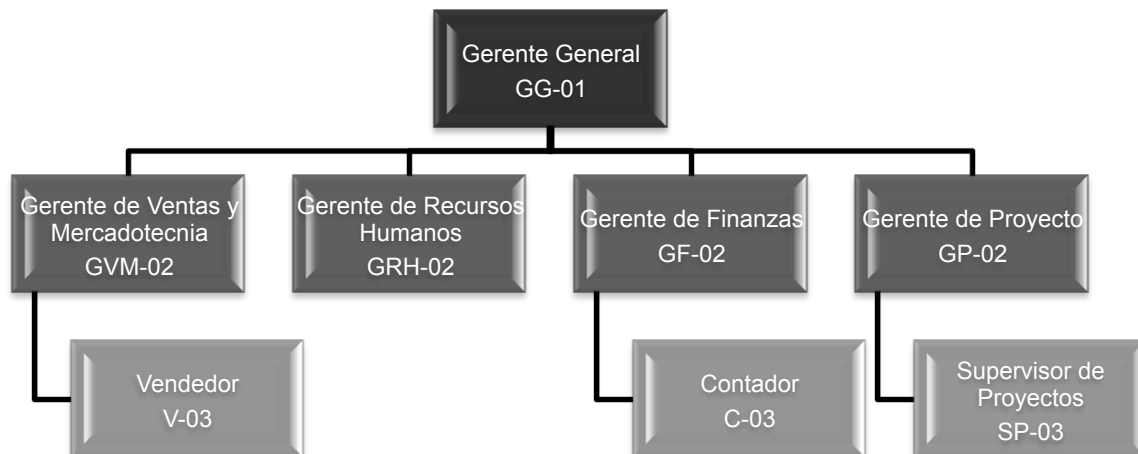
Elaboración: Propia

7.5 OPERACIÓN DE LA EMPRESA MATRIZ

Con la intención de lograr la venta de la empresa LA GRANJITA en franquicias ésta se ve en la necesidad de abrir un nuevo departamento el cual tiene a su cargo la venta de las franquicias, así como la búsqueda de clientes potenciales para lograr la expansión de la misma.

El encargado de estas actividades es el Departamento de Proyectos para el cual se propone el siguiente organigrama.

7.5.1 Organigrama



Elaboración: Propia

7.5.2 Perfil de Puestos

La matriz “La Granjita” necesita conocer los puestos que se requieren para que la franquicia opere de la mejor manera. Por lo que se les propone un perfil de los puestos necesarios.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
CLAVE DEL PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	PERFIL DEL PUESTO
GG-01	GERENTE GENERAL	Edad: 25- 45 Sexo: Indistinto Experiencia: 3 años en puesto similar Nivel Académico: Licenciatura en áreas administrativas y/o maestría. Habilidades: Reacción favorable ante la presión, habilidades de dirección, comunicación efectiva, soluciones a problemas, desarrollo de buenas relaciones públicas. Idiomas: inglés. Trabajo físico: 10% Trabajo intelectual:90% Actividades Principales: Dirigir la organización, toma de decisiones estratégicas, relaciones con la Asociación Mexicana de Franquicias, representación legal.
GVM-02	GERENTE VENTAS Y MERCADOTECNIA	Edad: 25- 45

		<p>Sexo: Indistinto</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Nivel Académico: Licenciatura en Administración y/o en Mercadotecnia.</p> <p>Habilidades: Fluidez verbal, habilidad de convencimiento, creatividad, iniciativa, innovación, buenas relaciones públicas.</p> <p>Idiomas: inglés.</p> <p>Trabajo físico: 25%</p> <p>Trabajo intelectual: 75%</p> <p>Actividades Principales: Dirigir a los vendedores, encargarse de la publicidad y relaciones públicas, contacto con proveedores.</p>
GF-02	GERENTE DE FINANZAS	<p>Edad: 25- 45</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Nivel Académico: Licenciatura en Contaduría y/o Finanzas.</p> <p>Habilidades: De dirección, numéricas, de análisis, de comunicación.</p> <p>Idiomas: No necesario.</p> <p>Trabajo físico: 15%</p> <p>Trabajo intelectual: 85%</p>

