

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“Procesos y lineamientos para la creación y transformación de un negocio en franquicia”

Autor: Luis Mario Ochoa López

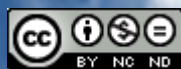
**Tesis presentada para obtener el título de:
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**Nombre del asesor:
Julieta Arteaga Origel**

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.





ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

“Procesos y lineamientos para la creación y transformación de un negocio en franquicia”

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL

Presenta:

Luis Mario Ochoa López

Asesor:

Julieta Arteaga Origel

No. De acuerdo LCI 100843 CLAVE 16PSU0011T

Procesos y lineamientos para la creación y transformación de un negocio en franquicia

Agradecimientos

A mi familia, por haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

A mi padre por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad.

A mi asesor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este documento de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria.

A mis profesores porque fueron un gran apoyo de aprendizaje y forjaron los conocimientos necesarios para mi desarrollo profesional.

A la Universidad Vasco de Quiroga, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

Dedicatoria

El presente documento está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida.

A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

Índice

Antecedentes	6
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
Pregunta.....	9
Objetivos	9
Hipótesis	9
Justificación:.....	9
1.3 OPERACIONALIZACIÓN.....	10
ESTRUCTURA DEL MÉTODO CIENTÍFICO	11
CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO CIENTÍFICO.....	14
APLICACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO	15
UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	15
CAPITULO II: HISTORIA Y DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS.....	16
2.1 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA.....	16
2.1.1 TIPOS DE FRANQUICIAS.....	18
2.1.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA FRANQUICIA	21
2.2. HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.....	23
2.3. ESTADOS UNIDOS, EL LÍDER MUNDIAL EN EL SECTOR FRANQUICIAS.....	25
2.4. PRINCIPALES MARCAS DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.....	29
2.5. TRANSFORMACIÓN DE UN NEGOCIO EN FRANQUICIA.....	30
2.6. MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO	33
2.7. El verdadero reto de las franquicias.....	38
2.8. Las mejores franquicias para invertir en México	40
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	46
TEORÍA DEL CONSUMIDOR	46
TEORÍAS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL	48
TEORÍA DE LA INVERSIÓN.....	50
TEORÍA DEL MERCADO	51
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE UNA FRANQUICIA.....	53
4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	53
4.2 OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	55

Procesos y lineamientos para la creación y transformación de un negocio en franquicia

4.2.1	TIPOS DE OBJETIVOS EMPRESARIALES	55
Capítulo V: Establecimiento de recursos		59
5.1.	Recursos humanos	59
5.2.	Recursos financieros	60
5.3.	Recursos materiales	61
5.4.	Recursos Intangibles.....	62
Capítulo VI: Transmisión del KnowHow		63
6.	Identidad de marca e imagen corporativa	63
6.1.	Pautas para la construcción de signos distintivos de la empresa.....	64
6.1.1.	Definición del nombre comercial	64
6.1.2.	Construcción del logotipo y los rótulos del establecimiento	64
6.1.3.	Uso de la indicación de procedencia.....	65
6.2.	Manual de marca e identidad corporativa.....	65
6.3.	Consideraciones y procedimientos sobre la utilización de la marca y signos distintivos en una franquicia.	66
6.4.	Diferenciación en el producto o servicio ofertado.....	67
6.5.	Fijación de precios.....	68
6.6.	Locación.....	69
6.7.	Publicidad	71
6.8.	Estructura Organizacional	74
6.9.	Capacitación a colaboradores	75
Conclusión		77

INTRODUCCION

Antecedentes: 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, (“cartas francas”) quienes en virtud de este podían realizar en determinadas zonas del reino actividades tales como la pesca y la caza. Estas autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término “franc”.

Para el siglo XVII, nace la palabra “franquicia” que significaba una concesión de derechos que permitían el traslado de un producto de un lugar a otro; ya para el año 1959, la palabra franquicia responde a lo que conocemos hoy en día como modelo de negocio, en el que una compañía da autorización para el uso de su marca y venta de sus productos.

La primera ola de franquicias a nivel mundial fue durante el siglo XVIII, cuando cerveceros alemanes ofrecían su producto a algunas tabernas únicamente. Posteriormente aparece Estados Unidos como segundo país pionero en franquicias.

En años recientes ha sido muy notorio el crecimiento del sector comercial, cada vez es más fácil para el consumidor encontrar el producto o servicio que satisfaga sus necesidades o deseos.

Siempre se va a buscar que el negocio prospere, por esto las franquicias sirven como una opción muy fuerte para las empresas, ya sea para comprarlas o venderlas; de esta manera es una oportunidad para expandir horizontes de negocio a los que las venden, gracias a la amplia cobertura de mercado, consiguiendo así una mayor demanda de lo que se comercia. Todo esto debido a que es más rentable para un inversionista adquirir un negocio totalmente posicionado y con experiencia que arriesgar su dinero en un nuevo y poco seguro negocio.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La historia de las franquicias en México es aún corta. Como modelo de negocio tiene apenas 25 años de desarrollo, una trayectoria en la que el sector ha hecho muchas cosas bien, pero otras tantas mal.

Se dicen cosas como que México es un ejemplo a seguir en este sector; que en el país se celebra la feria más grande del mundo; que el sector es líder en América Latina... Sin embargo, lejos de estar en la madurez, seguimos en una etapa inicial.

Con 25 años de historia se podría decir que este sector está bien consolidado y es fuerte, pero esto, en gran parte es gracias a las marcas extranjeras que operan con éxito en territorio nacional.

Si se consideran únicamente las marcas nacionales, aquellas ideas de negocio que nacieron aquí y que, después se multiplicaron a través de franquicia, nos daremos cuenta de que aún falta mucho camino por recorrer.

Se toman en cuenta nueve factores para medir la estabilidad, seguridad y crecimiento de una marca o franquicia:

1. número de unidades (propias)
2. número de unidades franquiciadas
3. antigüedad de la marca
4. tasa de crecimiento
5. antigüedad del sistema de franquicia
6. presencia internacional
7. cobertura nacional
8. reconocimientos y certificaciones
9. innovación y desarrollo.

De entre todos ellos el más importante es la innovación y desarrollo debido a que una franquicia es una relación a largo plazo, y parte del éxito del sistema y de sus unidades franquiciadas depende del posicionamiento de la marca en el gusto del consumidor, lo que se logra a través de estar innovando constantemente.

Esto gracias a que vivimos en un mundo enteramente globalizado donde el consumidor siempre va a pretender tener lo más novedoso o lo poco común en el mercado, algo que lo haga resaltar sobre los demás o que llame la atención.

La globalización es un proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por la sociedad, y que ha abierto las puertas de la revolución informática, llegando a un nivel considerable de liberalización en sus relaciones nacionales e internacionales.

El problema de la investigación es que estamos muy lejos de estar en la madurez en el sector. La gran mayoría de las marcas tiene mucho que demostrar en el mercado y hacen falta muchas marcas para presumir una estabilidad. No es que no existan marcas exitosas en el país, claro que las hay, el tema es que no es posible colgarse del éxito de algunas para decir que estamos frente a un sector maduro y fuerte.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pregunta: ¿Qué debe hacer una franquicia para desarrollarse correctamente y crecer en el mercado?

Objetivos: Analizar y describir las principales claves y causas para hacer crecer un negocio desde su creación hasta su auge en el mercado, para así además de dar a conocer más sobre el tema, hacer que sirva de apoyo para personas que estén interesadas en este modelo de negocio.

Hipótesis: Mediante la utilización de factores tales como, el conocimiento al consumidor final, localización geográfica, mercado meta y la viabilidad de inversión, se logrará el establecimiento y el crecimiento de una franquicia.

Justificación: La importancia de este proyecto recae en la necesidad de los empresarios/emprendedores de hacer crecer y desarrollar correctamente su negocio basándose en el modelo de franquicias.

La razón de escoger este tema en la investigación fue debido a que en un futuro me gustaría crear y establecer una marca propia en el mercado y hacer que esta crezca convirtiéndola en una franquicia nacional o hasta internacional.

Se pretende que, basados en esta investigación, las personas que deseen emprender mediante este método de franquicia obtengan las bases, información y recursos necesarios para hacerlo de manera que hagan crecer su negocio y amplíen sus fronteras de posibilidades.

1.3 OPERACIONALIZACIÓN

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico. (Díaz, 2008)

Ahora bien, una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso de investigación, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así la validez, dicho de otro modo (grado en que la medición empírica representa la medición conceptual). La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar con exactitud los resultados.

En consecuencia, la operacionalización de las variables es el proceso a través del cual el investigador explica en detalle la definición que adoptará de las categorías y/o variables de estudio, tipos de valores (cuantitativos o cualitativos) que podrían asumir las mismas y los cálculos que se tendrían que realizar para obtener los valores de las variables cuantitativas. La operacionalización es un proceso que variará de acuerdo con el tipo de investigación y de diseño. No obstante, las variables deben estar claramente definidas y convenientemente operacionalizadas. Se consideran incompletos aquellos protocolos cuyo nivel de operacionalización es muy vago.

La operacionalización de variables consiste en determinar el método a través del cual las variables serán medidas o analizadas.

En resumen, una definición operacional puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables.

ESTRUCTURA DEL MÉTODO CIENTÍFICO

Goode y Hatt presentan como elementos fundamentales del método científico los conceptos y las hipótesis, teniendo en cuenta su carácter sistemático.

Los conceptos. Puesto que la ciencia investiga aspectos de la realidad para comunicar sus hallazgos, cada una de las ciencias utiliza términos o conceptos propios. De ahí que se puede decir que cualquier ciencia tiene su sistema conceptual.

Puesto que todos estos conceptos son abstracciones y solamente algunos aspectos de la realidad, conviene determinar cuáles son los que debemos estudiar, teorías e hipótesis, y como establecer conceptos para ellos; es decir; establecer una conceptualización.

El concepto como abstracción. Los conceptos son construcciones lógicas creadas a partir de impresiones de los sentidos o de percepciones y experiencias. Es un error considerar que los conceptos existen realmente como fenómenos. El concepto no es el fenómeno en sí. Los conceptos, como los hechos, son abstracciones y tienen significado dentro de un marco de referencia, dentro de un sistema teórico.

Todo hecho se afirma como una relación entre conceptos, pues cada término representa el fenómeno descrito por el hecho.

En este sentido, un hecho es una construcción lógica de conceptos. A su vez, los conceptos se abstraen de impresiones sensoriales o percepciones; el proceso de la conceptualización consiste en abstraer y generalizar impresiones de los sentidos. Esto es función de pensamiento.

Conceptos y comunicación. Los conceptos de la ciencia tienen que ser comunicables. Han de estar contruidos de tal modo que se conozcan todas sus características. Por lo tanto, debe poseer un vocabulario científico que sea adecuado para la comprensión del desarrollo conceptual propio de su campo de actividad. Los términos precisos son fundamentales para la comunicación fácil entre los hombres de ciencia.

Definición Operacional. Un concepto es un conjunto de instrucciones. Una definición operacional puede definir un fenómeno de modo más preciso, por cuanto esboza las instrucciones para adquirir la misma experiencia que ya otros adquirieron. Para establecer una definición Operacional tiene que procederse a una investigación considerable respecto al fenómeno que se tiene que definir. Actualmente se plantea el problema que es más necesario: Si precisión o Importancia, tendremos que llegar en la labor investigadora la manera de encontrar una y otra.

La hipótesis. Hemos dicho como la teoría puede dar orientación a la búsqueda de hechos. Una hipótesis indica lo que estamos buscando. Al analizar lógicamente los hechos de una teoría, pueden deducirse relaciones distintas de las establecidas en ellas; Aquí todavía no sabemos si tales deducciones son correctas. Sin embargo, la formulación de la deducción constituye una hipótesis; Si se le comprueba pasa a formar parte de una futura construcción teórica, luego la relación entre hipótesis y teoría es muy estrecha.

Una hipótesis es una proposición que puede ser puesta a prueba para determinar su validez. Siempre lleva una prueba empírica; Es una pregunta formulada de tal modo que se puede prever una respuesta de alguna especie.

Características de la hipótesis. Tienen que ser conceptualmente claras. Los conceptos deben estar claramente definidos, si es posible operacionalmente.

Las hipótesis deben tener referentes empíricos. Ninguna hipótesis utilizable debe llevar a juicios morales.

Las hipótesis tienen que ser específicas. Todas las operaciones y predicciones deben estar bien expresadas, en una forma específica y no general.

Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles. El teórico debe conocer cuáles son las técnicas disponibles para someter su hipótesis a prueba.

Método de investigación científico: etapas. En el método científico se conjugan la inducción y la deducción, es decir, se da el pensamiento reflexivo. En el proceso del pensar reflexivo se dan cinco etapas para resolver el problema.

Percepción de una dificultad. El individuo encuentra algún problema que le preocupa, y se halla sin los medios para llegar al fin deseado, con dificultad para determinar el carácter de un objeto o no puede explicar un acontecimiento inesperado.

Identificación y definición de la dificultad. El individuo efectúa observaciones que le permiten definir su dificultad con mayor precisión.

Soluciones propuestas para el problema: hipótesis. A partir del estudio de los hechos el individuo genera conjeturas acerca de las posibles soluciones del problema, esto es, formula hipótesis.

Deducción de las consecuencias de las soluciones propuestas. El individuo llega a la conclusión de que, si cada hipótesis es verdadera, le seguirán ciertas consecuencias.

Verificación de la hipótesis mediante la acción. El individuo pone a prueba cada una de las hipótesis, buscando hechos observables que permitan confirmar si las consecuencias que debieran seguir se producen o no. Con este procedimiento puede determinar cuál de las hipótesis concuerda con los hechos observables, y así hallar la solución más confiable para su problema.

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO CIENTÍFICO

Según Ander Egg pueden concretarse en las siguientes:

Es fáctico. En cuanto se ciñe a los hechos, es decir, tiene una referencia empírica.

Trasciende los hechos. los científicos expresan la realidad para ir más allá de las apariencias.

Verificación empírica. Se vale de la verificación empírica para formular respuesta a los problemas planteados para apoyar sus propias afirmaciones.

Auto correctivo. Esta permanente confrontación hace que el método científico sea además auto correctivo y progresivo; auto correctivo en cuanto va rechazando o ajustando las propias conclusiones; es progresivo, ya que al no tomar sus conclusiones como infalibles y finales, está abierto a nuevos aportes y a la utilización de nuevos procedimientos y nuevas técnicas.

Formulaciones de tipo general. La cosa en particular o el hecho singular interesa en la medida en que este es un miembro de una clase o caso de una ley; más aún, presupone que todo hecho es clasificable o legal.

Es objetivo. La objetividad no solo es lograr el objeto tal como es, sino evitar la distorsión del sujeto que lo conoce mediante las circunstancias concretas. Un hecho es un dato real y objetivo.

APLICACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO

Los investigadores emplean el método científico para resolver diversos tipos de problemas. El científico que se dedica a la investigación pura usa este método para lograr nuevos conocimientos. Quienes cultivan la investigación aplicada, lo utilizan cuando quieren hallar un nuevo producto que mejore las condiciones de vida.

La búsqueda del conocimiento es un proceso lento, pero las soluciones son aproximativas. A pesar de los avances logrados en la búsqueda de conocimiento, el hombre no ha encontrado aún un método perfecto para obtener respuesta a su pregunta. Los razonamientos inductivo y deductivo presentan ciertas limitaciones como instrumentos de investigación. El método científico ha demostrado ser un medio útil para adquirir

conocimientos en las ciencias de la naturaleza, poco a poco aplicable a las soluciones de los problemas de la vida en el mundo moderno.

Metodólogo. En la literatura de la investigación científica, metodólogo es la persona del investigador que se ocupa del planteamiento del problema que las hipótesis intentan resolver y de su comprobación, es decir, es quien aplica la metodología científica.

UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

Universo: el mercado de las franquicias en el mundo.

Población: Las franquicias internacionales más exitosas

Muestra: Franquicias mexicanas con mayor éxito.

CAPITULO II: HISTORIA Y DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS

2.1 Definición de franquicia

2.1.1 Tipos de franquicias

2.1.2 Ventajas y desventajas de una franquicia

2.2 Historia de las franquicias en México

2.3 Estados Unidos, el líder mundial en el sector franquicias

2.4 Principales marcas de franquicias en México

2.5 Transformación de un negocio en franquicia

2.6 Marco legal de las franquicias en México

2.1 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

Para (Generalitat de Catalunya, 2012) la franquicia es un sistema de colaboración contractual entre dos empresas, jurídica y económicamente independientes, en virtud del cual una de las partes (llamada franquiciadora) cede a la otra (franquiciada), a cambio de unas determinadas contraprestaciones económicas, el derecho a utilizar su marca y a comercializar una serie de servicios objeto de la actividad del negocio.

El contrato comprende la cesión de marca, la transmisión del know-how (todos los conocimientos necesarios para gestionar la empresa), un asesoramiento continuo y unas contraprestaciones económicas a cambio de todo esto.

El contrato lo firman la empresa franquiciadora, que cede la marca y el know-how, y el franquiciado/a, que monta la nueva empresa. Se trata de un contrato horizontal, los beneficios son tanto para una parte como para la otra, y ambas tienen por tanto obligaciones que cumplir. La empresa franquiciadora debe tener por escrito todos los pasos que hay que dar para montar el negocio, las recomendaciones para

llevarlo a cabo y la filosofía y las formas de gestionarlos. Ha de planificarlo todo y asegurar que el negocio sea rentable. Pero sobre todo ha de asesorar a su nuevo franquiciado/da, tanto al principio como durante el desarrollo del negocio.

El franquiciado/da le dará dinero a cambio de todo esto y un porcentaje de los beneficios del nuevo negocio (royalties). Pero su mayor obligación es la de aplicar todas las normas puestas por la empresa franquiciadora.

Obligaciones del franquiciador:

- Haber consolidado con éxito un negocio durante un tiempo determinado.
- Tener derecho legal sobre el nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
- Proporcionar información, asistencia comercial o técnica a todos sus franquiciados en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia.

Obligaciones de los franquiciados:

- Trabajar con esfuerzo y dedicación en su empresa de franquicia, para conservar la reputación y el buen manejo de la empresa.
- Dar periódicamente al franquiciador información financiera y contable, así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia.
- Permitir al franquiciador o sus representante libre ingreso al local o locales, así como a la documentación pertinente.
- No revelar a terceros durante ni después del contrato de franquicia el know-how de la compañía.

Obligaciones conjuntas de las partes:

- Las dos partes (franquiciador y franquiciados) deberán comunicarse cualquier infracción del contrato estipulado.
- Deberán solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.
- El franquiciador deberá otorgar a los franquiciados un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.

2.1.1 TIPOS DE FRANQUICIAS

Para (Franquicias México, 2013) hay varios tipos de franquicias, que se pueden clasificar según sus funciones principales.

1. Franquicias según el tipo de negocio:

- a. Franquicias de detallistas o de retail (de comercio): Se trata de franquicias que se obtienen para explotar la gestión de un punto de venta, un comercio. Por ejemplo:
 - Tiendas de Alimentación
 - Cosmética
 - Decoración y mobiliario
- b. Franquicias de restauración: alimentos y restaurantes, Las claves de gestión en una franquicia de restauración son la marca, las operaciones en el centro, la ubicación y por supuesto, el producto. Por ejemplo:
 - Hamburgueserías
 - Pizzerías

- Fast food (con servicio a mesa o sin)
 - Coffee Shops o cafeterías
- c. Franquicias de servicios: Se trata de franquicias especializadas en la prestación de servicios. Hay dos grandes mundos, los servicios a particulares, que se suelen establecer mediante un local y los servicios a empresas que suelen basarse en trabajos comerciales fuera de la oficina.
- Agencias inmobiliarias
 - Agencias de viajes
 - Consultoría y formación
- d. Franquicias industriales: Son franquicias para fabricar un producto bajo una marca y una serie de parámetros. Por ejemplo:
- Bebidas y embotellamiento
 - Textil
 - Cerámicas

2. Franquicias según el modelo de contrato

- a. Franquicia individual: Esta tipología ocupa la mayoría de las franquicias que triunfan. Se trata de una franquicia en la que el franquiciado explota un solo local y tiene una zona en exclusiva para abrir una unidad durante el plazo del contrato. El franquiciado individual no sub-franquicia ni abre más locales.
- b. Máster franquicias: Se trata de un tipo de contrato de franquicias que se suele utilizar para desarrollar un amplio mercado alejado de la sede del franquiciador inicial o máster franquiciador.

Mediante este contrato el máster franquiciador cede al máster franquiciado el derecho a explotar su franquicia durante un plazo de tiempo. El máster franquiciado concede franquicias en su territorio y actúa como franquiciador en ese mercado. Además, se suelen abrir algunos centros propios.

El máster franquiciado es quien firma los contratos de franquicia en su territorio. Cobra los royalties, cánones y márgenes de producto en su zona.

El máster franquiciador actúa como franquiciador de la unidad piloto y de la central de franquicias.

Es un tipo de acuerdos que se suele utilizar a nivel internacional, sobre todo en sectores como la restauración, el comercio detalle y algunos servicios especializados.

c. Desarrolladores de área o Area Developers: En este tipo de franquicia el franquiciador concede al franquiciado el derecho a abrir una serie de unidades de franquicia en un periodo de tiempo. Se suelen establecer calendarios de aperturas para mantener su derecho exclusivo.

Se diferencia respecto al máster ya que no sub-franquicia, sino que solamente abre unidades él mismo. Es un franquiciado con múltiples unidades franquiciadas, que las abre en un territorio durante un periodo de tiempo pactado.

3. Franquicias según el tipo de franquiciado:

a. Franquicias de autoempleo: Son las franquicias más frecuentes entre las que tienen éxito.

Se trata de aquellas franquicias en las que el franquiciado trabaja permanentemente en el negocio, siendo su gestión el factor de éxito más importante. El franquiciado se convierte en empresario con dedicación total al proyecto, siendo el director del negocio.

Existen franquicias de autoempleo en todos los sectores de actividad.

- b. **Franquicias de gestión o management:** Son un tipo de franquicias en las que el franquiciado dirige el negocio como profesional sin necesidad de dedicarle todo su tiempo. Suelen darse en negocios con empresas dedicadas a un sector que explotan una franquicia como ampliación del negocio.

En este tipo de franquiciado, se debe ser muy cuidadoso durante la selección, evaluando que exista una alineación entre franquiciado y franquiciador en el estilo de dirección, en los valores y en la filosofía. Si no se comparten los valores de empresa y la estrategia entonces la relación puede hacerse muy compleja para ambas partes.

- c. **Franquicias de inversión:** Algunas franquiciadoras conceden franquicias a inversores y les ayudan en su gestión.

Son menos frecuentes que las de autoempleo o de gestión. No obstante, existen emprendedores que desean invertir en oportunidades de negocio sin llegar a plantearse una gestión total. El inversor si supervisa y dirige el negocio, aunque no a tiempo completo.

2.1.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA FRANQUICIA

(Generalitat de Catalunya, 2012) explica las ventajas y desventajas de las franquicias de la siguiente manera:

Ventajas

- El negocio está probado y cuenta con experiencia.
- Con la franquicia se adquiere la clave del éxito de un negocio.
- Se cuenta en todo momento con asistencia técnica y un seguimiento del funcionamiento del negocio. Y se recibe una formación inicial.
- La uniformidad dentro de la línea de franquicias nos concede seguridad. Una misma imagen en la oferta de productos o servicios garantiza la tranquilidad del consumidor.

Procesos y lineamientos para la creación y transformación de un negocio en franquicia

- Proporciona un notable crecimiento con gran economía de medios, debido al mínimo coste de expansión.
- Refuerza la identidad producto/marca. Adquiriendo una franquicia seremos conocidos y reconocidos.
- Proporciona una información fidedigna de las necesidades del mercado.
- Se consigue un mayor control de la secuencia compra/producción/ventas. Y unas condiciones de compra más favorables.
- Facilidad para conseguir recursos financieros, al proponer como empresa una idea que ya ha funcionado.
- Se cuenta con una amplia campaña de publicidad, al ser de toda la cadena.
- La franquicia tiene un porcentaje menor de fracaso que el resto de las empresas en los primeros años.
- Se da un sensible ahorro de tiempo en el desarrollo de un negocio (entre dos y seis meses), puesto que se parte de un sistema muy estandarizado. Con la franquicia se salta lo más difícil de los negocios que es empezar.