		<p>Actividades Principales: Dirección del área de finanzas, decisiones económicas, aprobación de presupuestos, análisis de egresos, gestionar financiamientos, distribución del ingreso.</p>
GRH-02	GERENTE RECURSOS HUMANOS	<p>Edad: 25- 45</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Nivel Académico: Licenciatura en Administración.</p> <p>Habilidades: Comunicación, negociación, trato con las personas, habilidad de elección, de persuasión, conciliador.</p> <p>Idiomas: No indispensable.</p> <p>Trabajo físico: 30%</p> <p>Trabajo intelectual: 70%</p> <p>Actividades Principales: Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo de carrera, nóminas, motivación.</p>
GP-02	GERENTE DE PROYECTOS	<p>Edad: 25- 45</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Nivel Académico: Ingeniería Industrial.</p>

		<p>Habilidades: Paciencia, responsabilidad, análisis, compromiso, capacidad de decisión, comunicación, coordinación.</p> <p>Idiomas: No indispensable.</p> <p>Trabajo físico: 50%</p> <p>Trabajo intelectual: 50%</p> <p>Actividades Principales: Dirigir al supervisor de proyectos, contacto con el cliente, brindar asesoría, aprobación de nuevos proyectos, elaboración de manuales.</p> <p>Se pide preferentemente del sexo masculino ya que se requiere que viaje constantemente a la supervisión de los nuevos proyectos.</p>
V-03	VENDEDOR	<p>Edad: 20 – 50</p> <p>Sexo: Preferentemente Masculino.</p> <p>Experiencia: 2 años en Ventas.</p> <p>Nivel Académico: Mínimo preparatoria o carrera técnica.</p> <p>Habilidades: Facilidad de palabra, poder de convencimiento, iniciativa, carisma, puntualidad, responsabilidad, cordialidad.</p> <p>Idiomas: No necesario.</p> <p>Trabajo físico: 85%</p>

		<p>Trabajo intelectual:15%</p> <p>Actividades Principales: Prospeccionar clientes, contacto con el cliente, negociación, cierre de la negociación, contrato.</p>
C-03	CONTADOR	<p>Edad: 25- 45</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Experiencia: 2 años</p> <p>Nivel Académico: Licenciatura en Contabilidad.</p> <p>Habilidades: Numéricas, de análisis, responsabilidad, puntualidad en entrega de informes, estados y declaraciones.</p> <p>Idiomas: No indispensable.</p> <p>Trabajo físico: 5%</p> <p>Trabajo intelectual: 95%</p> <p>Actividades principales: Manejo de la contabilidad, elaboración de presupuestos, balances y estados de resultados pago nómina, facturación, ingresos y egresos.</p>
SP-03	SUPERVISOR DE PROYECTOS	<p>Edad: 23- 40</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Experiencia: 1 año</p> <p>Nivel Académico: Ingeniería industrial, licenciatura en</p>

		<p>Administración y/o Fianzas.</p> <p>Habilidades: de supervisión, retención, visuales, espaciales, responsabilidad, paciencia, iniciativa, ayuda, capacidad de decisión.</p> <p>Idiomas: No necesario.</p> <p>Trabajo físico: 90%</p> <p>Trabajo intelectual: 10%</p> <p>Actividades Principales: Supervisar el acondicionamiento de los locales en que este la franquicia, brindar asesoría al cliente, presentar informes al gerente de proyectos, dar seguimiento a las obras de franquicia.</p>
SS-04	SECRETARIA	<p>Edad: 20- 35</p> <p>Sexo: Femenino</p> <p>Experiencia: 1 años</p> <p>Nivel Académico: Preparatoria, carrera técnica.</p> <p>Habilidades: Cordialidad, organización, orden, respeto, discreción, prudencia, de comunicación, iniciativa, manejo de computadora y manejo racional del teléfono.</p> <p>Idiomas: No indispensable.</p> <p>Trabajo físico: 60%</p>

		<p>Trabajo intelectual:40%</p> <p>Actividades Principales: Recepción de documentos, de clientes, pedidos, quejas, archivo, manejo de teléfono, control de papelería, hacer pedidos a proveedores, contacto telefónico con clientes y proveedores, control de entrada de personal.</p>
IN-04	INTENDENTE	<p>Edad: 18 en adelante</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Experiencia: No necesaria</p> <p>Nivel Académico: Básico.</p> <p>Habilidades: Limpieza, responsabilidad, orden, racionalidad del uso de productos, honestidad, lealtad.</p> <p>Trabajo físico: 95%</p> <p>Trabajo intelectual: 5%</p> <p>Actividades Principales: Mantener en orden y limpias las áreas de trabajo.</p>
VD-04	VELADOR	<p>Edad: 27 en adelante</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p>Experiencia: No necesaria</p> <p>Nivel Académico: Básico</p> <p>Habilidades: Concentración, estar alerta, responsabilidad, honestidad.</p>

		Trabajo físico: 90% Trabajo intelectual:10% Actividades Principales: Cuidar y velar por los bienes de la empresa.
--	--	---

7.6 MANUALES

Dado que la empresa no cuenta con los manuales para la operación de la empresa “La Granjita” como franquicia se les propone una guía de los manuales mínimos necesarios.

7.6.1 Definición de Manual

Es un documento o registro de control sobre la actuación del personal, en el cual se encuentran las bases, instrucciones, procedimientos y/o diagramas necesarios para ejecutar una actividad de tal forma que sea del conocimiento de todo personal de una empresa y por consiguiente se lleve a cabo de manera más eficiente cumpliendo con los objetivos de la misma.

Los manuales de la organización deben ser considerados como instrumentos dinámicos, sujetos a cambios que surgen de las necesidades propias de la empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

7.6.2 Manual de Organización

Objetivo: El manual de organización es elaborado conforme a los principios y normas de la organización, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad en la empresa.

- Historia.
- Definición de la estructura.
- Definición de Organigrama.
- Definir el propósito de cada unidad de trabajo.
- Imagen general de la tienda.
- Área de la franquicia.

7.6.3 Manual de Identidad.

Objetivo: El manual de identidad es elaborado para diseñar las líneas maestras de la imagen de la compañía. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la compañía.

- Imagen de la tienda
- Uso de logotipo y slogan
- Uso de marca
- Uso de uniformes
- Tipografía y elementos de aplicación a las comunicaciones de la empresa.
- Signos para colocar en edificios y señalización interna y externa (carteles, indicadores, etc.)

7.6.4 Manual de Instalación

Objetivo: El manual de instalación es elaborado para la estandarización de las proporciones y lugares en los que las franquicias se deben de acomodar, el mobiliario necesario, así como las proporciones que debe de tener.

- El layout que es las proporciones, como se acomodan las cosas.
- Mobiliario y equipo.

- Distribución de la franquicia.

7.6.5 Manual de Producción

Objetivo: El manual de producción es elaborado conforme a los procesos que la empresa establece para la elaboración de sus productos. Generando una estandarización en las diferentes franquicias, para ayudar a dar la misma calidad de productos en todos los puntos de venta.

- Localización de las áreas de la franquicia.
- Definir los procesos del marinado de los productos.
- Definir los procesos del empanizado de los productos.
- Definir los procesos de empaquetado de los productos.

7.6.6 Manual de Compras

Objetivo: El manual de compras es elaborado para el mejor manejo de los inventarios. Teniendo niveles óptimos de materiales para el buen funcionamiento de las franquicias. Manteniendo costos mínimos en la adquisición de productos y garantizando la continuidad en el abastecimiento.

- Definir los contratos con los proveedores.
- Definir los tiempos de reposición de materia prima.
- Mantener los inventarios con un buen margen.
- Mantener una lista de otros proveedores actualizada en caso de que no se puedan cubrir todos los pedidos por parte del proveedor contratado.

7.6.7 Manual de Mercadotecnia y Ventas

Objetivo: El manual de ventas es elaborado para recopilar la información referida a los productos/servicios que la empresa comercializa y que supone la herramienta

fundamental de la fuerza de ventas en el desarrollo de su labor comercial, estableciendo las medidas necesarias para lograr la satisfacción total de los clientes.

- Definir las políticas de ventas.
- Definir los controles del registro de las ventas.
- Definir los arqueos y corte de caja.
- Atención al cliente.
- Manejo y cobranza de la publicidad.
- Acondicionamiento de las franquicias.
- Perfil del franquiciatario.