Desventajas

- Se comienza con costes adicionales, que no se dan en la apertura de un negocio propio, los derechos y los royalties.
- Hay que invertir en la creación de todos los aspectos del package de franquicia: imagen, precio, producto, etc.
- Elevado coste de puesta en marcha, al tener que preparar el establecimiento o tienda piloto.
- Hay que cumplir con unas previsiones iniciales de rentabilidad.

- El bajo rendimiento de otros puntos de venta de la red de franquicias puede afectar a nuestro negocio.
- Pueden establecerse algunas limitaciones por parte de la franquiciadora para la venta o traspaso del negocio.
- El sistema de franquicias coarta en gran medida la capacidad del franquiciado/da de tomar decisiones sobre su propio negocio, cualquier innovación o particularidad que quiera incluir en el negocio está desechada de antemano.
- El éxito del franquiciado/da va ligado al de la empresa franquiciadora, todo el trabajo será en beneficio de la marca global, no de cada empresario/a.

2.2. HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Según afirma (Franquicia Directa, 2011), las franquicias son un concepto relativamente joven en México, ya que el sector fue creado durante los 80's. La historia empieza con la apertura de una unidad de franquicia en México D.F, un evento que fue seguido por tres décadas de expansión rápida y éxito extraordinario. Hoy en día el índice de crecimiento y las ganancias del sector de franquicias de México colocan al país entre los mejores mercados de franquicias en el mundo, y la industria sigue creciendo. Por eso, a pesar de sus humildes comienzos y su juventud, el sector de franquicias en México es actualmente uno de los mercados económicos para empresas y franquicias con mayor promesa y potencial en el mundo. Pero antes de celebrar su presente éxito tenemos que visitar sus etapas rudimentarias.

La mayoría de los economistas e historiadores afirman que la franquicia de hamburguesas McDonald's fue la primera franquicia en abrir sus puertas en el país. En 1985 McDonald's estableció su primera unidad en México en el Distrito Federal, descubriendo éxito sin precedentes y un mercado lleno de oportunidades. De

acuerdo con el relato, el éxito de la franquicia fue tan monumental que durante sus primeros meses los carros en la calle no se podían mover y las filas de clientes se salían a la calle. Por supuesto, otras compañías notaron el éxito de McDonald's. Durante los siguientes años México presenciaría la introducción de nuevas franquicias de compañías como KFC, Hoteles Howard Johnson, y Domino's Pizza entre otros.

El éxito de las franquicias en México creó la necesidad de reformar las regulaciones gubernamentales sobre la economía e inversión extranjera, y también fomentó la formación de organizaciones nacionales dedicadas a la cultivación y expansión del sector. Por ejemplo, en 1988 se llevó a cabo la primera conferencia nacional de franquicias en México, y el próximo año cuatro emprendedores fundaron la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). La Asociación fue creada con el propósito de facilitar la interacción entre inversionistas y entidades gubernamentales, regular las leyes económicas del sector, ofrecer ayuda a nuevas franquicias y franquiciados, y fomentar el crecimiento de la industria. Como resultado, en 1991 el gobierno mexicano reconoce el concepto de franquicias y lo diferencia de otras formas de hacer negocios. Y en 1994 La Ley de Propiedad Industrial establece los requerimientos gubernamentales para que un negocio sea considerado una franquicia. Se estima que a finales de su primera década el sector de franquicias en México había crecido un 845%, y el resto es historia.

Actualmente, La Asociación Mexicana de Franquicias calcula que hay más de 850 enseñas de franquicias operando en el país. Además, México hospeda a más de 60,000 unidades franquiciadas y el sector directamente emplea a más de 600,000 personas. La mayoría de franquicias están situadas en el Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, Estado de México, y Querétaro. Los sectores de mayor éxito incluyen restaurantes, comida rápida, y servicios personales. Por lo tanto es claro que la historia de las franquicias en México es joven, emocionante, y en crecimiento.

2.3. ESTADOS UNIDOS, EL LÍDER MUNDIAL EN EL SECTOR FRANQUICIAS

(Globofran, 2015), La historia de las franquicias en los Estados Unidos nace a partir de la Primera Guerra Mundial, período en el que las compañías se dieron cuenta de que era más rápido crecer a través de un sistema de franquicia, que les permitía la expansión de sus negocios y una mayor rentabilidad de los mismos.

En el siglo XIX, la compañía Singer Sewing Machine Company se inició en el sistema de franquicia; posteriormente para 1850, la compañía estadounidense McCormick Harvesting Machine Company tenía varios locales comisionados para venta y mantenimiento de su maquinaria.

Para finales del siglo XIX y principios de siglo XX, es cuando empieza la explosión de franquicias en los Estados Unidos, gracias a la culminación de la guerra civil, grandes avances en comunicaciones y nuevos avances en sistemas de transporte.

Durante dicha época el sistema de franquicias como modelo de negocio se hizo común entre diversos sectores con empresas como: General Motors, Ford, Hertz Rent A Car, Coca Cola, Seven Up, Avon, A&W Root Beer, Piggly Wiggly, entre muchas otras, que decidieron unirse a la cultura de las franquicias.

Posteriormente, el “boom” de las franquicias se hace más fuerte en los Estados Unidos, cuando finaliza la Segunda Guerra Mundial y las condiciones laborales y sociales de la nación son aún más favorables para el sistema de franquicias; se inicia para este momento el auge de franquicias en los sectores hotelero y de comida rápida.

Para la década de los años sesenta, se unen nuevos sectores interesados en hacer de sus negocios una franquicia, como son el sector textil, servicios de oficina,

lavanderías, imprentas, entre otros. Para esta década el sistema de negocio de franquicias significaba el 10% del producto nacional bruto de los Estados Unidos.

A partir de 1960, surgen una gran cantidad de franquicias incluyendo cada vez más sectores como locales nocturnos, inmobiliarias y educación; entonces se crea la fundación "IFA" (Internacional Franchise Association) la cual exige, para el año 1970, la inscripción de todas las centrales de franquicias en un registro público, haciendo de las franquicias un negocio famoso y reconocido en los Estados Unidos.

Actualmente, Estados Unidos es conocido como la cuna de las franquicias a nivel mundial, se mantiene como líder en el mercado mundial con un número de más de 760.000 locales franquiciados. Cualquier emprendedor inversionista, de cualquier nacionalidad que desee adquirir una franquicia, fija su mirada en esta nación, pues es en Estados Unidos donde se han establecido durante siglos las empresas de franquicias más exitosas del mundo.

Estados Unidos cuenta con un número aproximado de 883 mil franquicias establecidas en distintos sectores económicos, generando un 10% de los empleos en esta nación. Para el año 2015, se consiguen franquicias de todo tipo, ubicadas en cualquier sector de la economía y que se adaptan a cualquier perfil que tenga el inversionista, franquicias para trabajar desde la casa, trabajar medio tiempo, para mujeres, de gimnasios, de comida, de automóviles, de belleza, de servicios de transporte, marketing, moda, seguridad, etc.

A nivel mundial las franquicias representan una parte importante de la economía, existiendo más de 3 millones de unidades de franquicias, con más de 20 mil empresas franquiciantes registradas alrededor del mundo.

Razones para comprar una franquicia en Estados Unidos. (Thot Global Communication, 2017)

1. Fórmula comprobada

Al comprar una franquicia, está adquiriendo un modelo de negocios que ya ha sido probado, esto aumenta las posibilidades de éxito.

2. Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de una marca es uno de los factores más determinantes en el proceso de compra. Las ventas son mayores para las marcas conocidas en el mercado.

3. Disminución de riesgos

Al elegir la franquicia adecuada, se disminuyen los riesgos de la inversión. Hablar de franquicias como modelo de negocios es hablar de seguridad, estabilidad y hasta cierto punto comodidad.

4. Apoyo administrativo y operativo

Una de las grandes ventajas de invertir en este modelo de negocios es contar con un equipo de expertos detrás que brindan asesoría en temas administrativos y operativos.

5. Variedad de sectores y categorías

Actualmente existen más de 1,200 opciones de franquicias en Estados Unidos. Cada vez es más amplio el rango de sectores y categorías. Sin embargo, es importante sentirse cómodo con el giro que se elegirá y también es recomendable analizar su experiencia en dicho sector.

6. Marketing & Publicidad

En algunos casos, los esfuerzos de promoción están regulados, y en muchos otros la misma marca es la que se encarga de llevarlos a cabo, por lo que el franquiciado no tendrá que preocuparse de ejecutar esta tarea.

7. Ubicación y territorialidad

Los franquiciadores determinan o ayudan a seleccionar la ubicación del negocio, y de la misma manera controlan la cantidad de franquicias que pueden o no operar dentro de una misma zona.

8. Capacitación continua

Previo a la apertura, durante el lanzamiento y hasta la consolidación del negocio, el franquiciado y su equipo de trabajo recibirán entrenamiento y apoyo continuo.

9. Financiamiento

Regularmente es más sencillo obtener algún tipo de financiamiento cuando se trata de invertir en una franquicia. Además, existen modelos en los que la misma franquicia ofrece sistemas de financiamiento interno.

Algunos datos brindados por (Globofran, 2017)...

1. Este sistema de negocio representa más del 5,1% del producto interno bruto de los Estados Unidos.
2. Más del 80% de las franquicias establecidas en EE. UU. siguen produciendo luego de los primeros 5 años.
3. El sistema de franquicias se encuentra presente en más de 20 industrias en EE. UU.
4. En Norteamérica hay más de un millón de unidades de franquicias.
5. Cada hora, cerca de 8 nuevos franquiciados arrancan su negocio en Estados Unidos.

2.4. PRINCIPALES MARCAS DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.

(Mi Franquicia, 2014) menciona que: para muchos inversionistas, el sector de las franquicias sigue siendo un imán para buscar una opción de negocio independiente y las “grandes marcas” significan un fuerte atractivo para muchos de ellos. En México, existen poco más de 1,200 marcas de franquicias, según cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias; 74% son de origen nacional. No obstante, muy pocas franquicias mexicanas se pueden jactar de poseer el valor de mercado y la presencia a nivel local y mundial como el que tienen sus pares de Estados Unidos, convertidas en las marcas de franquicias más codiciadas en el mundo.

A continuación, se muestra una tabla con las empresas franquiciadas de mayor flujo en México, hacia el año 2015.

Empresa	Descripción	Origen	Año	Unidades en México
1. PEMEX	Empresa dedicada al almacenamiento y venta al menudeo de gasolina y diésel.	México	1992	10,300
2. 7 Eleven	Cadena de tiendas de conveniencia y autoservicio.	E.U.A	1976	1800
3. Farmacias del ahorro	Servicios de salud y farmacéuticos	México	2001	977
4. PrendaMex	Servicios financieros, casa de empeño	México	1996	735
5. Subway	Restauración y comida rápida	E.U.A	2002	650
6. Domino's Pizza	Pizzería y comida rápida	E.U.A	1991	612
7. Press à Print	Impresión y desarrollo de artículos promocionales	E.U.A	1992	528
8. Burger King	Restauración y comida rápida	E.U.A	1991	415
9. Mc Donald's	Restauración y comida rápida	E.U.A	1985	500
10. Kentucky FC	Restauración y comida rápida	E.U.A	1952	328
11. Pizza Hut	Pizzería y comida rápida	E.U.A	1988	178
12. El Cerrito	Servicios financieros, casa de empeño	México	2006	180

13. Carl's Jr	Restauración y comida rápida	E.U.A	1991	120
14. Benedetti's	Pizzería y comida rápida	México	1991	120
15. Holiday Inn	Servicio de hotelería	E.U.A	1971	100

- Las franquicias generan más de 700 mil empleos en México.
- Se cuenta con un poco más de 80 mil puntos de venta del sector en la República Mexicana.
- Este sector cuenta con más de 1000 marcas, de las cuales el 85% son de origen nacional.
- México ocupa hoy en día el 5° lugar a nivel mundial en este rubro.
- El mayor número de Franquicias se ubican en México, Guadalajara y Monterrey.
- El 85% de las Franquicias pasan los 5 primeros años de operación.
- Aporta el 6% del PIB nacional.
- Tiene un ritmo de crecimiento anual del 10%.

2.5. TRANSFORMACIÓN DE UN NEGOCIO EN FRANQUICIA

En una entrevista, el socio fundador de FDS Consulting Adrián Soler (Soler, 2015) menciona los pasos principales para transformar un negocio en franquicia.