7.6.8 Manual de Recursos Humanos

Objetivo: El manual de recursos humanos es elaborado para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización, estableciendo los derechos y obligaciones de la plantilla laboral, así como las relaciones laborales, las actualizaciones. Cumpliendo con las obligaciones legales, proporcionando prestaciones.

- Selección y contratación.
- Formación.
- Gestión y Supervisión.
 - Planificación de horarios.
 - Vacaciones.
 - Evaluación y desarrollo del personal.
 - Servicios de limpieza.
 - Servicios de seguridad.

7.6.9 Manual de Finanzas

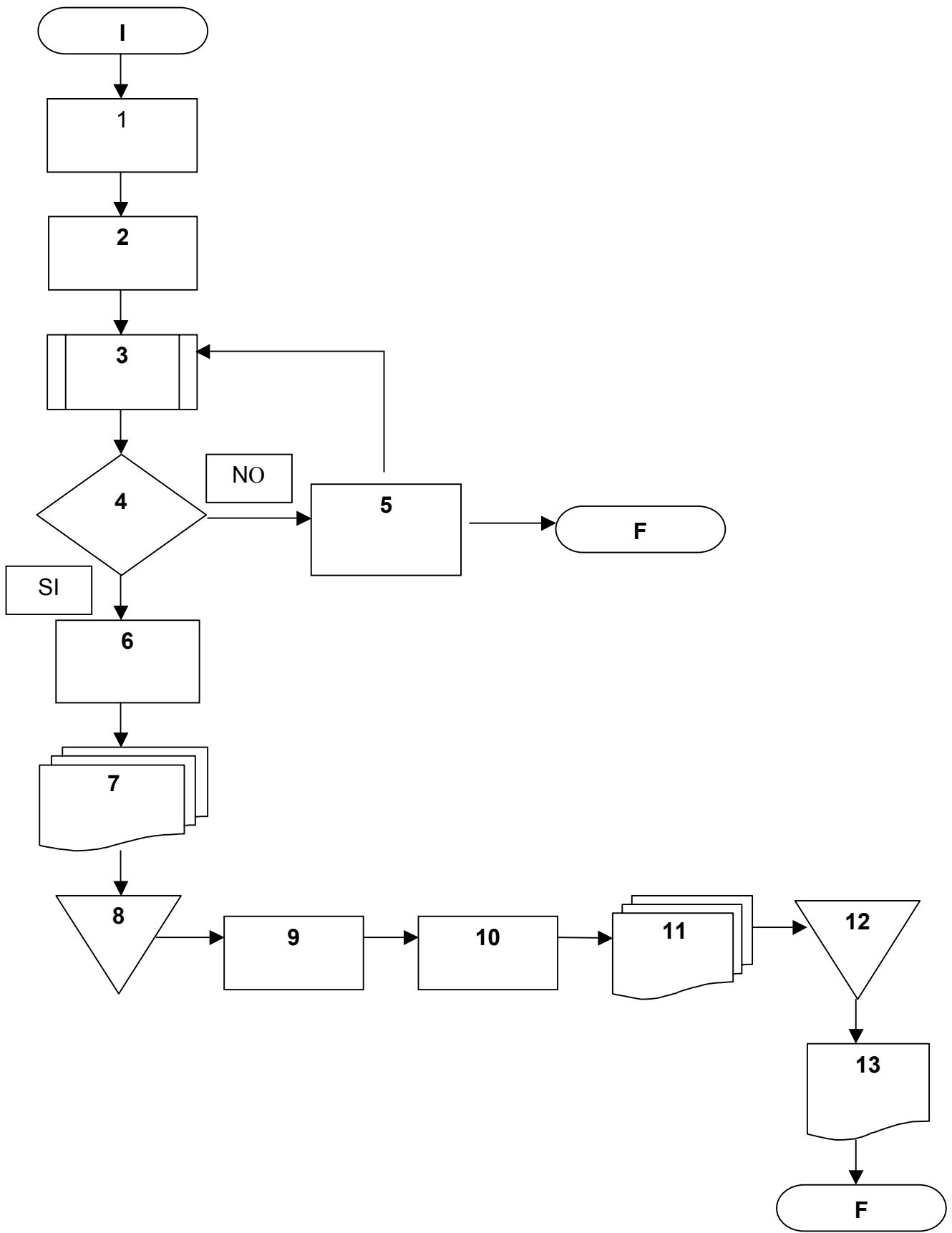
Objetivo: El manual de finanzas es elaborado para la obtención y gestión del flujo de efectivo obtenido por la empresa, así como los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que disponen sus activos. Teniendo las condiciones y oportunidades en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones de dinero. Manteniendo siempre una situación financiera favorable y rentable para sus socios.

- Manejo del registro contable.
- Control y elaboración de información financiera.
- Suministro de información financiera.
- Especificación de las personas autorizadas en el manejo del dinero.

7.7 PROCEDIMIENTO DE VENTA DE LA FRANQUICIA

Actividades.

1. Implementación de las herramientas de publicidad: Trópticos, anuncios espectaculares, anuncio en periódico, página de internet, etc.
2. El vendedor prospecta un cliente. Recoge información acerca del futuro cliente.
3. Se acuerda una cita con el cliente potencial para darle a conocer la información acerca de la empresa.
4. Negociación.
5. Si no acepta, se le dejará un tiempo y después de 3 meses volverá a buscarle.
6. Si acepta se hace el contrato.
7. Se genera el contrato.
8. El vendedor entrega de los documentos en la oficina para archivo y control.
9. Cobro al cliente
10. Entrega de manuales al cliente y herramientas al cliente
11. Facturación al cliente
12. Archivar factura.
13. Entregar factura al cliente.
14. Fin del proceso de Ventas. Comienza la asesoría al cliente sobre la puesta en marcha del negocio, el trabajo de construcción por parte del cliente e inicia el trabajo de Supervisores de Proyecto.



CAPITULO 8
CONCLUSIONES

Muchas veces el termino franquicia se le relaciona con el concepto de comida rápida. Sin embargo existen múltiples áreas para el desarrollo de franquicias. Entre otras se pueden mencionar los diversos alimentos, belleza y salud, bienes raíces, computación e informática, construcción y decoración, educación y capacitación, fotografía, hoteles, ópticas, servicios de limpieza y mantenimiento, servicios empresariales, postales y de mensajería, tintorería, video, bares, etc.. Casi cualquier negocio que pueda estructurarse bajo un sistema de trabajo bien determinado es franquiciable, pero es labor del dueño del negocio exitoso establecer los planes, programas y estructuras necesarias para trabajar en un sistema de franquicias.

El reto para el franquiciante es encontrar nuevas áreas de oportunidad para su franquicia. El sistema de franquicias en un nicho muy importante dado que revisando los datos de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) el 95% de los negocios operados bajo este sistema sobreviven por lo menos 5 años y el 98% de estos, llegan a cumplir 15 años de operación a diferencia del modelo tradicional. La facturación en México de este sector es de aproximadamente 85 mil millones de pesos anuales y da empleo directo a más de 500,000 personas. Conforme a estos mismos datos, el sector mantuvo la tendencia de años anteriores, creciendo en el año 2007 el 14%.

El sistema de franquicia en México ha adquirido una enorme importancia. De acuerdo con la International Franchise Association (IFA). México ocupa el 7° lugar en la generación de franquicias a nivel mundial.

Otra oportunidad dentro del sistema de franquicias es la provisión de insumos. En países donde se presenta una situación monetaria desfavorable frente a monedas extranjeras, la compra de insumos extranjeros incrementa el costo y obstaculiza la competitividad en precio frente a otros negocios nacionales que no son franquicias. Así lo afirman algunos directores de franquicias expresándolo de la siguiente manera: La ventaja competitiva deberá concentrarse en localizar zonas

de menor costo y mayor sacrificio de utilidades, para dar al cliente el producto al mejor precio. Igualmente la barrera a vencer en la lucha por la conquista permanente del mercado es el suplemento de insumos, más específicamente la falta de tecnología y canales de distribución de proveedores nacionales.

Al haber realizado el proyecto para determinar la factibilidad de franquiciar la empresa y de que tan rentable es para los franquiciatarios invertir en la franquicia “La Granjita” en la Cd. de Morelia Mich, se tomaron en cuenta requisitos, políticas, manuales y demás información histórica de los años 2000- 2008 y proyectada a 7 años (2009- 2015).