- Tener un centro de operaciones propio, un negocio probado que funcione, para lo que tendrá que haber pasado un mínimo de 1 año.
- Estar ganando dinero. No se puede franquiciar un negocio con pérdidas.
- Poseer un modelo de negocio afinado y que se pueda estandarizar, de manera que cuando lo monte otro no haya que andar modificando las pautas operativas.
- Estar convencido de que el negocio es franquiciable.

- Elegir la técnica de franquicia que interesa a tus planes.
- Existe la obligación legal de registrarse y de actualizar anualmente la información de la franquicia.
- Elaborar el expediente de franquicia, también denominado package, donde deberás convencer a tus posibles socios de que eres la mejor opción posible. Un documento que englobará el folleto de presentación, el manual de adecuación del local o de identidad corporativa, entre otros elementos.
- Precisar el perfil de franquiciado que buscas y ver si se ajusta a las condiciones personales y económicas que exiges.
- Definir el manual de operaciones, donde atender a puntos como el tiempo necesario para transmitir tus conocimientos o cómo y dónde los vas a impartir en función del tipo de negocio.
- Redactar el contrato definitivo de franquicia.

Aunque se hable de dos personas jurídicamente independientes, ambas quedarán vinculadas por un contrato de franquicia. Ni la legislación nacional ni la internacional establecen un modelo tipo de franquicia por lo que una de sus peculiaridades es la flexibilidad, de manera que puede “hacerse un contrato a medida”.

No obstante, deberá reunir unos requisitos mínimos donde se recojan las obligaciones básicas de ambas partes.

- Disponer de la licencia de la marca, la cual deberá estar registrada.
- Estar preparado para asumir la obligación de transmitir un saber hacer (know how) con el manual de operaciones.
- Establecer cómo dará un soporte continuado a la red.
- Fijar las soluciones centrales que va a proporcionar: software, marketing, compras, logística, etc.

- Establecimiento de royalties o regalías: pagos periódicos, pueden ser fijos o sobre ventas, que cubren el servicio de soporte de la central. Suele oscilar entre un el 0 y el 10% de las ventas.

¿Qué aporta el empresario franquiciador?

1. Imagen de marca
2. Producto, sistema o servicio distintivo, probado y que es rentable
3. Un sistema eficiente de montar establecimientos (plan comercial, montaje)
4. Apoyo continuado para mantener el negocio competitivo
5. Soporte al franquiciado
6. Evolución del negocio
7. Control

¿Qué aporta el emprendedor franquiciado?

1. Dinero
2. Trabajo y tiempo
3. Capacidad de gestión

2.6. MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

La regulación de franquicias se limita a la relación entre franquiciante y franquiciatario primordialmente basada en un contrato de franquicia.

Esta tiene fundamento en el Capítulo VI De las Licencias y la Transmisión de Derechos, en su artículo 142 (142 bis, bis1, bis2, bis3) dentro de la Ley de la Propiedad Industrial, en su tenor literal:

“Artículo 142.- Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue. Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley. La falta de veracidad en la información a que se refiere el párrafo anterior dará derecho al franquiciatario, además de exigir la nulidad del contrato, a demandar el pago de los daños y perjuicios que se le hayan ocasionado por el incumplimiento. Este derecho podrá ejercerlo el franquiciatario durante un año a partir de la celebración del contrato. Después de transcurrido este plazo solo tendrá derecho a demandar la nulidad del contrato. Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo.

Artículo 142 Bis.- El contrato de franquicia deberá constar por escrito y deberá contener, cuando menos, los siguientes requisitos:

- I. La zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato;

- II. *La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato;*
- III. *Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables;*
- IV. *Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato;*
- V. *Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los franquiciatarios;*
- VI. *Las características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como el método o la forma en que el franquiciante otorgará asistencia técnica;*
- VII. *Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario;*
- VIII. *Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan;*
- IX. *Las causales para la terminación del contrato de franquicia;*
- X. *Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia;*
- XI. *No existirá obligación del franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciante o a quien éste designe al término del contrato, salvo pacto en contrario,*
- XII. *No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto en contrario. Este artículo se sujetará, en lo conducente, a lo dispuesto en el Reglamento de la presente Ley*

Artículo 142 Bis 1.- *El franquiciante podrá tener injerencia en la organización y funcionamiento del franquiciatario, únicamente para garantizar la observancia de los estándares de administración y de imagen de la franquicia conforme a lo establecido en el contrato. No se considerará que el franquiciante tenga injerencia en casos de fusión, escisión, transformación, modificación de estatutos, transmisión o gravamen de partes sociales o acciones del franquiciatario, cuando con ello se modifiquen las características personales del franquiciatario que hayan sido previstas en el contrato respectivo como determinante de la voluntad del franquiciante para la celebración del contrato con dicho franquiciatario.*

Artículo 142 Bis 2.- *El franquiciatario deberá guardar durante la vigencia del contrato y, una vez terminado éste, la confidencialidad sobre la información que tenga dicho carácter o de la que haya tenido conocimiento y que sean propiedad del franquiciante, así como de las operaciones y actividades celebradas al amparo del contrato.*

Artículo 142 Bis 3.- *El franquiciante y el franquiciatario no podrán dar por terminado o rescindido unilateralmente el contrato, salvo que el mismo se haya pactado por tiempo indefinido, o bien, exista una causa justa para ello. Para que el franquiciatario o el franquiciante puedan dar por terminado anticipadamente el contrato, ya sea que esto suceda por mutuo acuerdo o por rescisión, deberán ajustarse a las causas y procedimientos convenidos en el contrato.*

En caso de las violaciones a lo dispuesto en el párrafo precedente, la terminación anticipada que hagan el franquiciante o franquiciatario dará lugar al pago de las penas convencionales que hubieran pactado en el contrato, o en su lugar a las indemnizaciones por los daños y perjuicios causados.”

LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991

Los requisitos esenciales sin los cuáles no existiría ninguna franquicia se encuentran establecidos dentro del Código Civil Federal, en el LIBRO CUARTO De

las Obligaciones, PRIMERA PARTE De las Obligaciones en General, TITULO PRIMERO Fuentes de las Obligaciones, CAPITULO I Contratos, en su artículo 1794, que dice:

“Artículo 1794.- Para la existencia del contrato se requiere:

I. Consentimiento;

II. Objeto que pueda ser materia del contrato.”

Estas son las bases para la creación de un contrato de Franquicia.

El artículo 1794 del Código Civil Federal, en relación con el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, en cuanto a lo que a *consentimiento* se refiere, a la firma del contrato, la cual debe ser por escrito, ya que esto le dará validez al mismo, pues de ser caso contrario, no existirá franquicia alguna.

Y respecto a la materia del contrato, como segundo punto expuesto dentro del aludido artículo, haciendo referencia a la materia del contrato, en este supuesto se refiere al Contrato de Franquicia (siendo esta la materia).

Circular de Oferta de Franquicia

Dentro del segundo párrafo a que refiere el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, mencionada anteriormente:

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

Se hace referencia a la *circular de oferta de franquicia*, ya que se refiere a la obligación de proporcionar a quien se le pretenda conceder una franquicia información relativa sobre la empresa y el estado que esta guarda, dentro de los términos legales que establece la misma ley.

Esto con fundamento en el artículo 65, Título Tercero, Capítulo Único de las Marcas, Avisos y Nombres Comerciales, del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, que al tenor marca los siguientes requisitos:

“ARTICULO 65.- *Para los efectos del artículo 142 de la Ley, 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: I.- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;*

II.- Descripción de la franquicia;

III.- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;

IV.- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;

V.- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;

VI.- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;

VII.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;

VIII.- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;

IX.- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y

X.- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.”

2.7. El verdadero reto de las franquicias

Para (Forbes México, 2018), el reto de las franquicias no es abrir, sino mantenerse. El modelo de franquicias tiene más de tres décadas en México; sin embargo, no hay marcas mexicanas poderosas ni globales. Los motivos se resumen en uno: falta de profesionalización.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), en México existen poco más de 1,000 marcas de franquicias en operación, pero sólo 350 de ellas están afiliadas a dicha organización.

La primera franquicia en México se instaló en 1985, año que quedó registrado como el de la llegada, desde Estados Unidos, de ese modelo de negocios. A la primera marca se le sumaron siete más, todas ellas provenientes de aquel país. Actualmente, las franquicias mexicanas han incrementado el número de marcas presentes en el mercado nacional y representan ya un 85% del total de franquicias que operan en el país. El resto son extranjeras.

Pese a las tres décadas de presencia en México de este modelo de negocios, el desarrollo de las marcas mexicanas no logra consolidarse, ni tiene impulso para alcanzar un mayor crecimiento dentro y fuera del país.

Uno de los principales objetivos de la AMF es desarrollar el mayor número posible de franquicias para afianzar y potencializar el sector, señala el presidente de la asociación, Jacobo Buzali. Los consultores insisten en que la falta de acompañamiento del franquiciante y el consultor a los franquiciados contribuye a que las marcas no se desarrollen ni crezcan más sólidamente.

Ese tipo de prácticas ha propiciado que se acerquen al sector firmas sin experiencia empresarial y con nulo conocimiento de lo que es una franquicia. Luna señala que

existe una generación de emprendedores sin espíritu empresarial, y que ello incide en el fracaso de muchos proyectos de franquicia.

Un error recurrente de los consultores es hacerle creer al franquiciado que sólo con tener los manuales para franquiciar se obtiene la varita mágica para hacer dinero y resolver todo lo que tiene que ver con el sector de las franquicias. Se les olvida que, antes de convertir un negocio en una franquicia, se debe tener un diagnóstico y, en caso de que se le encuentre el potencial adecuado, trabajar en los puntos débiles para que la firma esté preparada a la hora de que se presente su primer incidente con un franquiciado o en su operación del día a día.

La AMF está trabajando para cerrar la brecha y consolidar el sector de las franquicias en nuestro país. Se han desarrollado programas de capacitación en temas importantes para las franquicias agremiadas, como diplomados para desarrollar ejecutivos en franquicias, y modelos de acceso al financiamiento.

La AMF, arroja un promedio de 80 nuevas marcas cada año, lo que significa que cerca de una cuarta parte de las más de 1,000 franquicias que hay en el mercado no tiene más de cuatro años de existencia. La juventud de esas marcas las coloca ante diversos retos de sobrevivencia. El primero es sostenerse y desarrollar su modelo de negocios y, el segundo, buscar consolidarse para, posteriormente, desarrollar su marca y llevarla hasta niveles de clase mundial.

La clave para llegar a un crecimiento de clase mundial es desarrollar a los socios franquiciados. Hay que darles confianza para que se sientan parte de la marca; de lo contrario, abandonarán el proceso a medio camino.

Una limitante para las marcas de franquicias mexicanas es que no lanzan la piedra más lejos, es decir, que no se creen capaces de desarrollar sus negocios para competir con las marcas mundiales. Los franquiciantes mexicanos llegan a tomar decisiones sólo con base en suposiciones, y ello se convierte en el peor elemento para crecer.

2.8. Las mejores franquicias para invertir en México

Abrir una franquicia puede ser una de las decisiones más importantes en la vida de un emprendedor.

Aquí están 15 ejemplos de franquicias. Todas concentradas en el ramo alimenticio debido a que este es un nicho de mercado que se puede explotar los 365 días del año en cualquier mes y época, no importa que sean tiempos festivos o vacacionales, en cualquier momento necesitaremos comer y por las prisas de la vida diaria estas opciones se muestran como una solución eficaz.

1. Yogen Fruz (Inversión \$ 1'500,000 pesos)

De origen Francés, el año que debuto como franquicia se convirtió en la numero uno y hoy casi 12 años después se conserva dentro de las mejores 100 franquicias a nivel mundial con la gran variedad de helados y sobre todo su modelo que revoluciono al mundo de los helados.

2. Wings Army (Inversión \$ 2'250,000 pesos)

Su nicho de mercado situado en el Restaurante – Bar ha sido muy bien aceptado entre el público, ya que te brinda el ambiente ideal para llevar a cabo una reunión informal entre amigos con una variedad de más de 80 cervezas y la especialidad de la casa las alitas de pollo con una opción de 15 diferentes salsas a elegir.

3. Black Cofee Gallery (Inversión \$ 2´433,00 pesos)

Este negocio acaba de obtener recientemente la calificación que la evaluó apta para ser una franquicia. En su primera incursión en este modelo de negocio el resultado fue exitoso, la oportunidad que brinda al ser de reciente certificación es muy grande, ya que, el ser uno de los primeros, siempre trae un beneficio superior.

4. Pizza Hut (Inversión \$ 2´950,000)

Dentro de las mejores franquicias de alimentos. Esta es de las que provee un costo menor, el retorno de la inversión es variable ante la competencia existente, pero el promedio esta tasado entre 3 y 4 años para esta opción.

5. El Pollo Pepe (Inversión \$ 3´500,000 pesos)

Esta opción también se encuentra en el rubro de las mejores no por nada cuenta con más de 50 sucursales franquiciadas y cerca de una veintena de cuenta propia, el retorno de la inversión está situado según sus fundadores en base a estudios en las diversas unidades en un lapso no mayor de 2 años a partir del cual podrás comenzar a disfrutar de los beneficios de tan gran negocio de manera libre.

6. Sushi Itto (Inversión \$ 4´000,000 pesos)

Basada en un estilo occidental con gran sabor y además con el servicio a domicilio que usualmente tiene el pedido en la puerta de tu casa en un lapso de entre 35 y 45 minutos, ha tenido gran aceptación ya que en la actualidad cuanta con 110 unidades franquiciadas y alrededor de 15 propias, el retorno de la inversión promedio es de 3 años para el total de las sucursales.

7. McDonald's (Inversión \$ 6'000,000 pesos)

Esta es una franquicia por demás probada en el mundo empresarial, poco se puede explicar al respecto, pero es necesario comentar que Mc Donald's es una franquicia estrella porque está perfectamente estructurada desde sus cimientos.

Se otorga un salario estable con prestaciones adecuadas, pero no termina ahí, la franquicia es experta en crear una atmósfera donde los niños puedan llegar y divertirse mientras el adulto espera o come, no es el lugar para sentarte y platicar con los amigos, porque el principal concepto es consumir, por ello es comida rápida, comes, terminas y te vas, desde tu pedido hasta tu entrega no pasan más de 10 minutos.

La inversión inicial puede sonar exagerada, sin embargo el retorno de tu capital se encuentra en un lapso no mayor de 4 a 5 años, a partir de ese momento la ganancia neta es absolutamente grande, no por nada es una de las mejores franquicias con casi 400 unidades operando en el país.

8. Little Caesars (Inversión \$ 7'800,00 pesos)

El servicio de restaurante es similar a la estrategia manejada por Pizza Hut, buscaron diferenciarse en cuanto a los sabores de sus productos y lo consiguieron pero falta algo más para tener un estilo propio, por ello se enfocaron en la entrega rápida casi inmediata en la sucursal y así optimizar tanto el tiempo del cliente que se va satisfecho con el rápido servicio, como el propietario franquiciante que se ve beneficiado con el régimen de ganancia generado.

9. KFC – Kentucky Fried Chicken (Inversión \$ 8´625,000 pesos)

Esta opción de comida rápida también es muy popular entre las personas debido a la famosa receta secreta, el tiempo estimado del retorno de la inversión no está muy bien definido pero en base a opiniones de franquiciatarios el promedio va de entre 3 a 4 años. parece un lapso largo para esperar por tu dinero, sin embargo el plazo no es realmente elevado si lo sopesas en la balanza en relación a la inversión inicial que es alta en comparación a la mayoría de las franquicias de alimentos.

10. Las Alitas (Inversión \$ 9´500,000 pesos)

Operando con el formato de franquicia desde el año de 1998 ha tratado de reunir una serie de conceptos que llevaron a otras marcas a volverse exitosas, tales como el concepto de sport-bar, cafetería y fast-food. Por ello debemos prestarle un serio interés a esta marca que pinta para crecer exponencialmente como las ya conocidas debido a sus características que nos recuerdan un poco a varios lugares a la vez sin lograr definir uno dándole un toque único.

11. Burger King (Inversión \$ 10´000,000 pesos)

Burger King es otra de las mejores franquicias existentes hoy en día, la inversión es alta al igual que en Mc Donalds, el precio puede disminuir incluso a un tope de 6´500,000 pesos dependiendo del tamaño del lugar donde operara el negocio, el sistema es muy similar y ciertamente la calidad del producto es mejor, también la relación precio – producto es más agradable al consumidor. Los sistemas administrativos son copias fieles, bajo la salvedad de que para esta franquicia necesitas tener experiencia en un negocio similar y el tiempo de retorno de tu inversión puede variar entre 5 y 6 años.

12. Apleebée's (Inversión \$ 10'000,000 pesos)

El concepto se basa en un lugar donde puedas relajarte y platicar desenfadadamente con tus acompañantes o simplemente llegar leer el periódico y trabajar con tu computador mientras recibes un rico platillo que no demora más de 25 minutos en estar listo, el retorno de la inversión es proporcional a la zona donde se logre establecer la franquicia.

13. Subway (Inversión \$ 10'400,000 pesos)

Esta marca de sándwiches es reconocida Internacionalmente tiene más de 32,000 locales en 92 países, su eficacia es inobjetable, sitio donde se coloca, sitio en el que es bien recibida, sobre todo porque presenta la variación de ofrecer productos saludables en sus opciones, donde puedes escoger entre un variado número de ingredientes, se recomienda colocar en zonas de alto tráfico como plazas comerciales o cerca del centro de la ciudad donde habites, ya que usualmente en los centros se conjuntan los grandes corporativos que dan pocas opciones de alimento a sus trabajadores.

14. Los bísquets bísquets de Obregón (Inversión \$ 12'000,000 pesos)

Este sitio se enfocó en el área de restaurante – café con la venta de un pan que fuera capaz de acompañar el sabor y una variedad de alimentos que no desentonara con el lugar, ha adquirido una gran relevancia en su sistema de negocio en los últimos años.

15. Italianas (14,´500,000 pesos)

Tiene cerca de medio centenar de franquicias por todo el país, el retorno de la inversión es francamente rápido en comparación con el capital invertido ya que esta tasado en un lapso no mayor de 3 años.

Esta es una de las opciones más elegantes dentro de este conteo, ya que su exquisita cocina italiana y el ambiente mismo del restaurante son atmósferas ideales para llevar a cabo eventos importantes, ya sea una reunión de negocios, alguna importante reunión en el desayuno o en la comida, o el festejo de un evento memorable, su ambiente elegante te invita a la conversación clara y amigable en un ambiente elegante y confortable.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

TEORÍA DEL CONSUMIDOR

La teoría del consumidor es una rama de la microeconomía, que estudia el comportamiento de un agente económico en su carácter de consumidor de bienes y de servicios encaminada a la obtención de la curva de demanda del consumidor para los distintos bienes, esta teoría relaciona las preferencias, las curvas de indiferencia y las restricciones presupuestarias a las curvas de demanda del consumidor.

Los consumidores deciden cómo asignar su renta o riqueza en la compra de



distintos bienes con el objetivo de alcanzar el mayor grado de satisfacción posible.

Para describir el problema del consumidor debemos especificar sus:
Preferencias; Que describimos ordenando las cestas de bienes alternativas.
Restricciones; Que identifican el conjunto de cestas posibles.

Las preferencias y las restricciones determinan la elección del consumidor, es decir, la canasta de bienes que maximiza el bienestar del consumidor dentro de lo que tiene capacidad de adquirir. (Universidad Carlos 3ro, 2017)

Una canasta de bienes se puede describir mediante una colección de números que indican la cantidad de cada mercancía que contiene la cesta:

$$(x,y,z,\dots) = (\text{cantidad de } x, \text{ cantidad de } y, \text{ cantidad de } z,\dots)$$

TEORÍAS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL.

La localización de las industrias ha sido un problema que ha interesado a los geógrafos desde muy temprano. Así, existen varias teorías tradicionales sobre la ubicación de la industrial lanzadas ya en el siglo XIX y principios del XX. (intef, 2017)

- a) **Teoría de Von Thiunen:** Su idea se basa en la hipótesis de que el hombre intenta satisfacer sus necesidades económicas en el entorno inmediato, reduciendo sus desplazamientos al mínimo. La teoría se desarrolla suponiendo un espacio isotrópico (con las mismas características geográficas) y aislado, en el que el precio de los productos varía según aumenta la distancia al mercado. A pesar de que su teoría se desarrolló estudiando el sector agrario, su aplicación en el sector industrial también ha sido útil.

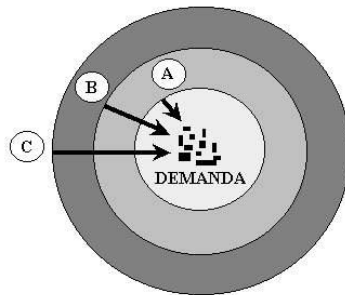


Ilustración. Las industrias que fabrican productos más demandados se situarán más próximas a la demanda para abaratar costes de transporte.

- b) **Teoría de Weber:** Imagina, al igual que Von Thiunen, un espacio isotrópico, e igualmente considera la distancia como factor básico de la localización, pero en este caso introduce como factor decisivo, no solo la distancia al mercado, sino también al origen de las materias primas. La localización de las industrias siguiendo estas premisas será la que minimice los costes de transporte tanto hacia el mercado como hacia los recursos.

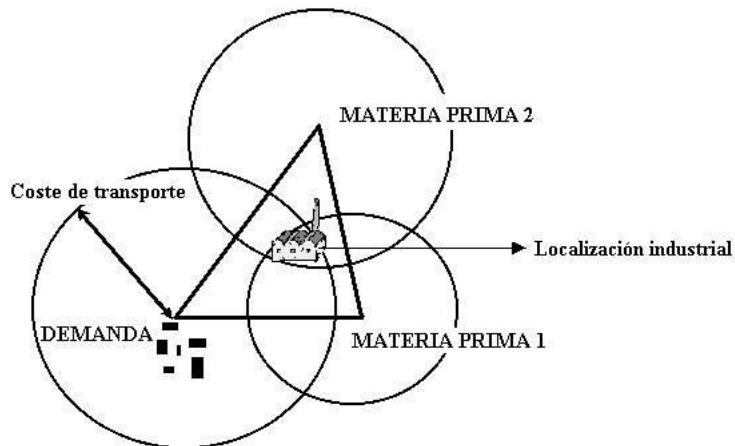


Ilustración. Teoría de Weber. El coste de transporte tanto de las materias primas como de los productos hacia los mercados, determinan la localización en el lugar en el que se minimicen esos costes.

- c) Teoría de Christaller:** También conocida como Teoría de los Lugares Centrales; se basa como las anteriores en un espacio isotrópico, en el que la localización empresarial (no solamente la industrial, sino también el sector terciario) se realizaría en el denominado lugar central, para abastecer a la mayor población posible, distribuida esta por todo el territorio entorno ese lugar central.

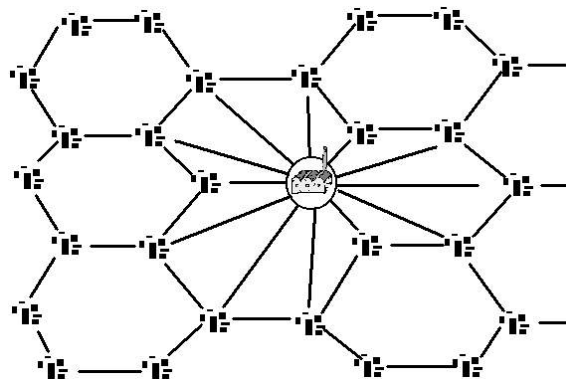


Ilustración. Teoría de Christaller. El lugar central que abastece a mayor número de población será el ideal para la localización empresarial.

TEORÍA DE LA INVERSIÓN

La inversión, de acuerdo con las cuentas nacionales, es el monto de gasto destinado a la adquisición de nuevos equipos de producción y nuevas construcciones productivas, medido en forma apropiada a precios constantes. La explicación de por qué la inversión alcanza un nivel determinado y no otro ha sido fuente de distintas hipótesis en la teoría económica.

La teoría de la inversión es el conjunto de ideas que pretenden explicar los movimientos, direcciones y volumen de las inversiones dentro de una economía y los factores que los determinan. La inversión es uno de los destinos posibles del dinero. Por tanto, es un elemento fundamental en el desarrollo de un país.

Los países avanzados se caracterizan por tener altas tasas de ahorro e inversión. Lo cual significa que hay en ellos elevados índices de acumulación de capital que se destinan a actividades de producción.

Según (Borja) los economistas suelen diferenciar la inversión real y la inversión financiera, según los recursos económicos se destinen a la adquisición de bienes de producción (inversión real) o a la de activos financieros rentables, como los depósitos bancarios de ahorro o a plazo, los bonos a corto o largo plazo, los títulos representativos de crédito comercial, las acciones y participaciones en empresas (inversión financiera). La diferencia principal entre estas dos formas de inversión es que los fondos destinados a la primera sirven para adquirir bienes de capital productivo con los cuales se aumentará la producción futura de la economía mientras que la inversión financiera es el traspaso de fondos de unas unidades económicas a otras.

Principio de aceleración. De acuerdo con este principio, la inversión responde a las cambiantes condiciones de la demanda. Si ésta aumenta, habrá un exceso de demanda de bienes. En tal situación, las firmas tienen dos opciones: o bien elevar los precios, o bien satisfacer la demanda elevando su oferta. Bajo ciertas condiciones, especialmente en la visión keynesiana del mundo, los ajustes por cantidad tienen precedencia. Las firmas aumentan su capacidad de producción invirtiendo en planta y equipamiento. Sin embargo, es de esperar que las firmas no aumenten en forma inmediata su capacidad sino en forma gradual, por ejemplo, aumentando un poco su capacidad si hubo un aumento de demanda, comprobar luego si la demanda se sostiene, seguir aumentando en tal caso la capacidad hasta la convergencia al nivel deseado de capacidad. (Varian, 1999)

TEORÍA DEL MERCADO

Un mercado es la serie de transacciones que realizan entre si los productores, los intermediarios y los consumidores para llegar a la fijación del precio de una mercancía o servicio. Es uno de los principales elementos del sistema capitalista, en el que ocurren las diversas transacciones de compra y venta de bienes, servicios y factores productivos y es ahí donde se manifiesta la oferta, la demanda y el precio de todo lo que se compra y vende. (Vargas, 2014)

Los elementos esenciales de cualquier mercado son:

- Las mercancías y servicios que van a ser objeto de transacción, que se van a comprar o a vender.
- La oferta de mercancías y servicios que representa la producción de las unidades económicas que concurren al mercado para su venta.
- La demanda de mercancías y servicios que representa la fase final del proceso productivo, el consumo, el cual se realiza una vez que se han comprado las mercancías y servicios.

- El precio de las mercancías y servicios que resuelve el problema de distribución y circulación de los bienes y servicios.

Clasificación de los mercados

Con base en el área o ámbito geográfico que abarquen, los mercados se clasifican en:

- Local. Es pequeño y no rebasa las localidades; por ejemplo, los tianguis de cualquier barrio o de alguna ciudad.
- Regional. Es más grande que el local y se forma de varios mercados locales que se integran en una región geográfica o económica.
- Nacional. También conocido como mercado interno, está formado por el conjunto de mercados locales y regionales que existen en un país. Es el conjunto de transacciones comerciales que ocurren dentro del país; el mercado mexicano, el mercado colombiano, el mercado estadounidense, etcétera.
- Mundial. Es el conjunto de transacciones comerciales que se realizan entre diferentes países; también se le conoce como mercado internacional. Se puede integrar con varias zonas que forman mercados regionales, como el mercado centroamericano, el mercado europeo o el mercado asiático.

Según lo que ofrezcan, pueden ser:

- De mercancías. Lo que se ofrece son bienes específicamente producidos para intercambiarlos (venderlos), como el mercado de la carne, el mercado de automóviles, el mercado del algodón, etcétera.
- De servicios. Lo que se compra en ese tipo de mercados no son mercancías tangibles sino servicios; entre estos destacan: mercado de trabajo, mercado de servicios financieros, mercado de servicios médicos, etcétera.

En relación con el tiempo de formación del precio, los mercados se dividen así:

- De oferta instantánea. En este mercado el precio se establece rápidamente y se encuentra determinado por el precio de reserva, último precio al cual el oferente está dispuesto a vender mercancías; el ejemplo más notable de este tipo de mercados es el de perecederos, comercializados en las centrales de abasto.
- De corto plazo. Aquí el precio no se establece tan rápidamente, ya que se encuentra determinado sobre todo por el costo de producción de las mercancías.
- De largo plazo. En este mercado el precio de las mercancías se establece con lentitud, aunque el precio está determinado en buena medida por los costos de producción; en este periodo todos los costos cambian o pueden cambiar de acuerdo con la proporción en que se utilizan los recursos.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE UNA FRANQUICIA.

4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El franquiciante deberá describir brevemente la historia de su empresa, los años de experiencia en el sector, su ubicación geográfica y la información que sea necesaria con la finalidad de que el inversionista pueda conocer la organización.

Asimismo, debe definir la misión, visión y beneficios que un inversionista obtendrá al pertenecer a la red de franquicias de su marca registrada.

- Misión: En el ámbito empresarial, la misión hace referencia a las razones o motivos por los que existe la compañía. La misión empresarial debe englobar una serie de aspectos básicos como el ¿Quiénes somos?, la idea que tienen los propietarios, qué recursos disponen y que es lo que les hace especiales con vistas a los clientes. (Glosario de Economía , 2016)

Y es que todas las empresas surgen con el propósito de dar u obtener beneficios, pero para que un negocio triunfe debe profundizar en estos

detalles recogidos anteriormente y quedar todo plasmado desde que se realiza el proyecto donde se describe la empresa.

En la medida de lo posible, la misión de una empresa debe encargarse de buscar la diferenciación respecto a la competencia, mostrando un valor único en el mercado. También puede recoger la descripción de los servicios, bienes, objetivos financieros de la empresa y los mercados.

El concepto de misión empresarial debe ayudar a crear un elemento de identificación dentro de la compañía. Por lo general la misión resulta estable en el tiempo, aunque suele evolucionar según el entorno en el que se maneje. Deben ser los propios dueños del negocio quienes definan las claves de la misión con el propósito de que resulta fácilmente asumible por parte del resto de componentes de la entidad.

- **Visión:** La visión empresarial es la capacidad de proyectar el futuro de una empresa. En un concepto más terminado. Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el futuro.

Ahora bien, ¿en qué radica la importancia de tener una visión empresarial? Su importancia radica en que además de ser una fuente de inspiración también promueve ideas innovadoras para los momentos de dificultades.

La visión empresarial puede llegar a ser una cualidad innata de ciertos individuos, pero muchas veces hay que crearla, desarrollarla y para ello se deben tener en cuenta algunas características de esta:

16. El individuo debe tener claro a dónde quiere llegar.
17. Al compartirse la idea, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
18. Debe ser coherente con valores, principios y cultura de la organización.

La visión empresarial muchas veces es la promotora de ideas innovadoras. Es también la que puede sostener a las empresas en los momentos de dificultad. La identificación y la comprensión de parte de todos los involucrados en la empresa es lo que hará que todo el equipo se sienta comprometido a luchar para que se cumplan los propósitos.

4.2 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los objetivos empresariales son aquellas metas de negocio que cualquier organización empresarial debe tener a la hora de definir estrategias y acciones, siempre en un periodo de tiempo especificado. Aunque a menudo se tiende a pensar que el único objetivo que puede tener una empresa es el de hacer negocio y aumentar sus beneficios, la realidad es muy distinta.

Los objetivos empresariales definen y especifican metas perseguidas por parte del negocio, que sirven como brújula o guía para desarrollar estrategias de organización y mercado. Cualquier empresa debe fijarse una serie de objetivos como referencia para llegar a alcanzar los valores y resultados que se desean cumplir, siempre en un plazo de tiempo especificado.

4.2.1 TIPOS DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

Dentro de una organización, son muchas las tipologías de objetivos que podemos encontrar.

A continuación, se especificará la clasificación de objetivos en una empresa en función de varios elementos.

Tipos de objetivos			
Según el tiempo	Según la naturaleza	Según la jerarquía	Según cómo se midan
Objetivos a largo plazo	Objetivos generales	Objetivos estratégicos	Objetivos cuantitativos
Objetivos a medio plazo	Objetivos específicos	Objetivos tácticos	Objetivos cualitativos
Objetivos a corto plazo		Objetivos operacionales	

Tipos de objetivos en función del tiempo

Según la duración del tiempo marcado para la consecución de los objetivos podemos encontrar:

- Objetivos a largo plazo: objetivos que se formulan para cumplirse dentro de un período entre 3-5 años.
- Objetivos a medio plazo: objetivos formulados para un periodo entre 1 y 3 años.
- Objetivos a corto plazo: objetivos fijados para cumplirse en menos de 1 año.

Tipos de objetivos en función de su naturaleza

Dependiendo del grado de concreción de los objetivos se pueden distinguir:

- **Objetivos generales:** como ejemplo de objetivos generales, podemos encontrar algunos como ser marca líder del mercado, consolidar el patrimonio, aumentar el número de vendedores, mejorar la formación y capacitación del personal, etc.
- **Objetivos específicos:** objetivos empresariales expresados en términos de cantidad y tiempo. Como ejemplos de objetivos específicos encontramos: incremento de las ventas trimestrales en un 20%, adquirir 2 nuevas maquinarias en el segundo semestre o abrir 3 nuevas sedes a nivel internacional en el trimestre del próximo año.

Tipos de objetivos en función de su jerarquía

Según la importancia y el ámbito de aplicación podemos clasificarlos en:

- **Objetivos estratégicos:** objetivos que miran a la empresa como un todo general y que buscan el crecimiento sostenido y constante de la empresa. Son objetivos formulados directamente por los directivos y altos cargos. Normalmente, son objetivos generales a largo plazo. Para su consecución, por regla general, es necesario que se formulen varios objetivos tácticos que lo refuercen.
- **Objetivos tácticos:** objetivos empresariales formulados para cada uno de los departamentos de la empresa. Son formulados también por los directivos y altos responsables de la empresa. Para lograr alcanzar este objetivo táctico, necesitará contar con el refuerzo de varios objetivos operacionales.
- **Objetivos operacionales:** Objetivos que se dan a nivel operacional, formulados de manera directa para un trabajador. Son formulados por los responsables de cada departamento o área. Normalmente, son objetivos específicos a corto plazo.

Tipos de objetivos según su forma de medir

Si nos referimos a la planificación estratégica como proceso fundamental y decisivo para el alcance de las metas previamente propuestas, es crucial diferenciar entre:

- **Objetivos cuantitativos.** Objetivos que se fija la empresa para obtener mejores resultados económicos, centrándonos normalmente en el corto plazo. Por ejemplo: incrementar el número de pedidos, incrementar el número de visitas comerciales, previsión de ventas por zonas geográficas, etc.
- **Objetivos cualitativos.** Objetivos que se fija la empresa para conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado en el que compete. Por regla general, los resultados económicos se aprecian más a medio/largo plazo. Como ejemplos de objetivos cualitativos, encontramos: introducción de nuevos productos, lograr mayor cobertura nacional, captación de nuevos clientes, etc.

(PyME, 2016)

Capítulo V: Establecimiento de recursos

Los recursos de las organizaciones son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos. (Conner K. , 2018)

Los recursos de las organizaciones se pueden clasificar en:

5.1. Recursos humanos

Los recursos humanos son el trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización. Las personas otorgan tiempo y esfuerzo a las organizaciones, a cambio de un beneficio como puede ser el salario u otras retribuciones. Con el término de recursos humanos también se suele designar a aquella parte de la organización encargada de administrar el personal de la misma.

Los recursos humanos son un factor clave de todas las organizaciones, y se pueden caracterizar según los siguientes elementos, entre otros:

- Habilidades y conocimientos de los empleados: los recursos humanos de las organizaciones pueden tener distintos niveles de conocimientos y capacitación. El requerimiento de tener recursos humanos con un alto nivel de capacitación puede variar de organización en organización; también suele variar con el tiempo; debido a las mejoras en las comunicaciones, la globalización, las tendencias del marketing y el entorno cada vez más cambiante de las organizaciones, se hace cada vez más necesario para las empresas contar con un plantel de empleados cada vez más capacitados, con buenas habilidades comunicacionales y capacidad de adaptación a nuevos escenarios. Las empresas están demandando cada vez más capacidad de aprendizaje, en lugar de stock de conocimientos. Es decir, se le otorga cada vez más importancia a la capacidad de aprender nuevas habilidades rápidamente y a un bajo costo.

- Elementos culturales: El comportamiento de las personas en relación con la consecución de los objetivos de las organizaciones está fuertemente influenciado por elementos de la cultura. Por ejemplo, en ciertos países europeos los trabajadores suelen llegar puntualmente al trabajo, mientras que, en países latinoamericanos, en cierto tipo de trabajos, puede ser costumbre no llegar puntualmente, sino unos minutos tarde.
- Grupos informales: los grupos informales surgen espontáneamente por la interacción de las personas dentro de las organizaciones. Los grupos informales pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización o no. Los grupos informales constituyen canales de comunicación rápidos y contribuyen a la formación de la cultura de la organización, es por esto por lo que los administradores deben tener en cuenta a los grupos informales, para poder aprovecharlos positivamente y para minimizar sus efectos negativos.

5.2. Recursos financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- La principal actividad de la organización: la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.

- Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de un rendimiento futuro.
- Préstamos de entidades financieras: las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés.
- Subsidios del gobierno

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

5.3. Recursos materiales

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- Maquinarias
- Inmuebles
- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a

que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización. La ubicación de las plantas productivas y de los puntos de venta también juegan un rol fundamental, ya que determinan los recursos humanos con los que se contarán y los costos de transporte de insumos y productos, como también los servicios disponibles para la organización.

5.4. Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente (vistos, tocados, medidos).

Hay dos clases principales de recursos intangibles:

- legales
- competitivos

Los recursos intangibles legales incluyen a derechos de marca, derechos de autor, patentes, permisos, etc. Los recursos intangibles competitivos se refieren al conocimiento acumulado por la empresa (know-how entre otros tipos de conocimientos). La fuente principal de los recursos intangibles son los recursos humanos.

Si bien es difícil estimar el valor monetario de los recursos intangibles, a diferencia de los recursos materiales, los recursos intangibles pueden tener un fuerte impacto en la eficacia y la eficiencia de la organización. Suelen ser indivisibles. Factores como la percepción de la organización en el público, las relaciones con los proveedores, la capacidad de adaptación, etc., son fundamentales a la hora de determinar los resultados, al mismo tiempo que, a diferencia de la mayoría de los recursos materiales o financieros, no se pueden adquirir en el mercado, sino que

son el resultado de un proceso histórico que se produce dentro de cada organización.

Capítulo VI: Transmisión del KnowHow

6. Identidad de marca e imagen corporativa

La marca es uno de los factores básicos de la franquicia. Es todo signo que pueda ser representado gráficamente (palabra, dibujos, forma tridimensional, entre otros) para distinguir los productos ofrecidos por una empresa frente a otros de similar fabricación o utilización.

La marca cumple tres funciones en un negocio de franquicias.

- Proporciona notoriedad a la empresa dentro de su público objetivo: la notoriedad es el nivel de conocimiento que tienen una marca dentro de su segmento. Mientras mayor sea el nivel de conocimiento de tu marca, habrá mayor probabilidad de éxito en el mercado, debido a que se convierte en una opción de compra para más consumidores.
- Proporciona una imagen propia y diferenciada a la empresa: la imagen es el conjunto de atributos, beneficios y representaciones que los consumidores le atribuyen a una marca. No sólo basta con ser conocido, debes tener una imagen atractiva y diferente para los consumidores. Una mala reputación podría repercutir en las ventas de la empresa.
- Es una propiedad legal importante que agrega valor a la empresa: como se ha explicado, tu marca, a través de su notoriedad e imagen, contribuirá a que más personas estén interesadas en consumir tus productos y servicios. Es por ello que como franquiciador y propietario legal, deberás inscribir obligatoriamente en el registro correspondiente los siguientes elementos: el nombre de marca, logotipo, emblema y demás signos diferenciadores.

6.1. Pautas para la construcción de signos distintivos de la empresa.

Un negocio de franquicia permite que el franquiciado utilice una marca que ya cuenta con cierta notoriedad e imagen para los consumidores. A nivel visual, la marca cuenta con signos distintivos como el nombre comercial, el logotipo, los rótulos del establecimiento y la indicación de procedencia y denominación de origen.

6.1.1. Definición del nombre comercial

Es la denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su empresa. El nombre debe:

- Ir acorde con el posicionamiento que busca la empresa.
- Ser diferente a lo que ya existe en el mercado.
- Ser suficientemente breve para recordarlo.
- Ser apropiado para la categoría.
- Ser fácil de pronunciar tanto en el mercado de origen como en el lugar de destino.

Finalmente, asegúrate de que pueda ser registrado. Si los derechos del nombre ya los ha adquirido otra empresa tanto en el mercado de origen como en el de destino, entonces no podrás utilizarlo.

6.1.2. Construcción del logotipo y los rótulos del establecimiento

El logotipo es el signo que acompaña a la marca. Los rótulos se refieren al resto de signos distintivos utilizados al interior y exterior del local que sirven de soporte a la marca (por ejemplo, el color, forma y diseño del local). Este tipo de material debe ser:

- Un reflejo de lo que quiere transmitir tu marca.
- Fácil de escribir.
- Apropiado para ser utilizado en todos los medios.

6.1.3. Uso de la indicación de procedencia

Es la designación directa o indirecta del lugar de producción, elaboración o extracción del producto. Si el consumidor asocia el lugar de procedencia con productos y servicios de buena calidad dentro de la categoría en cuestión, entonces será recomendable hacer más notoria la procedencia de los mismos. Por ejemplo, si una cadena de cafeterías colombiana ingresa al país y los consumidores asocian a Colombia con un café de alta calidad, resultará recomendable resaltar la procedencia del producto.

6.2. Manual de marca e identidad corporativa

El manual de marca es un documento donde se presentan los lineamientos referidos al uso y aplicación de la marca y demás signos distintivos en los diferentes soportes de comunicación que usa la franquicia (material promocional, papelería, uniformes, vehículos de la empresa, señalización en el punto de venta, entre otros). Este documento garantiza que la empresa franquiciada muestre una sola identidad corporativa en cualquier mercado al cual se expanda, independientemente de quién esté a cargo de la sucursal.

Las secciones básicas que deberá contener este documento son:

- Explicación breve del significado del logotipo.
- El detalle de las medidas y proporciones exactas de cada uno de los elementos que componen el logo.
- Colores corporativos.

- Tipografías corporativas.
- Los tamaños a los que puede reproducirse el logotipo conservando su correcta legibilidad. También se incluyen especificaciones para tamaños especiales.
- Versiones del logotipo, usos correctos, incorrectos y restricciones.
- Uso de la imagen corporativa en papelería corporativa básica.
- Uso de la imagen corporativa en otros soportes.

6.3. Consideraciones y procedimientos sobre la utilización de la marca y signos distintivos en una franquicia.

Al momento de definir los derechos y obligaciones vinculadas con el uso de la marca por parte del franquiciado y franquiciador, te recomendamos considerar los siguientes aspectos:

- Definir la titularidad de la marca y los signos distintivos por parte del franquiciador.
- El franquiciado deberá hacer uso de la marca y los signos distintivos únicamente en la venta de los productos y servicios que el franquiciador autorice. El franquiciado no podrá hacer uso de otras marcas no autorizadas por el franquiciador.
- El franquiciado sólo podrá hacer uso de la marca y los signos distintivos en el local de negocio en el que se hubiera acordado desarrollar la actividad.
- La marca y los signos distintivos sólo podrán ser usados por el franquiciado en el territorio autorizado por el franquiciador.
- Durante la vigencia, y después de la resolución del contrato, el franquiciado se comprometerá a no hacer nada, ni directa ni indirectamente, que pueda dañar o perjudicar la imagen de la marca.
- El franquiciado defenderá y responderá judicialmente por cualquier conflicto que surja en torno a la marca.

6.4. Diferenciación en el producto o servicio ofertado.

Los productos o servicios son bienes que se ofrecen en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podrían satisfacer un deseo o una necesidad de los consumidores.

La diferencia entre ellos radica en que los productos son bienes tangibles, es decir, se pueden percibir a través de los sentidos, como puede ser una camisa, una computadora, o una gaseosa. Por su parte, los servicios son bienes intangibles cuya característica principal es que se consumen al mismo tiempo que se producen, por ejemplo, viajes aéreos, espectáculos y el hospedaje en un hotel.

A pesar de esta diferencia, es muy raro encontrar productos o servicios puros. Por ejemplo, si se vende una computadora (producto), probablemente se ofrezca también el servicio de instalación o entrega a domicilio. De igual manera, en el servicio de hospedaje de un hotel, se incluyen normalmente productos como los bienes con los que está hecho el desayuno.

Debes considerar que la probabilidad de éxito de un producto franquiciado dependerá de cuatro aspectos: el atractivo, la diferenciación, la competitividad y el surtido de este.

- Atractivo: el producto debe generar interés e intención de compra en el segmento objetivo al que va dirigido. Este criterio depende de la percepción de los consumidores. Para ello se recomienda realizar una investigación de mercado.
- Diferenciación: el producto debe considerarse diferente frente a lo que en ese momento ofrecen los competidores. Es decir, el producto debe tener un componente de originalidad. Este criterio depende de la percepción de los consumidores.

- **Competitividad:** el consumidor debe considerar que el valor que tiene el producto es superior al precio que paga por él. Este criterio depende de la percepción de los consumidores.
- **Surtido:** los productos deben ser especializados, homogéneos y completos. Contar con estas características te permitirá incrementar tus ventas y generar una mayor satisfacción para tus clientes. La especialización en un determinado sector o actividad es una característica propia de los negocios franquiciados.

Debe tener en cuenta que no todos los productos tienen el mismo potencial de éxito en un nuevo mercado. Para conocer el potencial de cada producto, deberán ser evaluados sobre la base de estos cuatro criterios mencionados.

6.5. Fijación de precios

El nivel de precio que definas para tu producto determinará si los consumidores lo adquirirán, o no. Si el valor percibido por los consumidores es mayor que el precio, entonces comprarán tu producto, en caso contrario, no lo harán. Para determinar el precio más adecuado de un producto en un nuevo mercado, debes considerar los siguientes criterios:

- **Los consumidores:** el valor que perciben los consumidores por tu producto a ofertar establece el límite superior que puedes cobrar. Si el precio es mayor que el valor percibido, deberás reducir el precio. Por el contrario, si el precio es inferior al valor percibido, estás desaprovechando la oportunidad de obtener beneficios mayores dado que los consumidores estarán dispuestos a pagar más. Las encuestas son la herramienta más adecuada para conocer el valor que perciben los consumidores por el producto a ofertar.
- **La competencia:** los precios de los productos similares existentes en el nuevo mercado son un referente importante. Si en el nuevo mercado existe una fuerte competencia con productos similares al nuestro, la estrategia será fijar un precio similar. Por el contrario, si buscamos ofrecer productos de mejor

calidad o con complementos (con garantía, mayor financiamiento, etc.), podremos fijar precios más altos.

- El mercado de origen: los precios de nuestros productos en el mercado de origen son otro referente importante. Para tomarlos como referencia, debes considerar el tipo de cambio, nivel de inflación y nivel de competencia existente en el mercado de origen.
- Los costos: los costos establecen el límite inferior que puedes cobrar por tu producto. Debes cobrar un precio que cubra los costos de producir, distribuir y vender el producto, de modo que incluya un rendimiento justo por tu esfuerzo y riesgo

El precio que definas estará más cercano al valor percibido por los consumidores si es que hay poca competencia en el mercado y tu producto cuenta con una alta diferenciación. Por el contrario, el precio será más cercano al precio de la competencia, si en el mercado hay muchos productos similares al tuyo.

6.6. Locación

La contribución de la locación al éxito de tu franquicia dependerá de ciertos factores, como las características de la demanda a la que piensas atender, los alrededores del local, los costes relacionados con el acondicionamiento y los derechos por operar y comercializar en la zona seleccionada. A continuación, se detalla cada uno de estos factores.

- Características de la demanda: por el lado de la demanda, debes evaluar los siguientes aspectos:
 - o El nivel de población y afluencia con la que cuenta la ubicación seleccionada: al respecto, debes conocerse la cantidad de habitantes, visitas (por ejemplo, personas que laboran o estudian) y tránsito (peatonal y de vehículos) con el que cuenta la zona.
 - o El poder adquisitivo: en este aspecto, resulta importante que conozcas el gasto medio por consumidor en la categoría a la que pertenece nuestro producto. Esta información puedes encontrarla en las instituciones que recaban datos estadísticos en cada país.
 - o Ámbito de acción: algunas preguntas que debes realizarte son: ¿Cuál será el ámbito de influencia de nuestro negocio? ¿10, 15, 20 cuadras a la redonda? El punto clave que debes conocer es la predisposición del consumidor a adquirir productos como el tuyo dentro de su propia área urbana o adquirirlos en áreas más alejadas. Al respecto, considera la cantidad de estacionamientos necesarios para los clientes, si es que suelen trasladarse largas distancias.
- Características de los alrededores: este punto evalúa el nivel de competencia directa que tendrás en la ubicación seleccionada, debido a que esto afectará tu nivel de ventas. Para algunas actividades resulta recomendable localizarse en locaciones con alto nivel de competencia, puesto que asegura una alta concurrencia de público. En la mayoría de las actividades lo recomendable son las locaciones en zonas con bajo nivel de competencia directa, pero con alto nivel de negocios complementarios.

También resulta importante que evalúes la proximidad a núcleos de población y áreas de influencia comercial. Por ejemplo, ubicarte en un centro comercial podría asegurarte una alta afluencia de público, debido a su elevada concentración de tiendas. Para tener una idea más clara del nivel de competencia y negocios complementarios de una zona específica, es recomendable que accedas a sistemas de información geográfica.

- Los costes: los principales costes que debes considerar al momento de evaluar una locación están relacionados con el alquiler o compra del local, su acondicionamiento, el pago de impuestos, arbitrios y servicios básicos como agua, luz, servicios de seguridad, entre otros.
- Otros aspectos a considerar: otros aspectos a tomar en cuenta sobre la ubicación del local vienen dados por las facilidades de acceso al público, facilidad de circulación dentro del local, facilidad de estacionamiento, imagen comercial y seguridad de la zona.

6.7. Publicidad

La publicidad es un conjunto de actividades que busca informar, persuadir y recordar al consumidor la existencia de los productos ofertados. En el contexto de las franquicias existen dos tipos diferentes de publicidad: la general y la local.

Publicidad General

Nos referimos a las actividades publicitarias que realiza el mismo franquiciador en los mercados donde operan los franquiciados. Suele utilizarse medios masivos de gran importancia, como televisión, radio, o prensa y se concentra principalmente en generar notoriedad y fortalecer la imagen de la marca.

La publicidad general es una de las ventajas fundamentales de esta forma de negocio, dado que los pequeños y medianos empresarios no cuentan con los recursos suficientes para tener presencia en medios masivos. El hecho que un franquiciador cuente con muchos franquiciados hace viable que se pueda tener presencia en este tipo de medios con costos tan elevados.

Publicidad Local

Se refiere a la publicidad que realiza el franquiciado en el mercado donde opera. Son actividades complementarias del primer tipo de publicidad, por lo que deben estar alineadas a nivel de objetivos, posicionamiento e imagen de marca. Dentro de este grupo se encuentran las actividades publicitarias de lanzamiento.

Otras actividades publicitarias

Existen otro tipo de actividades publicitarias que puedes realizar. Estas actividades deben ser reportadas al franquiciador y se debe estipular en el contrato quién cubrirá sus costos.

- Promociones de venta: consiste en ofrecer incentivos de corto plazo a los consumidores finales, miembros del canal de distribución o equipo de ventas, con el objetivo de incrementar el nivel de ventas de un producto o servicio. Entre estas actividades destacan las muestras gratis, cupones, descuentos, premios, obsequios y concursos entre el equipo de ventas.
- Merchandising: son actividades desarrolladas en el punto de venta que buscan llamar la atención de los consumidores para incentivar la compra de los productos. Está totalmente comprobada la influencia que tiene en el nivel de ventas el hecho de que el producto esté colocado en uno u otro espacio. El merchandising busca la optimización del manejo de productos escogiendo las ubicaciones adecuadas en función de ciertos criterios como:
 - o Lugar, cantidad, tiempo en que se ofrece el producto.
 - o Arquitectura, forma y tipo de escaparate o mostrador utilizado.
 - o Agrupación de productos imán, productos complementarios, productos de compra premeditada y por impulso.

Pautas para desarrollar un programa de comunicación eficaz

Un programa de comunicación es la mezcla específica de actividades publicitarias que utiliza una empresa para comunicar valor al cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. Para desarrollar tu programa de comunicación, debes seguir los siguientes pasos:

- Identificar el público objetivo y sus características: en esta etapa debes preguntarte ¿a quién o quiénes nos queremos dirigir? Podría tratarse de compradores potenciales o clientes actuales, aquellos que toman la decisión de compra de un producto o quienes influyen en ella.
- Determinar los objetivos de comunicación: en esta etapa debes preguntarte ¿qué queremos conseguir? ¿qué respuesta buscamos obtener con el programa de comunicación? El tipo de respuestas puede ser variado: generar conocimiento, agrado, preferencia, convicción o compra de un producto o servicio.
- Construir un mensaje eficaz: en esta etapa debes preguntarte ¿qué queremos decir? y ¿cómo lo queremos decir? Un mensaje eficaz debe captar la atención, mantener interés, provocar deseo y generar la respuesta deseada.
- Seleccionar los medios de comunicación más adecuados: en esta etapa debes preguntarte ¿dónde lo vamos a decir? Al respecto, cada medio de comunicación tiene sus ventajas y desventajas. Algunos son más efectivos que otros para ciertos productos.
- Evaluar si se han cumplido los objetivos: en esta etapa debes preguntarte ¿Hemos logrado los resultados esperados? Siempre es recomendable que realices un seguimiento al cumplimiento de los objetivos de comunicación luego de haber puesto en marcha el programa. Para ello, es necesario generar indicadores y metas.

6.8. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional está definida como el modelo con el que se organiza una entidad para cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de estructuras organizacionales: lineal, matricial y por departamentos. En esta sección te sugerimos presentar la que mejor se adapte a tu organización, los lineamientos que regirán a esa estructura y las ventajas que lleva consigo.

- Estructura lineal: es la más simple de todas y usualmente es empleada por empresas pequeñas con una o dos líneas de negocio. Debido a que la forma como está conformada la relación entre superiores y subordinados es cercana, permite que la toma de decisiones sea rápida. Los problemas surgen cuando la empresa empieza a crecer rápidamente.
- Estructura matricial: en este esquema de organización los recursos humanos y físicos son asignados de manera temporal a los proyectos que maneja la empresa. La principal ventaja de la estructura se basa en la formación de un equipo multidisciplinario que reúne expertos, hace más ágil la toma de decisiones y brinda flexibilidad y rapidez a la organización.
- Estructura por departamentos: se enfoca en crear departamentos dentro de los cuales el equipo de trabajo puede estar agrupado por las funciones que realiza, por las líneas de producto que maneja, por el territorio en el que se ha expandido o por clientes.

6.9. Capacitación a colaboradores

La capacitación proporciona conocimientos y habilidades sumamente importantes para el adecuado desempeño de la operación de la franquicia. Si bien representa una inversión para el franquiciado, esta valdrá la pena debido a que redundará en clientes satisfechos que repetirán la compra.

Las capacitaciones se pueden realizar con diversos objetivos, sin embargo, entre los principales que debes considerar se encuentran:

- Introducir al colaborador en sus funciones cuando recién haya sido contratado.
- Actualizar o potenciar sus conocimientos o habilidades para un mejor desempeño de sus funciones.
- Preparar al trabajador para ocupar una nueva posición dentro de la empresa.
- Incrementar la productividad de este a través del entrenamiento en nuevos procesos o tecnología.
- Mejorar sus actitudes para servir al cliente.

Es en base a estos objetivos que se debe presentar un plan de capacitación a colaboradores. Este plan debe considerar los siguientes aspectos:

- Líneas y temas de capacitación prioritarios: de acuerdo con el tipo de negocio que manejes y la orientación estratégica de tu empresa deberás definir las líneas y los temas de capacitación que promoverás.
- Requisitos para acceder a la capacitación: es importante detallar el perfil del colaborador que puede asistir a cada tipo de capacitación que se imparta. Este perfil puede incluir: conocimientos previos, experiencia, desempeño laboral, competencias, requerimientos de tipo físico, entre otros.
- Responsabilidades de los colaboradores: se deben presentar las responsabilidades que atañen a la participación en un programa de formación y las consecuencias de no cumplir con las reglas definidas.

Procesos y lineamientos para la creación y transformación de un negocio en franquicia

- Plan de actividades: debes detallar todos los programas, cursos, seminarios y/o talleres que se desarrollarán en el año, la frecuencia con que serán dictados y la forma en la que se evaluarán para medir el nivel de satisfacción de tus trabajadores.
- Detalle de cursos o programas a impartir: es necesario especificar nombre del curso, contenido, profesor, objetivos, duración, evaluación, entre otros puntos que consideres relevantes.

Conclusión

Se ha confirmado que basado en la investigación de factores tales como, el conocimiento al consumidor final, localización geográfica, mercado meta y la viabilidad de inversión, se puede lograr un exitoso establecimiento y un óptimo crecimiento de una franquicia. Ya que si una empresa realiza una investigación favorable de cada uno de estos aspectos y los toma en cuenta para su constitución y posicionamiento podrá consolidar una base muy sólida para su futuro crecimiento.

Al conocer bien al consumidor final, la compañía podrá conocer si la aceptación de su producto es buena y podrá realizar una comparativa con la aceptación de bienes sustitutos o provenientes de la competencia.

Si la localización geográfica es la adecuada, la empresa podrá crecer de una manera óptima, ya que factores tales como clima, clientes, cultura, ambiente social, economía local, etc. Son muy importantes para el continuo crecimiento y desarrollo de la compañía.

Cuando el mercado meta investigado seleccionado es el correcto, es muy posible garantizar el éxito de la compañía ya que se sabrá si el bien o servicio será bien recibido además de la constancia con la cual será adquirido.

Al comprobar que el cliente que va a adquirir la franquicia cuenta con liquidez disponible se vuelve mucho más sencillo el trámite, ya que se puede iniciar con todo lo relacionado a la transferencia de derechos desde el momento en que las partes lleguen a un acuerdo.

Procesos y lineamientos para la creación y transformación de un negocio en franquicia

Bibliografía

- Bañez, M. (2014). Obtenido de <https://www.slideshare.net/ug-dipa/tipos-y-mtodos-de-investigacin>
- Borja, R. (2002). *Enciclopedia de la política*. México: Fondo de cultura económica.
- Canaan, R. (2015). Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion/>
- Conner, K. (2018). Los Recursos de las Organizaciones. *Zona Económica*.
- Conner, K. R. (14 de Agosto de 2018). *zonaeconomica*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/recursos>
- Corrales, A. (2010). Obtenido de <https://prezi.com/02yjqp9w56/tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya. (2012). *Franquicias*. Catalunya.
- Díaz, S. C. (2008). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- EmprendePyME. (2016). *EmprendePyME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-objetivos-empresariales.html>
- Franquicia Directa. (8 de Diciembre de 2011). *Franquicia Directa*. Obtenido de <http://www.franquiciadirecta.com.mx/informacion/guiaparacomprarfranquiciasynegocios/lahistoriadelasfranquiciasenmexico/259/1375/>
- Franquicias México. (2013). *franquicias-mexico.com*. Obtenido de <http://www.franquicias-mexico.com/tipos-de-franquicias/tipos-de-franquicias.aspx>
- Globofran. (12 de Agosto de 2015). *Globofran.com*. Obtenido de : <http://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia/>
- Globofran. (20 de Octubre de 2017). *Globofran.com*. Obtenido de <http://globofran.com/latinos-prefieren-franquicias-en-usa/>
- Glosario de Economía . (2016). *Economía Simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/mision-empresarial>
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. (2017). *Teorías de localización industrial*. Madrid.
- Mi Franquicia. (2014). *mifranquiciaexitosa.com*. Obtenido de <http://mifranquiciaexitosa.com/las-25-franquicias-mas-exitosas-en-mexico/>
- Soler, A. (25 de Mayo de 2015). Cómo franquiciar mi negocio. (F. e. Ana Delgado, Entrevistador)
- Thot Global Communication. (2017). Razones para comprar una franquicia en Estados Unidos. *FocusTexas*.

Procesos y lineamientos para la creación y transformación de un negocio en franquicia

Universidad Carlos 3ro. (2017). La Teoría del Consumidor. Madrid, España.

Vargas, A. (06 de Abril de 2014). Teoría del mercado.

Varian, H. R. (1999). *Microeconomía Intermedia* . Antoni Bosch.