Al realizar un estudio de mercado se llegó a conocer que si existe demanda potencial insatisfecha, la cual refleja la necesidad de los consumidores hacia este producto. La demanda menos la oferta nos produjo una demanda potencial insatisfecha de 15,567,945 para el año 2009 y de 5,894,168 para el 2015.

Los pronósticos de ingreso de empresa tienen un incremento constante y sostenible para los inversionistas de \$260,727 en el 2009 a \$316,090 en el 2012, lo cual refleja la autosuficiencia de la empresa para poder trabajar sin ningún problema y reeditando ganancias a los franquiciatarios.

La tasa interna de retorno (TIR) nos indica el rendimiento promedio por periodo que presenta la franquicia mostrando que el porcentaje de ganancia es de 35%, es decir que por cada peso invertido tendremos 35 centavos ganados. El periodo de recuperación de las inversiones nos da una idea del bajo riesgo que se tiene de recuperar el dinero invertido entendiéndose desde luego que a mayor periodo mayor riesgo. En el caso de “La Granjita” la inversión de la franquicia es de \$563,457 con un periodo de recuperación de 2 años 1 mes tiempo suficiente y óptimo para seguir cumpliendo con el objetivo de los inversionistas que es el seguir incrementando los rendimientos obtenidos.

Existen muchos factores que determinan el éxito de la franquicia sin embargo, existen puntos clave que tratados adecuadamente, aumentan las posibilidades de que el sistema permanezca y aumente su participación en el mercado. Los puntos son:

- La estandarización de los procesos.
- La buena relación entre el franquiciante y el franquiciatario.
- La constante actualización del sistema de franquicias mediante la detección de nuevas oportunidades en el mercado.

Con el análisis de todos los resultados se llega a comprobar la viabilidad de que la empresa “La Granjita” llegue a constituirse como franquicia. Dado que es una empresa autosustentable desde el punto de vista financiero, con precios competitivos y productos de calidad lo cual asegura un futuro prometedor para sus futuros inversionistas y por consiguiente buenas ventas de franquicia para el franquiciante.

BIBLIOGRAFIA

BERMEJO, M., & RUBIO, I. (1996). *La creación de la Empresa Propia*. México DF.: McGraw Hill.

DI CONSTANZO Vilalta, J., & CARDENAS. (1997). *Desarrollo de Sistemas de Franquicia*. México DF.: McGraw Hill.

FEHER Tocatli, F., & GALLASTEGUI, J. M. (2001). Las Franquicias, un efecto de Globalización. En T. F. FEHER, & J. M. GALLASTEGUI, *Las Franquicias, un efecto de Globalización* (pág. 3). México: McGraw Hill.

FEHER Tocatli, F., & GALLASTEGUI, J. M. (2001). Las Franquicias, un efecto de Globalización. En T. F. FEHER, & J. M. GALLASTEGUI, *Las Franquicias, un efecto de Globalización* (pág. 4). México: McGraw Hill.

HUERDO Lange, J. (1998). *Sistema de Franquicias*. México: McGraw Hill.

RAAB, S. (1997). *Franquicias: Como multiplicar su Negocio*. México DF.: Limusa.

Entrepreneur. (Julio 2008). México DF. Entrepreneur de México.

Entrepreneur. (Agosto 2009). México DF. Entrepreneur México.

Ley de Propiedad Industrial. publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de Junio de 1991, reformada el 6 de Mayo de 2009.

Reglamento a la Ley de Propiedad Industrial. publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de Noviembre 1994

Ley General de Sociedades Mercantiles. publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de Agosto de 1934 reformada el 2 de Junio de 2009.

Ley Federal de Trabajo. publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de Mayo de 1970, reformada el 17 Enero de 2006.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de Febrero de 1917, reformada el 24 de Agosto de 2009.

Ley Federal del Derecho de Autor. publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de Diciembre 1996, reformada el 23 Julio 2003.

ANEXOS

Anexo 1: ESTRUCTURA DEL CONVENIO

En el primer apartado se explicará de forma detallada:

- La naturaleza de la franquicia y datos personales y de suma importancia del franquiciante.
- Se conocerán cada una de sus obligaciones, derechos y responsabilidades del franquiciatario y franquiciante.
- Las leyes que aplican.
- Venta de la franquicia (Visita del representante de la empresa al posible franquiciante).
- Día de apertura y vencimiento de la franquicia.
- Lugar donde se establecerá la franquicia.
- Todo lo referente a los pagos (regalías, derechos, porcentaje de la utilidad, etc.), los cuales se deberán realizar en una institución bancaria que cumpla con los requisitos marcados en el convenio.

En el segundo apartado se explicara lo referente:

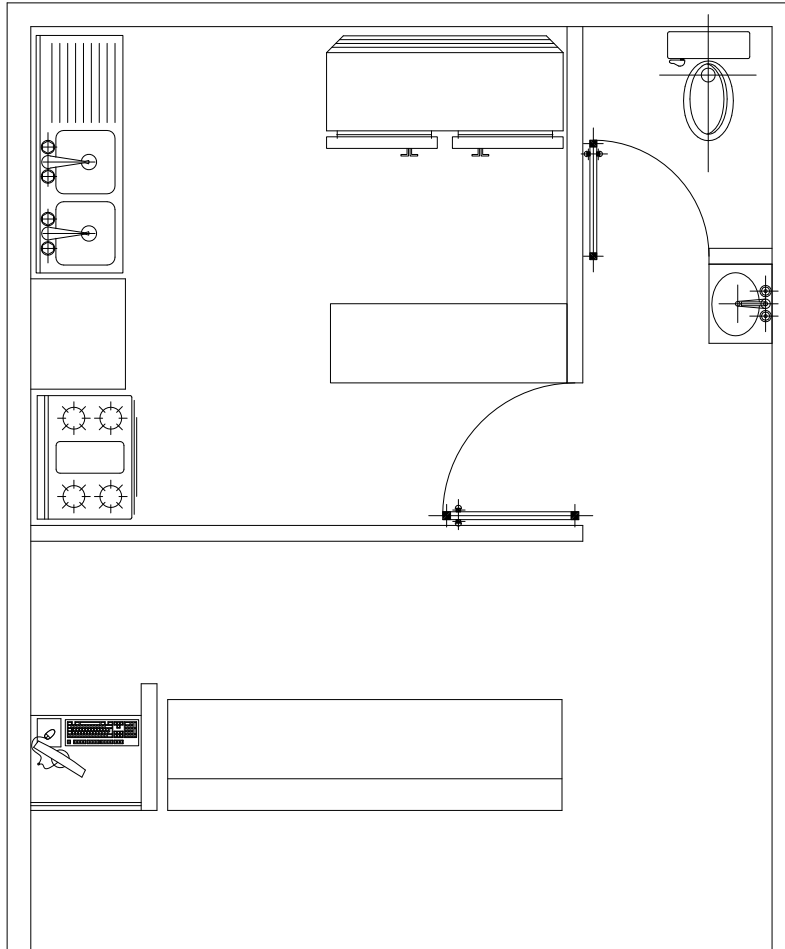
- Construcción y equipamiento del local
- Menú
- Lista de precios
- Proveedores
- Adiestramiento

En el tercer apartado se explicaran de forma breve cada uno de los manuales que se necesitan.

Anexo 2:

CROQUIS DE DISTRIBUCIÓN DE FRANQUICIA

El siguiente plano es una propuesta de cómo tienen que ser las proporciones de las franquicias. Se ajustaran a cada caso en particular.



Anexo 3:

ENCUESTA

ENCUESTA

FAVOR DE CONTESTAR LAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACIÓN SE TE PRESENTAN:

1. ¿Usted consume pollo preparado?

- a. Si b. No

2. ¿Cuántos Kg. de pollo consumes al mes aproximadamente?

- a. 1 Kg. b. 1.500 Kg. c. 2 Kg. d. 2.500 Kg.

3. ¿Cómo lo prefiere?

- a. Marinado b. Empanizado c. Adobado d. Otro

4. Lo prefiere comprar en:

- a. Supermercados b. Negocios Independientes

5. ¿Cuál es su ingreso mensual en salarios mínimos diarios?

- a. De 3 hasta 5 s.m. b. De 5 hasta 10 s.m. c. Más de 10 s.m.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN