



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

LAS FRANQUICIAS: UNA PERSPECTIVA GLOBAL

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ALEXANDRA MARTÍNEZ REYES

ASESOR

M.A.P. DOMINGO BAUTISTA FARÍAS

MORELIA, MICHUACÁN MARZO DE 2012



A Dios

Gracias Dios creador del universo, por conservarme con vida, salud, por cuidarme y así mismo permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, Gracias por ser lo que soy, por estar donde estoy y por tener lo que tengo. Gracias por mi familia, que es lo más especial que me has dado, por tantas maravillas que me rodean y que a veces no valoro, Gracias por mis estudios, por acompañarme siempre en todo momento, por darme fuerza y valor para salir adelante, por concederme la dicha de alcanzar una meta de gran importancia en mi vida personal y profesional.

Gracias Señor; porque pesar de los problemas, la vida es un milagro permanente.

A mis papás

Les agradezco a ustedes que sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en persona de provecho.

A ti Papi porque gracias a tu cariño, guía y apoyo he llegado a realizar una de mis más grandes metas en la vida, por los estímulos brindados con infinito amor y confianza y por infundir en mi, ese camino que inició con toda la responsabilidad, que representa el término de mi carrera profesional, te agradezco por esforzarte día con día y así brindarme el ejemplo de un hombre valiente, inteligente, tenaz y terriblemente sabio, ganándote así siempre el cariño, admiración y respeto de todo el que te conoce.

A ti mami, porque más que una madre eres una amiga incondicional, por ayudarme a encontrar la seguridad en mi misma, por tu confianza en mí y por tus palabras expresadas siempre en el momento correcto, por tu amor, comprensión, paciencia y por darme el ejemplo siempre de una mujer inteligente, trabajadora, perseverante y capaz de realizar todo lo que se propone, estoy segura que en mi vida pasada fui un gran ser humano por eso ahora Dios me premió y bendijo, poniendo como mi madre al ser más maravilloso del mundo, sabes lo mucho que te admiro, por favor nunca olvides que eres mi ídolo y que te amo.

Sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer su constante apoyo y confianza, espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes. Estaré eternamente agradecida por el apoyo moral que desde siempre me brindaron y con el cual he logrado terminar mi carrera profesional, que es para mí la mejor de las herencias.

A mis hermanos

Alejandro, Marco y Marissa, les agradezco su amor y ternura, son unos seres humanos extraordinarios, disfruto muchísimo estar y convivir con ustedes, porque a pesar de su corta edad siempre tienen algo nuevo que enseñarme.

A ti Angélica por ser y estar, por compartir el espacio y los momentos significativos. Serás siempre mi compañera y hermana; aunque aún nos queda mucho por vivir, quiero que sepas que siempre tendré tiempo para ti, eres alguien muy especial y debes saber que ese lugar que tienes en mi vida nadie lo quitará! Los amo.

A mis primos

Por su apoyo, cariño y compañía. A ti Antonio porque somos primos, pero sé que el amor que nos tenemos es de hermanos y siempre he contado contigo para cualquier situación o cosa que he necesitado, por ser mi amigo, confidente, psicólogo, consejero y mi cómplice absoluto.

A ti Gisela también por nuestro cariño de hermandad por ayudarme y apoyarme en todo momento, les agradezco todos y cada uno de los minutos que hemos pasado juntos. No olviden que les tengo un amor eterno.

A mi **familia** en general, porque a pesar de que somos muchos integrantes y la distancia a veces dificulta reunirnos continuamente, siempre está presente la unión, solidaridad y amor que los mejores abuelitos que pude tener nos inculcaron, esto también va por ellos se que donde quiera que estén se encuentran felices y orgullosos de

mi logro. Gracias Dios por darme la oportunidad de ser parte de una familia maravillosa.

A mis Amigos

Les agradezco infinitamente su sincera amistad, afecto y compañía, gracias por formar parte de mi vida y así compartir conmigo muy agradables instantes. Los quiero a todos y cada uno de ustedes porque con su amistad ayudan a hacerme las cosas más fáciles, por sus consejos, por sus risas, (la mayoría de veces carcajadas), por las palabras de aliento, por estar en las buenas y en las malas por todo eso y más les estaré eternamente agradecida.

A la C.P. Marisela Morfín Amezquita

Quiero expresarte un profundo agradecimiento, por tu generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a tu capacidad, por tu apoyo, paciencia y constancia, por tus sugerencias para mi información ayudándome así a desarrollar y concluir este trabajo de tesis que es para mí uno de los más grandes logros, Gracias por ofrecerme tu amistad, por ser una excelente consejera y sobre todo por ser la gran persona que eres.

A mi Asesor

Quiero enfatizar mi agradecimiento hacia el M? Domingo Bautista por tener la paciencia ante mis dudas de novata y por escuchar atentamente los problemas que a lo largo de esta Tesis surgieron.

LAS FRANQUICIAS: UNA PERSPECTIVA GLOBAL.

HIPOTESIS

OBJETIVO

JUSTIFICACION

INTRODUCCION

CAPITULO I. LA ADMINISTRACION Y SUS PROCESOS.

1.1	Antecedentes de la Administración.	9
1.2	Importancia de la Administración.	13
1.3	Características de la Administración.	14
1.4	El Proceso Administrativo.	15
1.4.1	Clasificación del Proceso de Lyndack Urwick.	16
1.4.2	Proceso Administrativo Henry Fayol.	16
1.5	Relación de la Administración con otras Áreas.	17

CAPITULO II. LAS EMPRESAS

2.1	Concepto.	19
2.2	Elementos que integran a la empresa.	19
2.3	Los problemas de la magnitud de las empresas.	21
2.4	Tipos de empresas.	25
2.5	Figura comercial de franquicia.	26
2.6	Giros empresariales bajo el modelo de franquicia.	27

CAPITULO III. LAS FRANQUICIAS Y SUS CARACTERISTICAS

3.1	Concepto.	29
3.2	Cómo se integran las franquicias.	30
3.3	Categorías de franquicias.	31
3.4	Marco jurídico de las franquicias.	32
3.5	Qué es una marca.	33
3.6	Vigencia de un contrato de franquicia.	34
3.7	Vencimiento del contrato de franquicia.	35
3.8	Manuales de franquicias.	36
3.9	Publicidad de franquicias.	38
3.10	Feria de franquicias.	40
3.11	Ventajas y desventajas de las franquicias.	42

CAPITULO IV. LAS FRANQUICIAS UNA PERSPECTIVA GLOBAL

4.1	El ambiente global.	45
4.2	Consecuencias de la economía global.	45
4.3	Estrategia global.	46
4.3.1	Presiones para la integración global.	47
4.4	Selección de una estrategia global.	48
4.4.1	El modelo internacional.	49
4.4.2	El modelo global.	49
4.4.3	El modelo trasnacional.	50
4.5	Modo de ingreso.	51
4.5.1	Exportación.	51
4.5.2	Otorgamiento de licencias.	52
4.5.3	Franquicias.	53
4.5.4	Alianzas estratégicas.	53
4.5.5	Subsidiarias de propiedad única.	53
4.6	Administración a través de las fronteras.	54
4.6.1	Habilidades del administrador.	55
4.6.2	Comprensión de los asuntos culturales.	55
4.6.3	Aspectos éticos en la administración internacional.	55

CAPITULO V. ADQUISICION Y OPERACION DE FRANQUICIAS

5.1	Datos generales.	57
5.2	Tipos de franquicias existentes.	57
5.3	Catálogo de empresas bajo la modalidad de franquicias.	59
5.3.1	Ejemplos de adquisición de franquicias.	60
5.4	Manuales que más se utilizan en un sistema de franquicias.	84
5.5	Ejemplo de un manual de operación de una franquicia.	86

CONCLUSIONES	102
---------------------	-----

GLOSARIO	105
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIA	106
---------------------	-----

HIPOTESIS.

¿En México las franquicias y su administración actualmente son una realidad proveniente de la apertura de mercados y/o un efecto de la globalización?

OBJETIVO.

El objetivo del presente trabajo de investigación es obtener información confiable acerca de la actualidad en nuestro país sobre las empresas que tienen como modelo la franquicia, así como la determinación de si su origen se da al aperturarse las fronteras comerciales o más aún, un efecto derivado de la globalización.

JUSTIFICACION.

Para llevar a cabo la investigación planteada en el objetivo del presente trabajo de tesis se seguirá la siguiente metodología:

En el Capítulo I, se investigarán los antecedentes de la administración, así como su importancia y características relevantes para llegar a determinar de qué manera influye una adecuada administración en el éxito o fracaso del modelo de franquicias. . Como base de Investigación para este marco teórico utilizaremos como bibliografía básica a Agustín Reyes Ponce y a Sergio Hernández y Rodríguez.

En el Capítulo II se buscará dar un panorama general acerca de las empresas, sus elementos, los tipos de empresas; específicamente se pretende conocer ampliamente en modelo de Franquicia y algunos giros empresariales.

En el Capítulo III se investigará a profundidad qué es una Franquicia, cómo se Integran, Ventajas y Desventajas, sus Características, intentaremos clarificar sus fines y su manuales de operación.

En el Capítulo IV consideramos importante conocer el ambiente global y sus consecuencias, así como los factores que intervienen para determinar estrategias dentro de las cuales se pretende conocer si de ahí provienen las Franquicias, si realmente son un efecto de la Globalización.

En el Capítulo V se pretende dar un catálogo de Franquicias, con sus costos y posibilidades en los mercados nacionales, así como un ejemplo real sobre un manual de operación.

Todo lo anterior para poder concluir si en México las Franquicias y su Administración son una realidad proveniente de la apertura de Mercados y/o un efecto de la Globalización.

INTRODUCCION

Los países latinoamericanos, México entre ellos enfrentan actualmente un gran reto: Superar el atraso económico y social. Para lograrlo deberán mejorar la eficiencia de sus organizaciones mediante la profesionalización del trabajo administrativo, lo que implica dominar un marco teórico. Hasta la fecha, la experiencia ha sido la variable más importante del éxito directivo, sin embargo, los problemas administrativos del mundo moderno son cada vez más complicados y diversos, por lo cual, su comprensión y solución exigen más habilidades y un marco de referencia más amplio. La experiencia nunca será sustituida plenamente por un marco teórico.

A finales del siglo pasado y principios de éste, el modelo comercial de las franquicias se ha consolidado en casi todo el mundo. Parecen lejanos los días en que Ray Crock comenzó a delinear la filosofía y las directrices de este formato de negocios que ha permitido la expansión y el crecimiento acelerado de más de 15 mil redes o cadenas de establecimientos comerciales a lo largo y ancho del orbe.

Existen datos confiables que indican que ya son contados los países donde no hay al menos un establecimiento franquiciado o una empresa franquiciante. Por las enormes ventajas que ofrece, la franquicia es un modelo comercial que llegó para quedarse. No se puede pensar, bajo ninguna circunstancia, que dicho modelo desaparecerá con el tiempo, pues se trata de una forma de organización comercial que facilita la rápida expansión de los negocios y el dominio de mercados.

En el presente trabajo de Tesis se pretende hacer una amplia investigación para fundamentar el marco teórico que nos hemos propuesto, en relación a dar un análisis sobre el origen de las franquicias, así como de su adecuada administración.

“LAS FRANQUICIAS: UNA PERSPECTIVA GLOBAL”
ALEXANDRA MARTINEZ REYES

Es importante partir desde los orígenes e importancia de la administración en las organizaciones ambiente global, determinar el concepto de franquicia y sus formas administrativas así como sus perspectivas de crecimiento y evolución en nuestro país. Asimismo, se debe comenzar por los conceptos más elementales. Por ello, cualquier persona interesada en los aspectos fundamentales del modelo de franquicia debe conocer en qué consiste una franquicia, su estructura, así como el panorama global para determinar su origen.

CAPITULO I. LA ADMINISTRACION Y SUS PROCESOS

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

Poco a poco, la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una teoría ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, en grupos más evolucionados.

Naturalmente no se puede decir que en los inicios de la organización social (familia, tribus y clanes) haya existido una carrera de licenciado en administración; pero es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos realizar las actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas. En esos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.¹

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

¹ INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ. PAG. 37

Primeras Civilizaciones.

Asia Menor y los judíos. El pueblo judío estuvo entre los primeros en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde el 1000 a. de C. aproximadamente, e influyó en Europa, en diversas épocas, a través de constantes migraciones.

El libro judío más importante es el *Antiguo Testamento* contenido en la Biblia. En él hay diversos pasajes que han influido en la teoría administrativa moderna. Hay muchos refranes populares cuyo origen se encuentra en los *Proverbios* salomónicos, por ejemplo: “El que a dos amos sirve, con uno queda mal”.

También citamos el pasaje bíblico del Éxodo, capítulo XVIII, en el cual Jethro, suegro de Moisés, dice a éste: “enseña a las personas las enseñanzas y las leyes... selecciona a los mejores... y asígnales ser guías de miles, y guías de cientos, y guías de cincuenta, y guías de decenas y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes”.

Europa. En la antigüedad, la civilización más evolucionada de Europa fue la griega. Hubo varios filósofos que se distinguieron por sus ideas administrativas”.²

Sócrates fue el primer occidental en afirmar que “todo el conocimiento de los sentidos es falso, no digno de confianza por la imperfección de los mismos” es decir, genera conocimiento subjetivo como el basado en los hechos.

Se puede considerar a este filósofo como padre de la dialéctica, ya que afirmó: “lo único que sé, es que no se nada”. Este era su principio fundamental para llegar a la verdad, por lo cual preguntaba a todo aquel que encontraba el porqué de las cosas.

Como una extensión del pensamiento socrático, hoy podemos afirmar que, en las organizaciones modernas, el empleado y el operativo conocen ciertas causas de los procesos mejor aún que los directivos, aunque estos últimos tengan una visión global más precisa.³

Platón fue discípulo de Sócrates, y con motivo de la muerte de éste escribió *La República*, en donde pretendió formular un modelo de organización social gobernada

² INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ. PAG. 38

³ IDEM. PAG. 41

por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud.

Decía Platón que “cuando más, mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un solo trabajo de acuerdo con sus aptitudes... y sin ocuparse de nada más que de él”.

Algo semejante ocurre en las empresas y organizaciones modernas, ya que por regla general los hombres no poseen todas las habilidades implicadas en el funcionamiento de dichas empresas y organizaciones. El mismo directivo debe percatarse de que sus subordinados y colaboradores pueden tener habilidades natas o adquiridas que él no posee.

Aristóteles criticó el pensamiento de Platón, en lo relativo a las ideas utópicas de *La República*. Se dice que Platón fue idealista y Aristóteles realista. Su obra más discutida en administración, ciencia política, derecho y economía es *La Política*, en la que plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes, legislativo, ejecutivo y judicial, para lo cual señala la organización y funciones de éstos.

Los pensamientos de Aristóteles continúan vigentes en nuestra civilización, ya que las empresas, en tiempos de abundancia de recursos, orientan su crecimiento hacia el mercado, se dedican a vender y descuidan la administración interna, e incluso desperdician recursos. En épocas de crisis se dedican a controlar mejor los recursos y logran disminuir desperdicios, tiempos muertos y gastos innecesarios.

Los romanos. El pueblo romano comparte con Grecia el mérito de ser forjador de la sociedad moderna occidental. Establecido bajo un Estado sólido, administrado excelentemente, logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado. Los romanos formalizaron las relaciones sociales gracias al Derecho; decían, “donde hay una verdadera agrupación social, existe una norma que la regula”.

Influencia de la Iglesia Católica y al época medieval. La Iglesia Católica como institución y como organización social es y ha sido modelo de estructura: su sistema jerárquico, su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico le han permitido subsistir durante casi dos milenios.

También el concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución, ya que el sacerdote católico debe obedecer ciegamente.

Por otro lado la Iglesia Católica fue rectora de los valores del hombre durante el medioevo y en el campo comercial impuso valores éticos severos; la actividad de los mercaderes se consideraba vergonzosa e ilícita. La usura equivalía a un robo. El valor fundamental de este periodo radicó en la salvación del alma.

La influencia que la Iglesia Católica ha tenido en el mundo industrial moderno ha sido determinante, tanto para el desarrollo como para el retraso, además de constituir un modelo de estructura organizacional ejemplar.

México. Los principios administrativos tienen carácter universal, razón por la cual podemos hablar de que existe una ciencia administrativa para México, Bolivia o Francia. Pero sabemos también que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas. Haremos una breve reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas de la vida de México:⁴

- En el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 000 años. Desde hace 7000 hubo ya grupos que dejaron la vida nómada para establecerse cultivando y domesticando animales como el perro y el guajolote.
- Los aztecas tenían un sistema de impuestos desarrollando, ya que cobraba en especie: productos agrícolas (granos principalmente), mantas, productos de barro. Contaba con almacenes de depósito y en casos de miseria extrema se repartían los productos entre la población.
- El lugar físico donde se distribuían e intercambiaban los productos eran *tianguis*.

⁴ INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ. PAG. 47

- Durante la Colonia, los españoles tuvieron sistemas administrativos eficaces, imitaron la organización de España, lo que generó graves complicaciones, ya que las costumbres de los pueblos y cultura americanos en muchos aspectos eran antagónicas con los peninsulares.
- El México independiente se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

- La Administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y

trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.⁵

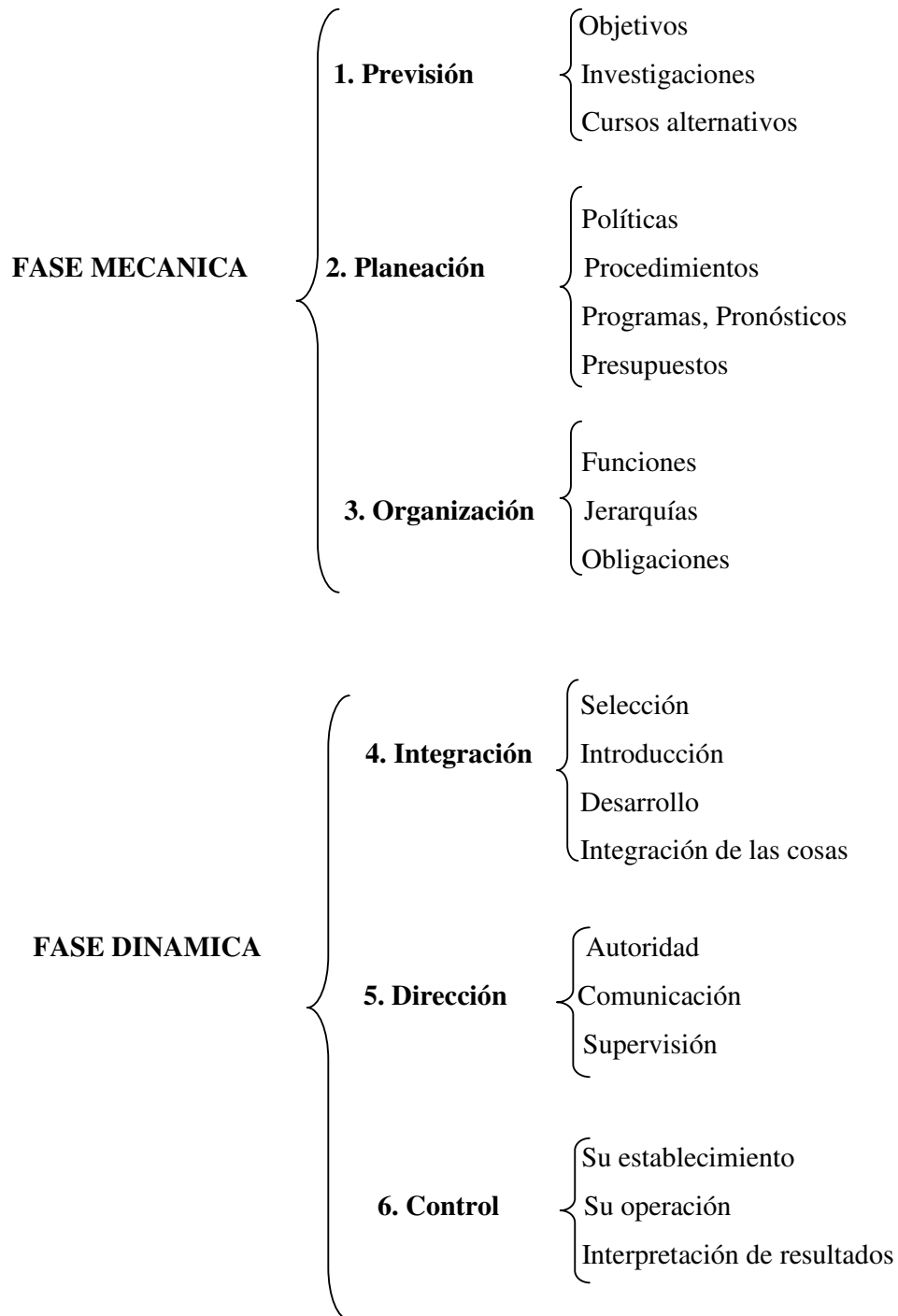
1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1. **Su Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas las clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. **Su especificidad.** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (ejemplo, en la empresa hay funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
4. **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último intendente.

⁵ ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA. VARIAS PAGINAS. EDIT. LIMUSA.

1.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Etapas específicas de la administración:



1.4.1 CLASIFICACION DEL PROCESO DE LYNDACK URWICK

a) Clasificación Bipartita: la primera corresponde a la clasificación en dos fases que hace Lyndall Urwick del Proceso Administrativo:

- *Fase Mecánica*: que corresponde a la parte que él denomina “Previsiva”, es decir, aquellas actividades que tiene que ver con las funciones de planeación y organización.

- *Fase Dinámica*: es la parte operativa de la administración; o sea aquellas actividades que tienen que ver con la ejecución y el control

- Planeación
- Organización



Fase Mecánica

- Ejecución
- Control



Fase Dinámica

1.4.2 PROCESO ADMINISTRATIVO HENRY FAYOL

Para Fayol, deben de existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas encontramos:

Prever: es formular el programa de acción, el plan es el resultado, la conducta a desarrollar, las etapas a cumplir y los medios a utilizar; al haber programa de acción, la necesidad de que exista unidad de programa, de que exista continuidad, que posea suficiente elasticidad para adecuarse de ser necesario a hechos imprevistos y que posea la suficiente precisión.

Organizar: es dotar a la organización del cuerpo social e instrumental. El órgano más desarrollado de la empresa será sin duda el de la función profesional de la empresa Ej.: los accionistas, la dirección General, el Estado Mayor, etc.

Mandar: Consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Establece al jefe la exigencia de: conocer al personal que depende directamente, eliminar a los incapaces, conocer convenios y nomás, dar buen ejemplo de sus actos, realizar inspección al cuerpo social, realizar conferencias y labrar actas de ellas, no dejar absorber por detalles, desarrollar la unión.

Coordinar: es lograr armonía entre los actos. Son síntomas de buena coordinación: servicios de acuerdo unos con otros; cada uno se entera de los actos internos que lo afectan, el programa de acción de adecua a las circunstancias. Resultan ser excelente medios de coordinación las conferencias entre jefes y subordinado entre todas las líneas ascendentes de la organización.

Controlar: es verificar que actos se realizan conforme al programa y a las órdenes impartidas. Se aplica a las personas, las cosas, y los actos. Señala faltas y errores para ser corregidos y evitar su repetición. Para que sea útil debe aplicarse las sanciones y las correcciones en tiempo oportuno. Si no sucede Gobernar es asegurar la marcha de las seis funciones y conducir la empresa hacia el fin progreso.

1.5 RELACION DE LA ADMINISTRACION CON OTRAS ÁREAS

El trabajo del administrador profesional se nutre de la teoría, de las técnicas y prácticas administrativas y de la experiencia personal. Su formación requiere del dominio de conocimientos de la conducta humana; individual, grupal y social. De ahí la necesidad de que se aplique al estudio de la *psicología* y *sociología*, básicamente en el área industrial y organizacional.

Su relación con la teoría *contable* y *financiera* es estrecha, ya que su toma de decisiones, sobre todo cuando se ocupan cargos de alta dirección, se apoya en los resultados de su gestión y de las áreas que coordina. Asimismo, cada vez su vínculo con la *informática* es mayor, ya que dominar programas de cómputo será cada día una habilidad más útil en el trabajo del administrador. Ya Francis Bacon lo dijo: “La información es poder”.

También tiene necesidad de poseer conocimientos *matemáticos* y *estadísticos*. Las técnicas modernas de la administración están basadas en todas las áreas del trabajo administrativo. Las matemáticas se utilizan tanto en las finanzas, como en la producción y en la investigación de mercados.⁶

Su relación con la *economía* es íntima. De hecho, la administración es un producto de la teoría económica. En algunos países de Europa, los administradores profesionales son graduados en microeconomía, rama que estudia a la empresa. Además, en la época actual, marcada por la globalización de los mercados, se exige que el administrador adquiera una visión del fenómeno económico mundial.

La empresa como organismo social se desenvuelve en sociedades con normas que regulan la vida de los organismos sociales, tanto en su actividad mercantil como en su relación con los trabajadores. Así, a través del *derecho civil* se regulan contratos con otros organismos y personas. Por otro lado, existe una normatividad *ecológica* que impone restricciones y obligaciones a las actividades industriales.

⁶ ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA. VARIAS PAGINAS. EDIT. LIMUSA.

CAPITULO II. LAS EMPRESAS

2.1 CONCEPTO

Todo grupo social puede y debe ser administrado: de ahí el principio de la universalidad de la administración.

Sin embargo, este estudio se refiere a un aspecto específico de esa administración; el de la empresa privada.

Por lo anterior, debe precisarse lo que es una empresa. Es indiscutible que la teoría de la administración, aunque es por su naturaleza universal, tomará características específicas y peculiares cuando se aplique a una empresa.

El concepto de empresa, de acuerdo a los elementos que la integran y a la unidad que debe darse entre los mismos, “Es la unidad económica y social, donde se coordinan capital y trabajo para lograr la producción de bienes o servicios que satisfagan un mercado”.

2.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN A LA EMPRESA

La empresa está formada, esencialmente por tres clases de elementos:

A. BIENES MATERIALES:

- a. Ante todo integran la empresa sus *edificios*, las *instalaciones* que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la *maquinaria* que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los *equipos*, o sea todos aquellos *instrumentos* o *herramientas* que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b. Las *materias primas*, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, ejemplo: madera, hierro, etc.; los *productos terminados*: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, ejemplo: para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse

siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

- c. *Dinero*: toda empresa necesita *cierto efectivo* (lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc.). Pero además, la empresa posee, como *representación del valor de todos los bienes* que antes hemos mencionado, un “capital”, constituido por *valores, acciones, obligaciones, etc.*

B. HOMBRES:

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

- a. Existen ante todo *obreros*, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominante manual: suelen clasificarse en *calificados y no calificados*, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los *empleados*, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de “oficinesco”. Pueden ser también *calificados o no calificados*.
- b. Existen también los *supervisores*, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c. Los *técnicos*, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d. *Altos ejecutivos*, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

- e. *Directores*, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados.⁷

C. SISTEMAS:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a. Existen *sistemas de producción*, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; *sistemas de venta*, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; *sistemas de finanzas*, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b. Existen además *sistemas de organización y administración*, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

2.3 LOS PROBLEMAS DE LA MAGNITUD DE LAS EMPRESAS

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud:

PEQUEÑA

MEDIANA

GRANDE

Podría parecer a primera vista, que no tiene mayor importancia la clasificación de empresas por su tamaño, y que solo se trata de un tecnicismo. La realidad es diferente; la

⁷ ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA. VARIAS PAGINAS. EDIT. LIMUSA.

necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos, y a veces radicalmente opuestos.

A. Criterio de mercadotecnia. Una empresa puede ser pequeña, mediana o grande en razón del mercado que domina y abastece; por ejemplo: podríamos pensar en empresas que sólo abastecen el mercado local; otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras que son conocidas y actúan en amplísimos mercados internacionales. En cada uno de estos casos, podrían distinguirse tres situaciones:

a. La empresa presenta en los respectivos mercados, pero sólo en forma minoritaria;

b. Se encuentra en plena competencia con las similares a ella;

c. De alguna manera predomina en dichos mercados, o inclusive actúa en forma monopólica.

Es obvio que los problemas en materia de mercados y ventas serán distintos en cada uno de los supuestos que se han mencionado.

B. Criterio de producción. Puede pensarse en una amplia gama de tipos, que abarcan desde:

a. La empresa artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo.

b. Aquellas otras que, aun cuando están bastante maquinizadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra, como ocurre, por ejemplo, con las más antiguas;

c. Las empresas donde la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores relativamente bajo.

d. Y aquellas donde predomina una intensa técnica de automatización, inclusive con aprovechamiento o utilización de una serie de procedimientos de retroalimentación, que hacen a la máquina prácticamente regularse a sí misma.

C. Criterio Financiero. Por razón de su capital, puede pensarse en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño. Podría, por ejemplo, adoptarse como práctico y sencillo un criterio conexo con lo fiscal:

- Que distinguiera en las empresas de propiedad individual, aquellas que sean causantes menores, de las consideradas como causantes mayores.
- Respecto de las empresas que sean auténticamente sociedades, establecer diferencia según ciertos niveles de capital en giro, o bien según que las acciones en que representen su capital se hallen o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control en la empresa hasta formar los poderosos imperios industriales que conocemos.

D. Criterio personal.

- a. En este aspecto, el primer criterio es la posibilidad que tienen los altos directivos de conocer, tratar y resolver directamente sus problemas, a todo el personal de la empresa.

En la *pequeña empresa*, lo característico a este respecto consiste en que el dueño o gerente conocen, o pueden conocer, a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y, tan de cerca, que podrían calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

En la *gran empresa*, por el contrario, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc., puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de número; están

imposibilitados de tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres y, quizá, ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a esos altos directivos; para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aun las actividades a que se dedica la empresa.

- b. El segundo criterio fundamental radica, en que la *pequeña empresa*, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales, y tan reducidos en número, que, de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos, a un suele hacerlo así. La necesidad de técnicos y especialistas es, por lo mismo, bastante reducida.

En la gran empresa, por el contrario, la complejidad es de tal naturaleza, que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc., y, por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos a quienes él, solo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, aunque dentro de los objetivos y políticas generales. Ya hemos hecho notar cómo, en este tipo de empresas, es donde la función administrativa se depura, ya que el gerente, director, etc., reduce su papel a una coordinación mucho más científica, eliminándose de su actuación funciones directamente productivas, comerciales, etc.

- c. El tercer criterio, consecuencia directa de los dos anteriores, radica en que, *en la pequeña empresa*, la centralización, o sea, la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel, es, no solo posible, sino en cierto sentido necesaria y natural; en cambio en la *gran empresa*, la descentralización es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultades, o aun imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de

no retardar decisiones que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta, y después descender en resolución, etc., implican una ineludible necesidad de delegar.

2.4 TIPOS DE EMPRESAS

De acuerdo a la Secretaría de Economía (antes SECOFI), la función o giro de una empresa se puede clasificar en 3 grupos, que son las empresas de **Giro Industrial**, las de **Giro Comercial** y las de **Servicios**. Algunos autores toman en cuenta una cuarta categoría: las empresas de **Giro Agrícola**.

- **Empresas de Giro Industrial.-** Son las que realizan actividades de transformación reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos.

La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Las empresas industriales se subdividen en dos categorías:

- Las **extractivas** se dedican exclusivamente a la explotación de recursos naturales.
- Las **manufactureras** transforman esa materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser bienes de consumo final, o bienes de producción
- **Empresas de Giro Comercial.-** Compra bienes o mercancías para la venta posterior.

Sólo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de distribución o la disponibilidad.

Las empresas comerciales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas:

- Las **mayoristas** se dedican a la compra o venta de productos a gran escala, comúnmente a distribuidores minoristas.

- Las **minoristas** venden productos en una escala mucho menor, ya sea directamente a consumidores, o a otras empresas minoristas o comisionistas.
- Las **comisionistas**, como su nombre lo dice, se encargan de vender productos, recibiendo una comisión, la cual puede depender del precio previamente fijado por el proveedor, o por el precio final dado por el comisionista.
- **Empresas de Servicios.-** Comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría. Estos a su vez se pueden subdividir en sectores, como el Sector Educación, Sector Turismo, Sector Bancario, etc.

Los servicios tienen tres características:

- **Intangibles:** No se pueden tocar.
- **Heterogéneos:** Varían porque se llevan a cabo por persona.
- **Caducan:** Se tienen que usar cuando están disponibles.
- **Empresas de Giro Agrícola.-** Ganaderas, de pesca o silvícolas. Son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvicultura, todas ellas actividades primarias. Algunos autores consideran esta función dentro de la categoría de las empresas industriales.

2.5 FIGURA COMERCIAL DE FRANQUICIA

La concesión, distribución y licencia de uso de marca son figuras comerciales similares a la de la franquicia, pero carecen al menos de uno de los dos elementos básicos de cualquier franquicia: la licencia de uso de marca y la transmisión de conocimientos. Ambos elementos permiten que el franquiciatario opere un

establecimiento mercantil que en realidad es parte de una red de establecimientos franquiciados.⁸

Pero ¿en qué consisten las tres figuras comerciales mencionadas?

La concesión es una acción administrativa reservada al poder público, a través de la cual la administración otorga a particulares el derecho de explotar un servicio público o un recurso natural. Ejemplos de ello pueden ser las concesiones para operar estaciones de radio y televisión, o las concesiones para explotar yacimientos minerales, de petróleo o gas.

En el caso de la distribución, quien se sujeta a esta figura comercial adquiere el derecho de comercializar productos vendidos o producidos por un tercero, recibiendo un beneficio económico –comisión o descuento- a cambio de sus funciones.

La licencia de uso de marca permite que el licenciante (el titular de los derechos de marca) confiera al licenciatarlo el derecho de usar una marca, o inclusive producir bienes con una marca determinada, sin que exista transmisión de conocimientos.

2.6 GIROS EMPRESARIALES BAJO EL MODELO DE FRANQUICIA

La diversidad de giros es tan grande como la imaginación, aunque es indispensable que el negocio cumpla con ciertos requisitos mínimos para ser considerada como una franquicia, los cuales son:⁹

- Contar con un mercado potencial que adquiera los productos y/o servicios ofrecidos.
- Tener un negocio que sea rentable tanto para el franquiciatario como para el franquiciante.
- Contar con cierto posicionamiento en el mercado.
- Reproducir negocios que ya existan y que no sean sólo inventos imposibles de realizar.

⁸ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. PAGES. 21-22
EDIT. MAC GRAW HILL.

⁹ IDEM.

- Manejar una serie de conceptos originales.
- Comprobar que el negocio no es algo que pase de moda.
- Hacer que el negocio sea replicable.
- Tener tecnología y operatividad que sean fácilmente transmisibles.
- Manejar una operación estandarizada.
- Tener pocas variables, pues de ese modo en negocio puede funcionar en diferentes sitios.
- Que se pueda operar a larga distancia.
- Lograr que el negocio no dependa de un solo hombre.

CAPITULO III. LAS FRANQUICIAS Y SUS CARACTERISTICAS

3.1 CONCEPTO

Si buscamos la definición de la palabra *franquicia* en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, o en cualquier otro diccionario confiable, encontraremos que franquicia no es sino:

“La libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular”.¹⁰

En términos comerciales, la franquicia es, ante todo, un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios. Lo que distingue a este formato de otros es que en él una persona física o moral (el franquiciante) concede a otra (el franquiciatario) el derecho de usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial y se obliga, por una parte, a transmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece como los métodos comerciales para su buen funcionamiento y, por la otra, a verificar que los métodos administrativos que use sean los empleados por la franquicia.¹¹

Respecto a la figura jurídica de la franquicia, en México, por ejemplo, apenas en el año de 1990 el reglamento de la ley de Transferencia de Tecnología incluyó en su texto una definición del contrato de franquicia, que es la siguiente:

Un contrato de franquicia es, aquél en que en un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento, de acuerdo a métodos uniformes.

¹⁰ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. PAG. 2
EDIT. MC GRAW HILL.

¹¹ IDEM. PAG. 3

En 1991, en el marco de las negociaciones previas a las suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, fue promulgada una nueva legislación en materia de Propiedad Industrial (antes Ley de Fomento y Protección Industrial, hoy Ley de la propiedad Industrial), la cual incluyó en su artículo 142 la definición legal de franquicia:

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

3.2 COMO SE INTEGRAN LAS FRANQUICIAS

Las personas involucradas en una franquicia son:

- **FRANQUICIANTE**
- **FRANQUICIATARIO**

FRANQUICIANTE

Es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de una marca o de un nombre comercial, de otros elementos de propiedad intelectual y de una tecnología de operación comercial. El franquiciante concede a otra persona física o moral el derecho de usar por un periodo determinado la marca y demás elementos de propiedad intelectual, y transmite mediante éstos los conocimientos necesarios para que esta otra persona pueda operar un establecimiento comercial parecido al suyo.

FRANQUICIATARIO.

El franquiciatario, es la persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa, a fin de que pueda no sólo operar un establecimiento que pertenezca a una red o cadena comercial, sino también que pueda aspirar a tener el mismo éxito que el franquiciante. En resumen, el franquiciante es el titular de la marca y la tecnología; el franquiciatario, en cambio, es el usuario de ellas.

En necesario mencionar que las denominaciones dadas en México a las partes involucradas en una franquicia no son universales. Al franquiciante también se le conoce en otros lugares como franquiciador y al franquiciatario como franquiciado.¹²

3.3 CATEGORIAS DE FRANQUICIAS

Las principales categorías de franquicias son:

1. Franquicia individual:

Mediante este tipo de franquicia se otorga a una persona física o moral un contrato específico por el que adquiere el derecho para desarrollar una unidad franquiciada.

2. Franquicia múltiple:

En este tipo de franquicia se asigna a una persona física o moral un territorio determinado, en forma exclusiva, para que ponga en operación un número convenido de unidades durante un tiempo específico.

¹² LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. PAG. 6
EDIT. MC GRAW HILL.

3. Franquicia regional:

La franquicia regional tiene como objetivo que una persona física o moral desarrolle varias franquicias en una región particular, sea a través de la apertura de unidades propias o bien mediante el otorgamiento de subfranquicias. El franquiciatario regional debe cumplir las funciones del franquiciante en el área asignada.

4. Franquicia maestra internacional:

Este tipo de franquicia es semejante a la franquicia regional. No obstante, lo que se pretende es que la persona física o moral que actúa como franquiciataria desarrolle una franquicia en otro país. Por lo general, el franquiciatario maestro debe cumplir con ciertas metas; por ejemplo, cumplir con un tiempo específico según el número de unidades que abrirá o subfranquiciará en el otro país. Así el franquiciatario maestros sustituye al franquiciante maestro, amén de que asume todo los derechos y obligaciones dentro del país elegido para desarrollar una franquicia maestra.¹³

3.4 MARCO JURIDICO DE LAS FRANQUICIAS

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

En muchos países, el desarrollo del sector de las franquicias está íntimamente ligado con la aplicación de su marco jurídico. De hecho, si no existiera éste se provocaría inseguridad jurídica, tanto para los franquiciantes como para los franquiciatarios, al tiempo que se entorpecería el desenvolvimiento de las franquicias.

En muchos países, el desarrollo del sector de las franquicias está íntimamente ligado con la aplicación de su marco jurídico. De hecho, si no existiera éste se

¹³ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. PAG. 22 EDIT. MC GRAW HILL.

provocaría inseguridad jurídica, tanto para los franquiciantes como para los franquiciatarios, al tiempo que se entorpecería el desenvolvimiento de las franquicias.

En el mundo existen básicamente dos tendencias para aplicar el marco jurídico de la franquicia. Por un lado, están quienes consideran que, dada la complejidad de las franquicias, éstas deben ser reguladas hasta en su más mínimos detalles (como ocurre en Estados Unidos y Brasil). Por el otro lado, están quienes creen que las franquicias deben estar reguladas por disposiciones mínimas, contenidas en la legislación nacional y complementadas por los franquiciantes y franquiciatarios a través de los contratos de franquicia, además de las estipulaciones formuladas en las asociaciones nacionales de franquicias (como sucede en México, España, Venezuela y Colombia).¹⁴

No obstante, el marco jurídico, amén de que pueda entenderse como el conjunto de suposiciones o convenios que regulan cada sistema de franquicias en forma particular, casi siempre está integrado por los siguientes elementos:

- Contrato de franquicia.
- Contratos auxiliares.
- Circular de Oferta de Franquicia.
- Registro de los elementos que constituyen la propiedad intelectual.
- Estructura de los seguros y las fianzas.
- Personalidad legal tanto del franquiciante como del franquiciatario.

3.5 QUE ES UNA MARCA

Una marca es el signo que distingue un producto o servicio de otro de su misma especie. Ésta puede estar constituida por:

¹⁴ IDEM. PAG. 40.

- Denominaciones y figuras visibles y distintivas, que permitan identificar los productos o servicios a los cuales se aplican. Las marcas deben distinguirse claramente cuando los productos o servicios propios son comparados con otros productos o servicios de la misma especie o del mismo giro.
- Formas tridimensionales.
- Nombre comerciales y razones sociales.
- Nombre propio de una persona física.

Para tener la exclusividad de uso de una marca es necesario que ésta se registre a nombre de su titular. Las marcas son registradas dependiendo de la producción o prestación de determinados bienes o servicios. El registro de las marcas tiene una vigencia de diez años, al término de los cuales puede ser renovada por periodos iguales. Una marca puede ser transmitida a terceros contractualmente, pero para hacerlo la marca debe estar previamente registrada.¹⁵

En México, las marcas se registran ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

3.6 VIGENCIA DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA

La empresa franquiciante debe determinar el periodo de vigencia del contrato de franquicia basándose, principalmente, en la cantidad invertida por el franquiciatario para instalar la unidad franquiciada, en el tiempo que necesitará para cubrir la cuota inicial, en los gastos de preapertura y en la obtención de ganancias. Es decir, la vigencia mínima del contrato deberá ser suficiente para que el franquiciatario recupere su inversión y obtenga utilidades durante un tiempo razonable. Empero, la mayoría de los contratos de franquicia tienen vigencia de diez años y casi todos pueden renovarse cuando el franquiciatario ha cumplido al pie de la letra con las estipulaciones del mismo

¹⁵ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. PAGES. 56, 57. EDIT. MC GRAW HILL.

y ha pagado la cuota de renovación, en el caso de que ésta haya sido pactada en el contrato.

Por lo general, los contratos de franquicia finalizan por las siguientes causas:

- La vigencia pactada por las partes ha concluido.
- alguna de las partes ha incumplido con el contrato.
- Las partes decidieron de común acuerdo darlo por terminado.

Cuando un contrato de franquicia termina, el franquiciatario tiene la obligación de:

- Cubrir cualquier adeudo pendiente.
- Devolver todos los manuales de operación y la información confidencial que haya recibido.
- Dejar de usar las marcas que le fueron licenciadas.
- Suspender el uso del software que recibió para operar la unidad franquiciada.
- Modificar la imagen externa e interna de la unidad, de tal manera que no tenga similitud alguna con la red de franquicias.

En este último caso, el franquiciatario está obligado a permitir la entrada a la unidad franquiciada a un representante del franquiciante para que éste pueda determinar si la imagen de la unidad ha sido modificada y se ha suspendido el uso de las marcas.

Además, es importante señalar que cuando termina un contrato de franquicia, las obligaciones de confidencialidad del franquiciatario se mantienen vigentes.¹⁶

3.7 VENCIMIENTO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Desde la firma del contrato de franquicia el franquiciante debe explicar a sus franquiciatarios que el contrato no es vitalicio. Aunque es deseable que las relaciones

¹⁶ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. PÁGS. 60 Y 61. EDIT. MC GRAW HILL.

comerciales entre franquiciantes y franquiciatarios no sean tomadas como algo pasajero, es esencial que ambas partes se aseguren de que la relación y el negocio sigan el rumbo que se plantearon desde un inicio.

El vencimiento de un contrato de franquicia puede verse como el inicio de algo nuevo, una breve pausa para detenerse a reflexionar sobre la relación que han sostenido el franquiciatario y el franquiciante. Después de ese análisis hay al menos dos caminos que pueden seguirse:

- Si todo marchado bien se puede renovar el contrato (algunas veces con un pago adicional), pero negociando algunas cláusulas que mejoren la relación.
- Si no ha marchado bien todo, el franquiciatario podría cambiar el giro de sus negocios. (Algunos contratos estipulan que el franquiciatario no puede volver al mismo giro durante algún tiempo, adquirir otra franquicia, traspasar la franquicia a un nuevo franquiciatario o cambiar su ubicación.)

3.8 MANUALES DE FRANQUICIAS

Los manuales son las herramientas impresas que ayudan a transmitir toda la información que requiere un franquiciatario para operar el negocio, además permiten que los conocimientos fluyan más rápido durante la etapa de capacitación.

Cuando un franquiciatario estudia los manuales de operación tiene elementos confiables para recibir una buena capacitación; es como hacer la tarea escolar para estudiar y reafirmar lo que se ve en clase.

Por otro lado, los manuales sirven como base para responder a las interrogantes y problemas cotidianos sin necesidad de acudir con el franquiciante y, de esta manera, resolver más rápido y con menos costo las dudas que aparecen cuando se opera una unidad franquiciada.

Es importante que los manuales sean manejables, es decir, que realmente sirvan y no sólo sean un “adorno” de la franquicia. Para que los manuales sean manejables, deben actualizarse cuando sea requerido, amén de que deben ser prácticos. Claro está que no necesitan estar impresos para ser efectivos, pues pueden utilizarse otros medios, como los videos, los CD-ROM o cualquier método didáctico con caricaturas o ilustraciones que los hagan más accesibles para que puedan cumplir con su función.

Por sus peculiaridades propias, cada empresa franquiciante debe tener los manuales necesarios para que su operación sea efectiva. Los manuales que más utilizan son:

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

Manual de operaciones: en él se detallan las actividades que debe realizar la unidad desde el momento de su apertura hasta su cierre. Este manual presenta la cotidianidad del negocio, y debe ser tan amplio que explique todos los detalles sobre la operación de la unidad franquiciada (como la atención telefónica, la limpieza, las compras y el abastecimiento de insumos, el trato otorgado al cliente, etcétera).

Manual de procedimientos y control administrativo: es éste se marcan las pautas que debe seguir una unidad franquiciada en cuanto a la administración del negocio, así como las técnicas que pueden utilizarse para hacerlo y las reglas que debe cumplir.

Manual de recursos humanos: es éste se incluyen las directrices para la contratación del personal, los perfiles y descripciones de los puestos que se ofrecerán, los reglamentos de trabajo, etcétera.

Manual de mercadotecnia, promoción y publicidad: en él se detallan las técnicas que deberán seguirse para realizar campañas publicitarias; en él también deberán realizarse los aspectos apropiados, así como los que no lo son, para llevar a cabo las campañas de publicidad local e institucional.

Manual de imagen corporativa: en este manual se detalla todo lo relacionado con la imagen, es decir, la tipografía permitida y el uso de colores.¹⁷

3.9 PUBLICIDAD DE FRANQUICIAS

Sin duda, el acceso a la publicidad es una de las mayores ventajas de poseer una franquicia. De hecho, gracias a la participación de todos los franquiciatarios en un sistema de franquicias y del propio franquiciante pueden desarrollarse campañas de publicidad de gran impacto, cuyo costo sería imposible de cubrir por un solo franquiciante o franquiciatario.

Este tipo de publicidad es conocida como publicidad institucional y su finalidad es promocionar los productos o servicios que se comercializan en todo el sistema de franquicias. Los costos de este tipo de servicios, aunque son elevados, pueden cubrirse con las aportaciones hechas por los franquiciatarios en función del porcentaje de sus ventas totales o de sus pagos fijos. Algunas veces el franquiciante también realiza aportaciones para la publicidad institucional, sea en forma directa o consiguiéndolas con los proveedores del propio sistema de franquicias.

Las aportaciones de los franquiciatarios pueden administrarse constituyendo un fondo de publicidad, en el que se recauden todas las aportaciones destinadas a cubrir los gastos de publicidad. Este fondo debe mantener informados a los franquiciatarios y al franquiciante sobre las cantidades recaudadas y los gastos efectuados. Resulta loable

¹⁷ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. PAGES. 67, 68 Y 69. EDIT. MC GRAW HILL.

que los representantes de ambos, esto es, de los franquiciantes y de los franquiciatarios, opinen sobre la manera en que debe manejarse el fondo.

Además, el franquiciante tiene la obligación de verificar que el fondo de publicidad sea manejado con la mayor transparencia posible. Muchos sistemas de franquicias han recurrido a la figura del fideicomiso para asegurarse de que las operaciones de este fondo sean claras. En el fideicomiso las aportaciones se hacen en un banco que actúa como fiduciario y hace cumplir las instrucciones de un comité técnico, que se constituye por representantes del franquiciante y de los franquiciatarios. Además, el fideicomiso ofrece ventajas fiscales, pues cuando las aportaciones son hechas directamente al franquiciante, éstas se toman como ingresos por los que se debe pagar los impuestos correspondientes.

Tan sólo con fines ilustrativos se puede señalar que el promedio del monto que aportan los franquiciatarios en todo el mundo para publicidad institucional oscila entre el 1.5 y el 2.5 por ciento de las ventas totales generadas por la unidad franquiciada.

Por otra parte existe la publicidad local, ésta es la promoción y difusión que hace cada franquiciatario de su unidad. Por lo general, los contratos de franquicia establecen que es obligación del franquiciatario gastar un porcentaje de sus ventas totales en publicitar su unidad dentro de su territorio y área de influencia, así como los productos o servicios que se comercializan en ella.

Por lo general, el contrato de franquicia prevé que el franquiciante debe exigir al franquiciatario que compruebe los gastos que ha efectuado en publicidad local. Dichos gastos, por supuesto, no pueden ser menores al porcentaje pactado en el contrato. Asimismo, dependiendo del monto que el franquiciatario destine a la publicidad local, podrá recurrir a los medios publicitarios a su alcance que coadyuven a promocionar su unidad franquiciada.

En promedio, el porcentaje sobre las ventas totales que los franquiciatarios en todo el mundo destinan para realizar publicidad local oscila entre el 0.5 y el 1.5 por ciento.

También es pertinente señalar que hay franquicias en las que el franquiciante no cobra aportaciones por publicidad local.

3.10 FERIA DE FRANQUICIAS

Éstos son eventos donde se presentan las franquicias existentes en un mercado, y ayudan a que franquiciatarios potenciales las conozcan. En estas ferias los expositores muestran las ventajas que ofrecen sus franquicias. Asimismo, algunas ferias cuentan con consultores y proveedores de cadenas de franquicias.

En la actualidad, estas ferias son una extraordinaria herramienta para difundir y comercializar cadenas de franquicias. En los países donde hay un sector de franquicias consolidado se realiza cuando menos una feria al año, pero en países como en Estados Unidos o España hay varias ferias de franquicias en forma anual.

Igualmente, es común que durante los días en que se realizan las ferias se celebren al mismo tiempo distintos seminarios, ciclos de conferencias o jornadas técnicas. Llevar a cabo estas actividades tienen el propósito de que los asistentes conozcan más sobre las particularidades, ventajas y desventajas, que ofrecen los sistemas de franquicias,

Las ferias de franquicias más importantes del mundo se realizan en ciudades como Washington, Valencia, París, São Paulo, Ciudad de México, Caracas, Londres y Buenos Aires. Muy pronto, gracias al advenimiento de Internet, habrá ferias virtuales de franquicias, en las cuales un inversionista –desde la comodidad de su hogar u oficina–

podrá visitar los *stands* virtuales de las franquicias participantes y escoger el que más le convenga.

Desde luego, no existen recetas o métodos perfectos de lo que hay que hacer cuando se visita una feria de franquicias, pero un visitante puede sacarle el mayor provecho posible si tiene una idea clara de qué es una franquicia y no la tiene antes de visitar la feria, es recomendable que asista a las conferencias, seminarios, etcétera, que, como ya mencionamos, se suelen organizar en las ferias mismas. También puede buscar libros que expliquen qué es y en qué consiste una franquicia.

En caso de que el visitante sepa qué giro de negocios o qué franquicia busca, lo recomendable es obtener el directorio de la feria y el mapa de localización de cada *stand* en cuanto llegue al recinto ferial. De ese modo podrá localizar de inmediato los *stands* de las franquicias que corresponden a los giros que le interesan y podrá resolver las dudas que tenga sobre tales franquicias con las personas que enseguida lo atenderán. Debe solicitar folletos que contengan información sobre la franquicia y ver los videos que algunas veces se proyectan dentro de las ferias, lo cual puede facilitar la elección de la franquicia. Más tarde podrá realizar con detalle toda la información obtenida de las maneras mencionadas con anterioridad. Cuando el inversionista haya visitado los *stands* del giro que más llame su atención, es recomendable recorrer el resto de la feria para no descartar la posibilidad de descubrir algún otro giro de franquicia que también pudiera interesante.

Por el contrario, si el visitante no tiene preferencia por algún giro, el directorio y el mapa de localización le serán de utilidad para elegir el recorrido que más le agrade, analizar con cuidado todos los conceptos que se exhiben y preguntar lo que necesites saber sobre cada franquicia.

En caso de que un inversionista esté interesado por un tipo de franquicia, le conviene localizar el *stand* correspondiente en el mapa de la feria y dirigirse a él sin más

preámbulos para entrevistarse con los ejecutivos de la empresa franquiciante que estén en el *stand*.

Dado que las ferias de franquicias son eventos muy concurridos, los visitantes han de comprender que recibirán una atención no sólo solícita sino sobre todo especializada de los representantes, por lo cual resulta más conveniente solicitar una cita para una fecha posterior al evento.¹⁸

3.11 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Ventajas que ofrece el sistema de Franquicias al Franquiciatario:

- ✓ Reducción de riesgos e incertidumbres, porque se trata de un negocio aprobado.
- ✓ Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
- ✓ Asistencia técnica permanente.
- ✓ Capacitación documentada en manuales de operación.
- ✓ Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño.
- ✓ Sentido de pertenencia a una red consolidada de franquiciatarios.
- ✓ Incremento del prestigio personal por involucrarse con un concepto empresarial exitoso.
- ✓ Acceso inmediato a programas de promoción y publicidad.

Ventajas que ofrece el desarrollo de un sistema de *franquicias* al franquiciante.

No sólo el franquiciatario obtiene ventajas del sistema de franquicias, un empresario convertido en franquiciante también obtiene beneficios considerables. A continuación mencionaremos algunas ventajas:

¹⁸ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. PAGES. 106, 107 Y 108. EDIT. MC GRAW HILL.

- ✓ Incremento de su cobertura y desarrollo de mercados.
- ✓ Fortalecimiento y preservación de la marca.
- ✓ Baja inversión de capital propio para expandir el negocio.
- ✓ Mayor eficiencia en las nuevas unidades, puesto que son operadas en forma directa por el franquiciatario, quien recibe asesoría de especialistas.
- ✓ Cobro de una cuota inicial por otorgar franquicias (con la cual se recupera, en el mediano plazo, la inversión que implica desarrollar un sistema de franquicias).
- ✓ Cobro de regalías mensuales sobre la base de las ventas brutas de los artículos o servicios franquiciados.

Desventajas que enfrenta una *franquiciatario* al invertir en un sistema de franquicias:

El sistema de franquicias es una forma de hacer negocios y, como cualquier otro negocio, supone riesgos para el inversionista que adquiere una franquicia. A continuación señalamos los riesgos más comunes que debe enfrentar un franquiciatario:

- Reducción de la posibilidad de innovar y actuar por parte del franquiciatario.
- Incomodidad que produce operar con apego total a los manuales.
- Creación, por parte de los franquiciatarios, de un mecanismo de rechazo a los monitoreos de supervisión.
- Que el franquiciatario no seleccione el concepto de negocio más afín a sus pretensiones personales.
- Toparse con un franquiciante incompetente o sin ética profesional.

Desventajas que enfrenta un *franquiciante* en un sistema de franquicias:

Como se señaló anteriormente, un negocio siempre conlleva riesgos, y el franquiciante tampoco está exento de riesgos. Estos son las desventajas más comunes:

- Que el franquiciatario haga mal uso de la marca o del nombre comercial
- Que la inversión en el desarrollo del sistema de franquicias resulte onerosa
- Que haya bajos índices de rentabilidad en el sistema de franquicias.
- Resistencia de los franquiciatarios al pago de regalías.
- Que la “presión” de los franquiciatarios altere los métodos de operación.
- Que haya un rompimiento de lealtad y del espíritu de equipo.
- Que los franquiciatarios posean un comportamiento poco ético.¹⁹

¹⁹ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI. VARIAS PAGES. EDIT. MC GRAW HILL.

CAPITULO IV. LAS FRANQUICIAS: UNA PERSPECTIVA GLOBAL.

4.1 EL AMBIENTE GLOBAL.

En el nuevo milenio la economía se está volviendo más integrada que nunca antes, Tres esferas de influencia económica *a las que comúnmente se hace referencia como la tríada de América del norte, Europa y Asia* son las más dominantes. Sin embargo, otros países en desarrollo y otras regiones también representan áreas importantes para el crecimiento económico.

El crecimiento del comercio mundial, inversiones extranjeras directas e importaciones implica que las compañías alrededor del globo están encontrando sus mercados domésticos bajo la acometida de competidores extranjeros. El potencial para exportar y efectuar inversiones en el extranjero es mayor que nunca antes. Las compañías grandes y pequeñas ven ahora el mundo, más que a un solo país, como su mercado.²⁰

4.2 CONSECUENCIAS DE LA ECONOMIA GLOBAL.

La integración creciente de la economía mundial ha tenido muchas consecuencias:

- ❖ El volumen del comercio mundial creció a una tasa mayor que el volumen de la producción mundial.

- ❖ La inversión extranjera directa desempeña un papel de importancia creciente en la economía mundial conforme compañías de todos los tamaños invierten en operaciones en el extranjero.

²⁰ ADMINISTRACION. UNA VENTAJA COMPETITIVA. THOMAS S. BATEMAN, SCOTT A. SNELL. PAG. 216. EDIT MC GRAW HILL.

❖ Las importaciones están penetrando más profundamente en las economías mundiales más grandes. El aumento de las importaciones es un subproducto natural del crecimiento del comercio mundial así como la tendencia hacia la fabricación de partes componentes, o incluso de productos completos, en el exterior antes de embarcarlos de vuelta a casa para su venta final.²¹

❖ El crecimiento del comercio mundial, inversiones extranjeras directas e importaciones implica que las compañías alrededor del globo están encontrando sus mercados domésticos bajo la acometida de competidores extranjeros. Así, el ambiente es más complejo y competitivo.

4.3 ESTRATEGIA GLOBAL.

Una de las tareas críticas a que se enfrenta un administrador es identificar la mejor estrategia para competir en el mercado global. Para enfocar este tema es de utilidad trazar la posición de una compañía sobre una trama de integración-sensibilidad (ver figura).

²¹ IDEM. PAG. 219.

El eje vertical mide las presiones para la integración global y el eje horizontal mide las presiones para capacidad de respuesta local.

	EXPORTACION	OTORGAMIENTO DE LICENCIAS	FRANQUICIA	ALIANZA ESTRATEGICA	SUBSIDIARIA DE PROPIEDAD UNICA
VENTAJAS	<p>Economías de escala</p> <p>Consistente con una estrategia global pura</p>	<p>Menores costos de Desarrollo</p> <p>Menor costo político</p>	<p>Menores costos de desarrollo</p> <p>Menor riesgo político</p>	<p>Conocimiento local</p> <p>Riesgos y costos compartidos</p> <p>Puede ser la única opción</p>	<p>Se mantiene el control sobre la tecnología</p> <p>Mantiene el control sobre las operaciones</p>
DESVENTAJAS	<p>Ausencia de sitios de costos bajos</p> <p>Costos de transportación elevados</p> <p>Barreras arancelarias</p>	<p>Pérdida de control sobre la tecnología</p>	<p>Pérdida de control sobre la calidad</p>	<p>Pérdida de control sobre la tecnología</p> <p>Conflicto entre socios</p>	<p>Costo elevado</p> <p>Riesgo elevado</p>

4.3.1 PRESIONES PARA LA INTEGRACIÓN GLOBAL.

Las necesidades universales crean fuertes presiones para una estrategia global. Las necesidades universales existen cuando los gustos y preferencias de los consumidores en distintos países, con relación a un producto, son similares. Los productos que llenan estas necesidades requieren de poca adaptación en los mercados nacionales; por tanto, se facilita la integración global.

Las competitivas presiones para reducir costos pueden forzar a una compañía a integrar globalmente la fabricación. Esto puede ser particularmente importante en empresas en las que el precio es la principal arma competitiva y la competencia es intensa. También es importante en industrias donde los competidores internacionales

están situados en países con factores de costos bajos (por ejemplo, mano de obra barata y bajos costos de energía).

La presencia de los competidores involucrados en la coordinación global estratégica es otro factor que crea presiones para la integración global. Reaccionar a las amenazas competitivas globales requiere de la coordinación estratégica global, la cual crea presiones para centralizar decisiones acerca de las estrategias competitivas de diferentes subsidiarias nacionales en las oficinas corporativas centrales. Por ello, una vez que una compañía multinacional de una industria adopta la coordinación estratégica global, sus competidores pueden verse obligados a responder del mismo modo.²²

4.4 SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL.

La siguiente figura muestra la trama integración-sensibilidad que implica la existencia de cuatro enfoques a la competencia internacional: modelos internacional, modelo multinacional, enfoque global y modelo transnacional. Cada uno de estos tipos de organizaciones difiere en términos de su enfoque a la estrategia así como a la estructura y sistemas que dirigen las operaciones.

PRESIONES PARA LA INTEGRACION GLOBAL

<p>GLOBAL</p> <p>Ve al mundo como un solo mercado.</p> <p>Las operaciones están controladas</p> <p>Centralmente desde la oficina corporativa.</p>	<p>TRANSNACIONAL</p> <p>Plantas especializadas permiten la</p> <p>Capacidad de respuesta local.</p> <p>Mecanismos de coordinación complejos</p> <p>Ofrecen la integración global.</p>
<p>INTERNACIONAL</p> <p>Usa capacidades existentes para</p> <p>Expandirse a los mercados extranjeros.</p>	<p>MULTINACIONAL</p> <p>Varias subsidiarias que operan como</p> <p>Unidades de negocios independientes</p> <p>En múltiples países.</p>
<p>BAJA</p>	<p>ALTA</p>

²² ADMINISTRACION. UNA VENTAJA COMPETITIVA. THOMAS S. BATEMAN, SCOTT A. SNELL. PAG. 223. EDIT MC GRAW HILL.

4.4.1 EL MODELO INTERNACIONAL.

El modelo de organización internacional está diseñado para ayudar a las compañías a explotar sus capacidades medulares de expansión dentro de los mercados extranjeros. El modelo internacional utiliza subsidiarias en cada país donde la compañía hace negocios, con control final ejercido por la compañía matriz. En particular, mientras las subsidiarias puedan tener alguna libertad para adaptar sus productos a condiciones locales, las funciones medulares como la investigación y desarrollo tienden a estar centralizadas en la compañía matriz. En consecuencia, la dependencia de la subsidiaria de la compañía matriz para nuevos productos, procesos e ideas requiere una gran coordinación y control de la compañía matriz.

La ventaja de este sistema es que facilita la transferencia de habilidades y “know-how”, de la empresa matriz a las subsidiarias alrededor del globo. Una desventaja del modelo internacional es que no brinda libertad máxima para responder a las condiciones locales. Además, es frecuente que no brinde la oportunidad de alcanzar una posición de costos bajos vía las economías de escala.²³

4.4.2 EL MODELO GLOBAL.

El modelo de organización global está diseñado para permitir a una compañía comercializar un producto estandarizado en el mercado global y fabricar ese producto en un número limitado de lugares donde la combinación de costos y habilidades sea más conveniente. El modelo global ha sido adoptado por compañías que ven al mundo como un mercado y suponen que no hay diferencias tangibles entre países en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores.

²³ ADMINISTRACION. UNA VENTAJA COMPETITIVA. THOMAS S. BATEMAN, SCOTT A. SNELL. PAG. 225. EDIT MC GRAW HILL.

Las compañías que adoptan el modelo global tienden a convertirse en los jugadores del bajo costo en cualquier industria. Estas compañías construyen instalaciones de fabricación a escala global en algunas localidades de costos bajos seleccionados con el fin de realizar economías de escala. Estas economías de escala provienen de realizar economías de escala. Estas economías de escala provienen de repartir los costos fijos de las inversiones en desarrollo de nuevos productos, planta, equipo y similares entre las ventas mundiales.²⁴

Las compañías que persiguen un enfoque global puro para su estrategia requieren de mayor coordinación, papelería de trabajo y personal adicional. Tales compañías tienen que decidir cómo calcular precios de bienes y servicios entre las partes de la compañía instaladas en países diferentes. Los problemas de precios de transferencia pueden ser complicados adicionalmente por los tipos cambiarios volátiles.

4.4.3 EL MODELO TRASNACIONAL.

En la economía global actual, lograr una ventaja competitiva a menudo requiere de la búsqueda simultánea de ganancias a partir de la capacidad de respuesta local, transferencia del know-how” y economía de costos.

En compañías que adoptan el modelo de organización trasnacional, ciertas funciones, en particular la investigación, tienden a quedar centralizadas en casa. Otras funciones también están centralizadas, mas no necesariamente en el país de origen. Para lograr economías de costos, las compañías pueden establecer plantas de producción a escala global, para producto de trabajo intensivo en países con salarios bajos como México o Singapur, y ubicar las plantas de producción que requieren mano de obra calificada en países altamente calificados como Alemania o Japón.

Otras funciones, particularmente marketing, servicio y funciones de ensamblado final, tienden a estar basadas en las subsidiarias nacionales para facilitar una mayor capacidad de respuesta local. Así pues, los componentes principales pueden ser

²⁴ ADMINISTRACION. UNA VENTAJA COMPETITIVA. THOMAS S. BATEMAN, SCOTT A. SNELL. PAG. 226. EDIT MC GRAW HILL.

manufacturados en plantas de producción centralizadas para lograr economías de escala, y luego embarcados a las plantas locales, donde se ensambla y adapta el producto final para llenar las necesidades locales.

Quizá la característica distintiva más importante de la organización trasnacional es el fomento de las comunicaciones entre subsidiarias. Las subsidiarias nacionales se comunican mejor entre ellas de modo que pueden transferirse experiencia y habilidades tecnológicas para su beneficio mutuo. Al mismo tiempo, las plantas de fabricación centralizada coordinan su producción con las plantas de ensamble locales, de ese modo facilitan la operación uniforme de un sistema de producción integrado mundialmente.

4.5 MODO DE INGRESO.

Cuando se considera la expansión global, los gerentes internacionales tienen que decidir sobre la mejor manera de entrar en un mercado extranjero. Hay cinco formas de expandirse en el exterior: exportación, vía licenciamiento, franquicias, ingresando en una alianza estratégica con la compañía de un país anfitrión y estableciendo una subsidiaria de propiedad única en el mismo país.

4.5.1 EXPORTACION.

La mayoría de las compañías manufactureras comienzan la expansión global como exportadoras y luego cambian a uno de los otros modos para servir a un mercado extranjero. Las ventajas de exportar son:

- ❖ Proporciona economías de escala evitando los costos de fabricación en otros países
- ❖ Es una actividad consistente con una estrategia global pura.

Mediante la fabricación del producto en una ubicación centralizada y exportándolo luego a otros mercados nacionales, la compañía puede estar en posición de realizar sustanciales economías de escala a partir de su volumen de ventas global.

Por otra parte, la exportación tiene una serie de inconvenientes:

- ❖ Exportar desde la base de origen de la compañía puede ser inapropiado si otros países ofrecen lugares de menor costo para la fabricación del producto. Una alternativa es fabricar en una ubicación donde la combinación de costos de los factores y habilidades sea más favorable y luego exportar desde ese lugar hacia otros mercados para lograr economías de escala.

- ❖ Los elevados costos de transportación pueden volverla antieconómica, particularmente en el caso de productos a granel. Las compañías químicas le dan la vuelta a esto fabricando sus productos sobre una base regional, sirviendo a varios países en una región a partir de una planta.

- ❖ Los países anfitriones pueden imponer (o amenazar con imponer) barreras arancelarias.

4.5.2 OTORGAMIENTO DE LICENCIAS

El otorgamiento de licencias internacional es un arreglo mediante el cual un licenciatario en otro país compra los derechos para fabricar el producto de una compañía en su propio país por una retribución negociada (generalmente pagos de regalías sobre el número de unidades vendidas). Luego el licenciatario aporta la mayor parte del capital necesario para poner en acción la operación externa. La ventaja del otorgamiento de licencia es que la compañía no necesita cargar con los costos y riesgos de abrir un mercado en el extranjero.

Por otra parte, surge un problema cuando una compañía otorga licencia de su pericia tecnológica a compañías externas. El “know-how” tecnológico es la base de la ventaja competitiva de muchas compañías multinacionales.

4.5.3 FRANQUICIAS

En muchos aspectos la franquicia es similar al otorgamiento de licencia. Sin embargo, en tanto que esta última es una estrategia ejercida principalmente por compañías fabricantes, la franquicia es usada sobre todo por compañías de servicios. Muchas compañías se han expandido hacia el exterior mediante franquicia.

En la franquicia, la compañía vende derechos limitados para el uso del nombre de su marca a cambio del pago de una suma total y una participación de las utilidades del franquiciatario. Sin embargo, contrario a lo que ocurre con la mayoría de los convenios de licencias, el franquiciatario tiene que aceptar comportarse según reglas estrictas acerca de cómo hacer negocios.

4.5.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS

El establecimiento de una alianza estratégica (acuerdo formal de negocios) con una compañía en otro país ha sido tradicionalmente una forma popular de ingresar a un mercado nuevo. Las alianzas estratégicas benefician a las compañías a través de:

- El conocimiento del socio local en el país anfitrión, de las condiciones de la competencia, cultura, idioma, sistemas políticos y sistemas de negocios.
- La repartición de los costos y riesgos con el socio local. Además, las consideraciones políticas de muchos países convierte a las alianzas estratégicas en la única forma viable de acceso.

4.5.5 SUBSIDIARIAS DE PROPIEDAD UNICA

El establecimiento de una subsidiaria de propiedad única, esto es, una compañía independiente propiedad de la compañía matriz es el método más costoso de atender un mercado externo. Las compañías que utilizan este enfoque tienen que afrontar los costos completos y riesgos asociados con la realización de operaciones externas (en

contraposición con las alianzas estratégicas, donde se comparten costos y riesgos o el otorgamiento de licencia, donde el licenciataria carga con la mayor parte de los costos y riesgos).

Sin embargo, el establecer una subsidiaria de propiedad única ofrece dos claras ventajas:

- Primero, cuando la ventaja competitiva de una compañía se basa en la tecnología, la subsidiaria de propiedad única normalmente será preferida como modo de ingreso porque reduce el riesgo de pérdida del control de la tecnología. Las subsidiarias completamente propias son la forma de entrada favorecida en las industrias de semiconductores y farmacéutica.
- Segundo, una subsidiaria completamente propia le ofrece a la compañía un control estricto sobre las operaciones en otros países, lo cual es necesario si ésta escoge una estrategia global. El establecimiento de un sistema de fabricación global requiere que las oficinas centrales tengan un elevado grado de control sobre las operaciones de las afiliadas nacionales. En contraposición con los licenciataria y socio de alianzas estratégicas, las subsidiarias de propiedad única por lo general aceptan las decisiones tomadas centralmente acerca de cómo producir, cuánto producir y cómo ponerle precio a la producción para la transferencia entre operaciones.

4.6 ADMINISTRACION A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS.

Cuando se establecen operaciones en el exterior, los ejecutivos de las oficinas principales tienen una opción entre enviar expatriados (personas de la compañía matriz), emplear ciudadanos del país anfitrión (nativos del país anfitrión) o ubicar ciudadanos de un tercer país (originarios de un país distinto del país de origen y el país anfitrión). Aunque la mayoría de las empresas usan alguna combinación de los tres tipos de empleados, hay ventajas y desventajas en cada uno.

4.6.1 HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

- Estructurar las tareas con claridad. Desarrollar relaciones claras de reporte y responsabilidades de trabajo.
- Crear objetivos de trabajo claros.
- Desarrollar medidas de desempeño basadas en objetivos.
- Usar criterios de selección y filtrado efectivos y validados (tanto de atributos personales como técnicos).
- Preparar a los expatriados y sus familias para los puestos (sesiones, capacitación, apoyo).
- Crear un medio para comunicarse constantemente con el expatriado.
- Avisar con anticipación la repatriación para facilitar el reingreso cuando vuelven a casa.
- Considerar el desarrollo de un programa mentor que ayude a vigilar e intervenir en caso que hayan problemas.

4.6.2 COMPRESION DE LOS ASUNTOS CULTURALES

En muchas formas, las cuestiones culturales representan el aspecto más esquivo de los negocios internacionales. En una era donde la transportación moderna y las tecnologías de la comunicación han creado una “aldea global”, es fácil olvidar cuán profundas y persistentes pueden ser en realidad las diferencias entre naciones.

4.6.3 ASPECTOS ÉTICOS EN LA ADMINISTRACION INTERNACIONAL

Si los administradores han de funcionar con eficacia en un escenario extranjero, tienen que comprender cómo influye la cultura en ambos sentidos tanto en cómo son percibidos como en cuál es el comportamiento de los demás. Una de las cuestiones más sensibles a este respecto es entender cómo funciona la cultura en materia de comportamiento ético. Las cuestiones de bueno y malo aparecen borrosas conforme nos

movemos de una a otra cultura y acciones que pudieran ser normales y acostumbradas en un escenario pueden ser poco éticas _incluso ilegales_ en otro.

Sin una comprensión de las costumbres locales, normas éticas y leyes aplicables un expatriado lamentablemente no estaría preparado para trabajar internacionalmente. Para protegerse en contra de los problemas éticos, muchas compañías han establecido códigos los cuales exponen con precisión qué tipos de acciones están permitidas y ofrecen procedimientos y sistemas de apoyo que pueden utilizar las personas en situaciones ambiguas. Cinco pasos para establecer y reforzar estos códigos podrían incluir lo que sigue:

- *Articular con claridad los valores de la compañía.*
- *Capacitar a los empleados para la aplicación de estos valores.*
- *Dejar que los colegas de negocios sepan acerca de las normas.*
- *Traducir la ética a evaluación del desempeño.*

Es interesante que a pesar de algunas diferencias obvias entre las culturas, la investigación sugiera que existe un conjunto de cinco valores medulares que la gente abraza al margen de nacionalidad o religión: *compasión, justicia, honestidad, responsabilidad y respeto por los demás*. Estos valores yacen en el corazón de los problemas de derechos humanos y parecen trascender diferencias más superficiales entre razas. El hallar valores compartidos como éstos permite a las compañías construir asociaciones y alianzas más efectivas, especialmente a través de culturas diversas. Puede ser el caso que mientras la gente entienda que existe un conjunto de valores medulares, ellos pueden permitir todo género de diferencias en estrategia y tácticas.

CAPITULO V. ADQUISICION Y OPERACIÓN DE FRANQUICIAS.

5.1 DATOS GENERALES.

Muchos empresarios consideran las franquicias cuando quieren empezar y administrar sus propios negocios. Las Franquicias son una gran inversión por parte del propietario de un negocio, pero el invertir en una o varias franquicias, tiene una cantidad considerable de preparación, investigación y deliberación. Con el fin de que cualquier empresario tenga un verdadero éxito en el negocio de las franquicias, el empresario debe examinar a fondo toda la información de franquicias que existe, antes de hacer cualquier elección.

Financieramente hablando, cuando un empresario decide invertir su dinero en una o varias franquicias, no sólo invierte su dinero en una oportunidad de negocios, sino que también están invirtiendo una cantidad considerable de fondos en una empresa de largo plazo. El éxito o fracaso de esta empresa, depende en gran medida, de la preparación del empresario antes de que él o ella entre en el negocio de las franquicias.

5.2 TIPOS DE FRANQUICIAS EXISTENTES

Algunas de las clasificaciones que pueden hacerse de las franquicias y sus características principales:

- ❖ **FRANQUICIA MAESTRA.** Es un contrato por el cual la empresa franquiciante otorga en forma exclusiva al franquiciado la posibilidad de desarrollar este mismo proceso en un área o región determinadas. Es decir, entrega la posibilidad de “sub-franquiciar” entre otros emprendedores interesados.

- ❖ **FRANQUICIA REGIONAL.** Es cuando se cede el derecho de implantar una determinada cantidad de franquicias en un área geográfica establecida. Suele utilizarse cuando el territorio es muy amplio y resulta conveniente este tipo de administración. Puede incluir o no el otorgamiento de sub-franquicias a otros

mprendedores y simplemente la generación de toda una red por parte de un mismo de un mismo empresario.

- ❖ **FRANQUICIA INDIVIDUAL.** Corresponde al empresario que adquiere una franquicia para operarla. Eso no quita el poder adquirir más franquicias para la apertura de otros locales. En caso que el franquiciado esté interesado en adquirir cierta cantidad de franquicias dentro de un área determinada se denomina franquicia múltiple, lo que no implica sub-franquiciar.

- ❖ **FRANQUICIA ESQUINERA (CORNER FRANCHISE).** Son franquicias para instalarse en un espacio reducido dentro de un tipo de negocio particular, pero cuya actividad está relacionada o es complementaria al producto/servicio del franquiciado.

- ❖ **FRANQUICIAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS.** Se transmite la exclusividad de vender determinados productos de una marca reconocida, así como el conocimiento (know-how) en el caso de servicios. Es común que este tipo de acuerdo se de en el marco de una Córner Franchise.

- ❖ **FRANQUICIA DE SUPERVISIÓN.** Se produce cuando se delega la función de instalar y supervisar una determinada cantidad de franquicias. También suele asumir la responsabilidad por la captación y capacitación de los franquiciados y asistencia. Suele utilizarse para sustituir a una filial central que muchas veces resulta onerosa para el franquiciante.

5.3 CATALOGO DE EMPRESAS BAJO LA MODALIDAD DE FRANQUICIAS

FRANQUICIA	TIPO	OFRECE:	PAGINA
1. BUFFALUCAS	ALIMENTOS	ALITAS DE POLLO, HAMBURGUESAS Y ENSALADAS	52
2. ALFA INMOBILIARIA	BIENES RAÍCES	INMOBILIARIA	53
3. SALES PARTNERS	CAPACITACIÓN	CAPACITACION PARA EMPRENDEDORES Y DIRECTIVOS	55
4. SOLDACERO	CONSTRUCCIÓN	DISTRIBUCION DE ACERO Y FERRETERIA PARA CONSTRUCCION	56
5. ELECTRÓNICA ARANDA	ELECTRÓNICA	VENTA DE REFACCIONES Y ACCESORIOS ELECTRONICOS	57
6. CURVES	CUIDADO PERSONAL	GIMNASIO PARA MUJERES	58
7. CRAPS & CO.	DIVERSIONES	ORGANIZACIÓN DE EVENTOS Y RENTAS DE MESAS DE CASINO	59
8. FARMACIAS DEL AHORRO	SALUD	FARMACIA	60
9. HOLIDAY INN	HOTELS AND RESORTS	HOTEL	61
10. NEW PRINT	IMPRESIONES	SOLUCIONES COMPATIBLES DE IMPRESIÓN	62
11. W RENT A CAR	RENTA DE VEHÍCULOS	RENTA DE TODO TIPO DE VEHÍCULOS	63
12. CHILTEPINO'S WING'S	ALIMENTOS	RESTAURANT SPORTS BAR	64
13. SALOON BEER	BARES	BAR DE CERVEZA DE BARRIL Y BOTANAS	65
14. BENEDETTIS	COMIDA RÁPIDA	PIZZAS	66
15. HAWAIIAN PARADISE	HELADERÍAS	RASPADOS DE SABORES NATURALES	67
16. VIAJES BOJORQUEZ	AGENCIA DE VIAJES	AGENCIA DE VIAJES	68
17. GRUPO FIORETTO	FLORES	FLORES Y REGALOS CON ENTREGA A DOMICILIO	69
18. THE DOG FATHER	MASCOTAS	ESTÉTICA CANINA A DOMICILIO, HOTEL Y GUARDERIA	70
19. 2 X 3 DIGITAL LAUNDRY	LAVANDERÍA	LAVANDERIA Y TINTORERÍA	71
20. D'GALES ESTILISTAS	CENTROS DE BELLEZA	PELUQUERÍA, SALÓN DE BELLEZA Y VENTA DE PRODUCTOS	72
21. MERK-AD	PUBLICIDAD	AGENCIA DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD	73
22. D'PORTENIS	ROPA Y ACCESORIOS	ROPA, CALZADO Y ACCESORIOS DE MODA DEPORTIVA	74
23. AUTO LATA	TIENDA DE CONVENIENCIA	TIENDA DE CONVENIENCIA	75

5.3.1 EJEMPLOS DE ADQUISICION DE FRANQUICIAS.

Alimentos



Buffalucas

Restaurante de alitas de pollo, hamburguesas, ensaladas y wraps

Fondo de publicidad	de 1%	Apertura de la empresa	de la 2006
Tiempo de recuperación de la inversión	de 18 - 24 meses	Inicio de la franquicia	de la 2009
Oficinas Corporativas	Chihuahua, Chih.	Inversión inicial	400,000 + IVA
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.buffalucas.com	Regalías	5%
Unidades totales	2	Miembro de la AMF	No

Bienes Raíces



Alfa Inmobiliaria

Únete a La Red Inmobiliaria No. 1

Fondo de publicidad		Apertura de la empresa	1996
Tiempo de recuperación de la inversión	8 - 16 meses	Inicio de la franquicia	1999
Oficinas Corporativas	Cancún, Q. Roo	Inversión inicial	150,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.alfamexico.com	Regalías	
Unidades totales	41	Miembro de la AMF	Si

El negocio inmobiliario con el sistema de trabajo Alfa está demostrado que es uno de los negocios de más alta rentabilidad y con menor riesgo.

- 14 años de experiencia
- Más de 35 oficinas en la República mexicana
- Reconocidos como de las 25 mejores franquicias
- Todas las propiedades en línea
- Únicos con software inmobiliario
- Soporte presencial y virtual constante
- Sesiones de coaching con ACTION COACH
- Pioneros en PVI (Particular Vende Inmueble)
- Revista propia
- Soporte legal continuo

Obtendrá mucho más de lo que invirtió: Contamos con el Know How para evitar los tropiezos que todas las Inmobiliarias tienen:

- Te Enseñamos a captar inmuebles a Precio de mercado.
- Te enseñamos a identificar a clientes potenciales por medio de Guiones.
- El 90% de las negociaciones se cierran con el sistema de negociación directa.
- Tenemos una forma efectiva de cobrar en la notaria el día del cierre.

Capacitación



Sales Partners

Capacitación para emprendedores y directivos de empresas

Fondo de publicidad	2%	Apertura de la empresa	2007
Tiempo de recuperación de la inversión	2 años	Inicio de la franquicia	2007
Oficinas Corporativas	Cuernavaca, Mor.	Inversión inicial	16,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	Menos de \$10,000
Página web / e-mail	www.sp-mex.com	Regalías	21%

Unidades totales

Construcción



Soldacero

Distribución de acero y ferretería para construcción

Fondo de publicidad	US\$5,000	Apertura de la empresa	1984
Tiempo de recuperación de la inversión	24 meses	Inicio de la franquicia	2007
Oficinas Corporativas	Guadalajara, Jal.	Inversión inicial	1,570,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.soldacero.com.mx	Regalías	-----

Unidades totales

Electrónica

ELECTRONICA



Electrónica Aranda

Venta de refacciones y accesorios para electrónica

Fondo de publicidad	1%	Apertura de la empresa	1981
Tiempo de recuperación de la inversión	2 años	Inicio de la franquicia	2007
Oficinas Corporativas	Hermosillo, Son.	Inversión inicial	380,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.electronicaaranda.com	Regalías	-----
Unidades totales	7	Miembro de la AMF	No

Cuidado Personal



Curves

Gimnasio para mujeres

Fondo de publicidad	190	Apertura de la empresa	1992
Tiempo de recuperación de la inversión	18 meses	Inicio de la franquicia	1993
Oficinas Corporativas	Cholula, Pue.	Inversión inicial	US\$40,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.curves.com.mx	Regalías	290
Unidades totales	150	Miembro de la AMF	Sí

Diversiones

CRAPS & CO

Craps & Co.

Organización de eventos y renta de mesas de juego tipo casino

Fondo de publicidad	-----	Apertura de la empresa	2006
Tiempo de recuperación de la inversión	12 meses	Inicio de la franquicia	2007
Oficinas Corporativas	Saltillo, Coah.	Inversión inicial	US\$2,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	NA
Página web / e-mail	www.crapsco.com	Regalías	500
Unidades totales	3	Miembro de la AMF	No

Salud



Farmacias del Ahorro

Farmacia

Fondo de publicidad	1%	Apertura de la empresa	1991
Tiempo de recuperación de la inversión	36 meses	Inicio de la franquicia	2001
Oficinas Corporativas	Distrito Federal	Inversión inicial	2,000,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$25,000 - \$49,999
Página web / e-mail	www.fahorro.com.mx	Regalías	3%
Unidades totales	816	Miembro de la AMF	Sí

Hoteles



Holiday Inn Hotels & Resorts

Hotel

Fondo de publicidad	ND	Apertura de la empresa	1971
Tiempo de recuperación de la inversión	ND	Inicio de la franquicia	1971
Oficinas Corporativas	Guadalajara, Jal.	Inversión inicial	ND
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	NA
Página web / e-mail	www.ihg.com	Regalías	ND
Unidades totales	1	Miembro de la AMF	Sí

Impresiones



NewPrint

Soluciones compatibles de impresión

Fondo de publicidad	-----	Apertura de la empresa	1999
Tiempo de recuperación de la inversión	6 meses	Inicio de la franquicia	2010
Oficinas Corporativas	Puebla, Pue.	Inversión inicial	US\$10,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	NA
Página web / e-mail	www.newprint.com.mx	Regalías	-----
Unidades totales	3	Miembro de la AMF	No

Renta de vehículos



W Rent a Car

Renta de todo tipo de vehículos

Fondo de publicidad	1.5%	Apertura de la empresa	1994
Tiempo de recuperación de la inversión	24 meses	Inicio de la franquicia	2008
Oficinas Corporativas	Hermosillo, Son.	Inversión inicial	2,000,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$25,000 - \$49,999
Página web / e-mail	www.wrentacar.com.mx	Regalías	6%
Unidades totales	3	Miembro de la AMF	No

Restaurantes



Chiltepino's

Wings

Restaurante sports bar

Fondo de publicidad	2%	Apertura de la empresa	2003
Tiempo de recuperación de la inversión	2 - 3 años	Inicio de la franquicia	2008
Oficinas Corporativas	Hermosillo, Son.	Inversión inicial	4,500,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.chiltepinos.com.mx	Regalías	4%
Unidades totales	30	Miembro de la AMF	No

Bares



Saloon Beer

Bar de cervezas de barril y botanas

Fondo de publicidad	1%	Apertura de la empresa	1988
Tiempo de recuperación de la inversión	30 meses	Inicio de la franquicia	2006
Oficinas Corporativas	Guadalajara, Jal.	Inversión inicial	350,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.beersaloon.net	Regalías	3%
Unidades totales	12	Miembro de la AMF	No

Comida Rápida



Benedetti's

Pizzas

Fondo de publicidad	-----	Apertura de la empresa	1983
Tiempo de recuperación de la inversión	24 - 36 meses	Inicio de la franquicia	1991
Oficinas Corporativas	Distrito Federal	Inversión inicial	US\$65,000 - US\$130,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	Menos de \$10,000
Página web / e-mail	www.benedettis.com	Regalías	6% - 8%
Unidades totales	119	Miembro de la AMF	Sí

Heladerías



Hawaiian Paradise

Raspados de sabores naturales

Fondo de publicidad	-----	Apertura de la empresa	1993
Tiempo de recuperación de la inversión	12 meses	Inicio de la franquicia	1994
Oficinas Corporativas	Durango, Dgo.	Inversión inicial	40,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.hawaiianparadise.mx	Regalías	-----
Unidades totales	778	Miembro de la AMF	Sí

Agencia de Viajes



Viajes Bojórquez

Agencia de viajes

Fondo de publicidad	-----	Apertura de la empresa	1959
Tiempo de recuperación de la inversión	18 meses	Inicio de la franquicia	2003
Oficinas Corporativas	Distrito Federal	Inversión inicial	225,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	NA
Página web / e-mail	www.viajesbojorquez.tv	Regalías	US\$1,000 anual
Unidades totales	279	Miembro de la AMF	No

Florería



Grupo Fioretto

Florería y regalos con entrega a domicilio

Fondo de publicidad	3%	Apertura de la empresa	2002
Tiempo de recuperación de la inversión	16 - 20 meses	Inicio de la franquicia	2006
Oficinas Corporativas	Querétaro, Qro.	Inversión inicial	190,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	Menos de \$10,000
Página web / e-mail	www.fioretto.com.mx	Regalías	4%
Unidades totales	2	Miembro de la AMF	No

Mascotas



The Dog Father

Estética canina a domicilio y en punto fijo, hotel y guardería para perros

Fondo de publicidad	-----	Apertura de la empresa	2007
Tiempo de recuperación de la inversión	12 - 18 meses	Inicio de la franquicia	2009
Oficinas Corporativas	Tijuana, BC.	Inversión inicial	US\$20,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	Menos de \$10,000
Página web / e-mail	www.thedogfather.com.mx	Regalías	US\$1,000 - US\$10,000 anual
Unidades totales	7	Miembro de la AMF	No

Lavandería y Tintorería



2 x 3 Digital Laundry

Lavandería y tintorería

Fondo de publicidad	2.5%	Apertura de la empresa	1999
Tiempo de recuperación de la inversión	18 meses	Inicio de la franquicia	2009
Oficinas Corporativas	Guadalajara, Jal.	Inversión inicial	US\$25,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	Menos de \$10,000
Página web / e-mail	www.digitallaundry.com.mx	Regalías	5%
Unidades totales	6	Miembro de la AMF	No

Centros de Belleza



D' Gales Estilistas

Peluquería, salón de belleza y venta de productos para cabello

Fondo de publicidad	2%	Apertura de la empresa	2005
Tiempo de recuperación de la inversión	24 meses	Inicio de la franquicia	2007
Oficinas Corporativas	Monterrey, NL.	Inversión inicial	500,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	Menos de \$10,000
Página web / e-mail	www.dgales.com	Regalías	8%
Unidades totales	6	Miembro de la AMF	No

Publicidad



Merk-Ad

Agencia de mercadotecnia y publicidad

Fondo de publicidad	20%	Apertura de la empresa	2009
Tiempo de recuperación de la inversión	6 meses	Inicio de la franquicia	2009
Oficinas Corporativas	Los Cabos, BCS.	Inversión inicial	35,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	Menos de \$10,000
Página web / e-mail	www.merk-ad.com	Regalías	20%
Unidades totales	1	Miembro de la AMF	No

Ropa y Accesorios



D' Portenis

Ropa, calzado y accesorios de moda deportiva

Fondo de publicidad	1%	Apertura de la empresa	1987
Tiempo de recuperación de la inversión	24 meses	Inicio de la franquicia	2009
Oficinas Corporativas	Mazatlán, Sin.	Inversión inicial	1,100,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$25,000 - \$49,999
Página web / e-mail	www.franquiciasdportenis.com.mx	Regalías	2%
Unidades totales	100	Miembro de la AMF	Sí

Tienda de Conveniencia



Auto Lata

Tienda de conveniencia

Fondo de publicidad	1%	Apertura de la empresa	1995
Tiempo de recuperación de la inversión	26 meses	Inicio de la franquicia	1997
Oficinas Corporativas	Celaya, Gto.	Inversión inicial	1,300,000
Teléfono	ver teléfono ▶	Cuota de franquicia (USD)	\$10,000 - \$24,999
Página web / e-mail	www.publilatas.com	Regalías	-----
Unidades totales	105	Miembro de la AMF	No

5.4 MANUALES QUE MAS SE UTILIZAN EN UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

Por sus peculiaridades propias, cada empresa franquiciante debe tener los manuales necesarios para que su operación sea efectiva. Los manuales que más se utilizan son:

MANUAL DE PREAPERTURA.

En él se establecen todos los aspectos que deben cubrirse (ruta crítica de actividades), desde la firma del contrato de franquicia hasta la apertura de la unidad franquiciada.

MANUAL DE OPERACIONES.

En él se detallan las actividades que debe realizar la unidad desde el momento de su apertura hasta su cierre. Este manual presenta la cotidianidad del negocio, y debe ser tan amplio que explique todos los detalles sobre la operación de la unidad franquiciada (como la atención telefónica, la limpieza, las compras y el abastecimiento de insumos, el trato otorgado al cliente, etcétera).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL ADMINISTRATIVO.

En éste se marcan las pautas que debe seguir una unidad franquiciada en cuanto a la administración del negocio, así como las técnicas que pueden utilizarse para hacerlo y las reglas que debe cumplir.

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

En éste se incluyen las directrices para la contratación del personal, los perfiles y descripciones de los puestos que se ofrecerán, los reglamentos de trabajo, etcétera.

Manual de mercadotecnia, promoción y publicidad: en él se detallan las técnicas que deberán seguirse para realizar campañas publicitarias; en él también deberán analizarse

los aspectos apropiados, así como los que no lo son, para llevar a cabo las campañas de publicidad local e institucional.

MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA.

En este manual se detalla todo lo relacionado con la imagen, es decir, la tipografía permitida y el uso de los colores institucionales en sellos, señalización, rotulación y papelería en general (tarjetas de presentación, hojas, sobres, facturas, notas de crédito y de cargos). Este manual es muy importante, pues al haber varias unidades en un sistema de franquicias los consumidores llegan a reconocer a la franquicia no sólo por el nombre, sino también por la imagen que proyecta.

MANUAL DE SOFTWARE.

En él se establecen los procesos relativos a la operación de los sistemas de cómputo, los cuales representan ventajas competitivas para la mayoría de las franquicias y permiten que sus usuarios (gerente y personal de menor rango) se desenvuelvan de manera adecuada dentro del negocio e incrementan la eficiencia de su operación.

GUIA BASICA DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS.

En ésta se indican las técnicas de seguridad y primeros auxilios que ayudan a actuar en caso de emergencia –como robos, asaltos, temblores, inundaciones o incendios que pudieran suceder mientras está en operación del negocio e incrementan la eficiencia de su operación.

MANUAL DEL EMPLEADO.

En éste el personal de nuevo ingreso puede aprender todo lo concerniente a la empresa franquiciante, su historia y posición en el mercado, así como lo relativo al puesto que ocupará dentro de la empresa, sus actividades, las interacciones con otros puestos, etcétera. Este manual es muy útil y debe escribirse en un lenguaje sencillo, es decir, fácil de leer y entender.

MANUAL DE LA EMPRESA FRANQUICIANTE.

En éste el franquiciante describe los elementos indispensables para operar todo su sistema de franquicias, que incluye temas tan variados como el crecimiento de la franquicia (organigrama presente y futuro), los perfiles y descripciones de los puestos del personal que labora en el corporativo, la atención que debe otorgársele a los franquiciatarios y, sobre todo, la asistencia técnica que debe recibir la red de franquicias.

Los manuales dependen tanto del tipo de franquicias como del giro del negocio al que pertenecen; por ello, se debe analizar todos los aspectos mencionados para determinar que manuales necesitará exactamente una red de franquicias.

5.5 EJEMPLO DE UN MANUAL DE OPERACIÓN DE UNA FRANQUICIA.

CASO MCBURGUER.

La historia de McBurger se inició en 1948, cuando los hermanos Richard y Maurice McBurger abrieron en San Bernardino, California su primer restaurante McBurger.

Establecimiento en el que se hacían los pedidos sin tener que bajarse del coche. Por aquella época, un pequeño empresario de máquinas de batidos, consiguió la cesión del derecho de la marca convencido de sus posibilidades de expansión. De esta manera, abrió su primer restaurante en Des Plaines, Illinois en 1955, estableciendo un nuevo concepto de restaurante basado en ofrecer al cliente los más altos estándares de **Calidad, Servicio y Limpieza**. Al tiempo que ponía en marcha el sistema de franquicias. Posteriormente McBurger añadió a estas tres premisas de funcionamiento un cuarto principio: **Valor**, es decir, la mejor relación entre calidad y precio.

- **McBurger:** el restaurante de comida rápida más exitoso del mundo, tiene un monto de inversión inicial de 600,000 dólares.

En México

Hace 18 años, el Sur de la Ciudad de México amaneció con un nuevo restaurante. No se trataba de un lugar común ni que pasara desapercibido: era **McBurger**, el primero que hubo en México. La llegada de los arcos dorados conmocionó a toda la ciudad por la novedad de este tipo de servicios. Filas interminables de coches y de gente se formaban para descubrir los productos, gracias a esta demanda y al éxito obtenido en muy poco tiempo, fue que comenzaron a aparecer **McBurger** en muchas ciudades convirtiéndose en uno de los lugares favoritos del público, donde sobra decir que hay un gran sabor en los alimentos y además, diversión.

El primer restaurante **McBurger** abrió en la Ciudad de México el 29 de octubre de 1985. Existe un total de 277 restaurantes al mes de diciembre del 2003, los cuales dan empleo a más de 12,000 jóvenes en todo el país.

McBurger trajo a nuestro país cosas impensables como la contratación por hora, posiciones laborales de aprendiz, mercadotecnia agresiva y un producto con un alto nivel de estandarización.

En un entorno que aún entonces no protegía mucho las marcas ni la propiedad industrial, **McBurger** fue, desde mi punto de vista, un pionero al reconocer la enorme oportunidad de mercado y jugársela en México bajo el modelo comercial de la franquicia, aún no reglamentado en nuestro país.

Para cuando **McBurger** llegó a nuestro país ya era una corporación reconocida en todo Estados Unidos y parte de Europa.

OBJETIVO GENERAL:

El objetivo de todos los restaurantes **McBurger** es el de “Ser el número uno en restaurantes de comida rápida”. Para esto necesitan mejora el servicio al cliente

Este manual muestra que es de suma importancia que se fomenten valores de servicio entre sus empleados en todos los restaurantes McBurguer. Y creemos que es verdaderamente importante que sus empleados compartan estos valores:

-  Honestidad
-  Integridad
-  Compromiso
-  Lealtad
-  Respeto
-  Comunicación
-  Confiabilidad

Nuestras investigaciones nos muestran que McBurguer es una empresa preocupada por mantener los estándares de alimentos a la perfección, ya que estos son el producto ofrecido a los clientes. y por otra parte como se mencionó anteriormente, la calidad en el servicio es en la que está el problema.

El sistema de logística de McBurguer es uno de los más ingeniosos que hay, comienza con la recepción de toda la materia prima previamente seleccionada con características específicas para poder ingresar en las instalaciones. Posteriormente, los alimentos son sometidos a procesos de desinfección así como almacenamiento a temperaturas específicas para la correcta conservación de los alimentos. Además se procura que todos los productos sean preparados al momento de ser solicitados, para evitar así desperdicios y comida en descomposición.

MISION

La misión de McBurguer debe de ser la de ofrecer un servicio rápido y eficiente con gran calidad para sus clientes a precios bajos”.

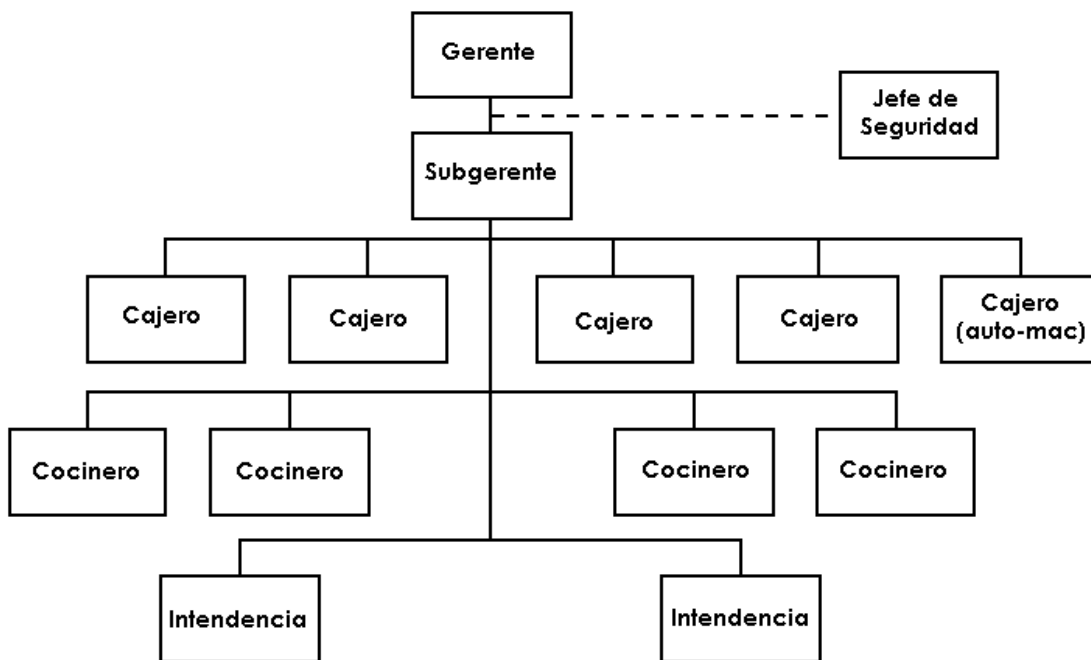
Con esta misión McBurguer podrá ser reconocido dentro de su negocio (comidas rápidas) por su **servicio** antes que nada, además de factores como:

- 📊 Calidad
- 📊 Precio
- 📊 Higiene y limpieza
- 📊 Ubicación

Misión actual

Nuestra misión es brindarle el mayor valor por su dinero, con los niveles más altos de **Calidad, Servicio y Limpieza**. Esa es la misión actual y creemos que se debe cumplir a su totalidad, poniendo mayor énfasis en el servicio.

ORGANIGRAMA GENERAL DEL RESTAURANT MC BURGUER



POLÍTICAS GENERALES PARA EL USO DEL MANUAL

Este Manual fue concebido desde el inicio, para todos aquellos restaurantes de McBurger ya sean franquicias o pertenecientes a la corporación.

Este Manual fue diseñado con el único propósito de servir de guía para los empleados de McBurger y que conozcan las políticas, preceptos y reglas de esta gran corporación.

La información contenida en este Manual deberá ser tomada en cuenta desde la gerencia hasta el personal de mantenimiento.

Las encuestas deberán ser revisadas y actualizadas cada trimestre, observando los cambios en las gráficas.

Cada que se realice una modificación, se deberá colocar la hoja u hojas nuevas que contienen las modificaciones y deberán ser removidas las anteriores.

GERENCIA

Objetivos

Los gerentes de cada McBurger deben de fijar metas y dar órdenes generales después de discutirlos con los subordinados, a quienes se les permita tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que sólo las decisiones fundamentales y más amplias deberán ser tomadas por los gerentes de nivel superior. Se debe de utilizar recompensas, en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los empleados se sentirán en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo.

Funciones Principales

Debe de contratar al personal calificado y que cumpla con las siguientes características:

Edad entre 18 y 29 años.

Buena presentación.

Nivel de estudios mínimo: secundaria

Actitud de servicio.

Ganas de trabajar.

Ayudar a los empleados con sus inquietudes y necesidades

Motivar a los empleados para que traten de satisfacer las necesidades de los clientes

Hacer valer las políticas de McBurguer y que prevalezcan sus valores para beneficio de los clientes.

Vigilar que los empleados cumplan con las actividades laborales correctamente.

Entregar cuentas a los directivos de la franquicia o de la corporación.

Descripción del puesto

PUESTO: Gerente

UBICACIÓN: Gerencia

DE OCUPANTES: 1

REPORTA A: Directivos

SUPERVISA A: Área de ventas (5)

Área de cocina (4)

Área de mantenimiento (2)

Objetivo del puesto

Planear, organizar y vigilar el adecuado funcionamiento de las áreas que integran el restaurante, a fin de lograr que se cumplan todos los objetivos planeados.

Principios de los empleados de McBurger

Caja, Cocina e Intendencia

Respeto y Reconocimiento

El gerente correspondiente tratará al empleado como le gustaría que lo trataran.

Cada empleado será respetado y gratificado de acuerdo a la ley.

Los empleados de McBurger tendrán un buen reconocimiento por su eficaz trabajo, trabajos extras, trabajo en equipo y servicio al cliente.

Valores y Liderazgo

Deberá tenerse la mejor actitud siempre en cada uno de los puestos de esta empresa.

Amplia comunicación, escuchar para entender y valoración de diversas opiniones.

Se aceptará gente de todos ingresos y posibilidades económicas.

Entrenamiento y aprendizaje.

Salarios competitivos y prestaciones.

El pago dependerá de la región en la que el restaurante se encuentre

Se sugiere que el empleado guarde gran parte de su sueldo y sus prestaciones

Aprendizaje, Desempeño y Crecimiento Personal

El empleado adquiere una indudable experiencia laboral que ayudará su crecimiento personal.

Los empleados poseen las herramientas que necesitan para su desarrollo personal y profesional.

Objetivo de los empleados

Los empleados de McBurger deben detener el lugar funcionando correctamente, variando la cantidad de empleados según se requiera por área o si el servicio es insuficiente, como sería en el caso de la limpieza o cocina en horas de mayor trabajo, así eliminando la espera por alimentos y tener el lugar limpio para los clientes que están en el momento.

En la capacitación del personal se les imparte una Inducción Corporativa, que consiste en darles a conocer la historia de la empresa, fundadores, sucursales, misiones y objetivos. Además de capacitación específica según el empleo que vayan a abordar.

Descripción de los puestos de Empleados

PUESTO: Cajero

UBICACIÓN: Área de ventas

DE OCUPANTES: 5

REPORTA A: Gerencia

SUPERVISA A:

PUESTO: Cocinero

UBICACIÓN: Área de cocina

DE OCUPANTES: 4

REPORTA A: Gerencia

SUPERVISA A:

PUESTO: Intendencia

UBICACIÓN: Todo el restaurante

DE OCUPANTES: 2

REPORTA A: Gerencia

SUPERVISA A:

PROMOCIONES DE MCBURGUER

Generalmente cada 4 semanas se ofrecen en McBurger nuevas promociones las cuales tienen la misma duración. La investigación que hicimos muestra que se deben de promocionar y publicitar más.

La publicidad es tan importante como cualquier otra unidad esencial, pues ésta será la que dará a conocer la imagen de la empresa. Existirá en gran parte la que de un significado a la Imagen ya sea positiva o negativa.

Por poner uno de los cientos de anuncios que hay, es conveniente mencionar que éstos forman parte de una publicidad fresca, creativa y sencilla, que en pocas palabras nos dará a entender lo que desean comunicar de una manera agradable y con un fácil entendimiento, es decir, existe una coherencia en el estímulo que provoca la aceptación y la memoria a largo plazo.

Imagen Ideal

Tanto McBurger como sus proveedores deben cumplir y rebasar los estándares de calidad que exigen las autoridades nacionales y de los 121 países donde opera, aunque la gente piensa de diferente manera debido a ciertas experiencias (verse en encuesta). Hay que cambiar esa imagen negativa que se tiene de McBurger.

El sistema de producción Justo a Tiempo (Just in time) de McBurger permite que del total de las hamburguesas que se cocinan, el 99.92% de éstas lleguen a las manos del

cliente con el estándar de temperatura que McBurger exige y únicamente el 0.08% se retenga en el restaurante.

La carne de 100% ganado bovino, jugosa y de la mejor calidad. Papa russett 100%. Las hamburguesas se caracterizarán siempre por ser frescas, a buena temperatura y cumplir con los más largos estándares de calidad.

Razones de peso que debe de prometer McBurger

El sabor, la calidad y variedad de los alimentos que se ofrecen, las promociones, la cajita feliz, los juegos, el auto-Mac, precios accesibles, rapidez, limpieza, seguridad, y la buena atención de los empleados entre otras cosas.

Significado de los arcos dorados de McBurger

Los arcos dorados son un símbolo que da la bienvenida a las personas, no importando su edad o su estilo de vida.

Ronald McBurger

Es la imagen representativa de la empresa, es embajador, portavoz y el principal anfitrión de McBurger.

Es el vínculo emocional entre McBurger y los niños.

Es el amigo mágico de los niños.

Ronald visita a los pequeños enfermos que están en los hospitales, va a los hospicios a llevarles alegría, visita las escuelas, y todo esto lo hace sin ningún fin lucrativo, hace participación tanto como con los padres como con los hijos.

Ronald muestra al mundo a través de sus ojos y hace de él un lugar especial, divertido, mágico y único.

Imagen Real

La primera de las tareas que nos hemos impuesto fue indagar en la posición que ocupa la empresa en la percepción de la sociedad. Por un lado ingresábamos a lo que se conoce como "imagen pública de la empresa".

Aparentemente es una tarea sencilla, puesto que desde hace muchos años, en todo el mundo, se hacen encuestas de opinión que "miden" la imagen de la empresa. Esta imagen o índice de aprobación a la gestión, da números bastante decepcionantes, en casi todas las empresas del mundo.

Descubriremos a continuación que nunca podemos quedarnos con un parámetro angosto, sino intentar profundizar más en el tema que se analizará en este trabajo.

La imagen real que tiene la gente sobre McBurger es que es una enorme cadena de restaurantes de comida rápida donde se consumen hamburguesas, papas y refresco a un precio accesible.

La gente se ha acostumbrado a índices de aprobación superiores al estándar deseable. Estos números que obtenemos sorpresivamente nos llevan a poder comprender y a discutir acerca del tema. Casi nadie discute la validez de estas mediciones y todo el mundo cree que este instrumento, deja de conocer fielmente cuál es la imagen de ciertos parámetros.

La verdad es que este instrumento, tal como está definido comúnmente, aporta muy poco al conocimiento de la "imagen pública de la empresa", pues solo nos basamos en uno sector socioeconómico. En principio porque los valores varían muy drásticamente según se considere por el sector en donde se haga el estudio, como conjunto de representantes o como relación representantes-representados. Además la medida clásica de imagen introduce numerosas variables que intervienen y modifican los resultados, y que no corresponden estrictamente al de la empresa, como el grado de polarización de una sociedad o el fraccionamiento de su ideología.

El concepto "imagen de la empresa" es una idea compleja que tiene muchas variables. Es probable que sea útil medirlo con un índice donde estén los diversos

componentes debidamente ponderados. En principio es necesario desagregar este concepto. Abriendo la caja negra de la imagen real.

Estrategia para acercar la Imagen Real a la Imagen Ideal

La estrategia de medios tiene, en lo que hace al marketing empresarial, algunas especificidades. En lo que se refiere a la utilización de los medios de difusión convencionales, radio, televisión y prensa, los criterios de utilización no difieren esencialmente de los principios que deben tenerse en cuenta en una campaña publicitaria. Es decir, sugerimos que debería haber más mensajes argumentales en radio y prensa, de contenido racional, dirigidos preferentemente a personas con algún otro interés social y cultural y mensajes de mayor impacto emocional, con gran peso en la imagen, para la televisión, dirigidos de manera preferencial a los poco o nada interesados en este tema.

Analizando los resultados de nuestras encuestas realizadas a diversas personas se llegó a la conclusión de que muchas de ellas tienen la idea de que el restaurante es más para niños y adolescentes que familiar, ya que a partir de los 25 años en adelante señalaron que no les gusta comer ahí por diversas razones como el hecho de que es muy ruidoso o que la comida no es muy completa.

Esta imagen se ha creado en la gente dado al hecho de que McBurger se ha enfocado más a los niños como clientes que en personas de mayor edad aunque tienen la idea de ser un restaurante familiar. Casi nunca hacen promociones que interesen a los adultos (como la Mac Fortuna actualmente), pero para los niños siempre tienen cosas nuevas, además de que en cada una de sus instalaciones tienen juegos y son muy atractivos para ellos.

Es notorio que McBurger apoya a diversas causas, pero no es algo que sobresalga, ya que al preguntarle a las personas si estaban enterados de las diversas acciones comunitarias del restaurante, algunos no tenían idea de lo que se les estaba preguntando y otros decían que alguna vez habían escuchado algo sobre el tema, pero no recordaban qué exactamente, o sea, el restaurante es conocido más que nada por sus

productos (hamburguesas y papas en general) que por sus obras comunitarias a pesar de ser una de las empresas con más reconocimientos por sus labores comunitarias alrededor del mundo.

La imagen ideal que tiene la empresa es de ser un restaurante familiar sin importar edades, y que además de ser reconocidos por la calidad y variedad que manejan en sus productos, también lo sean por sus diversas contribuciones en diferentes causas como son: Ayuda a discapacitados, a las minorías en las sociedades, los niños, (lo cual no deja de ser hasta cierto punto, ficticio).

Las diferentes herramientas de comunicación que utilizan para llegar al público son por medio de la radio, la prensa, la televisión y todo lo que sea impreso (flyers, espectaculares, folletos, anuncios, etc.) pero todos son enfocados a sus productos.

En McBurger se tiene la idea de manejar una actitud positiva con sus clientes, ya que por ser un restaurante familiar y estar enfocados a todas las clases sociales, deben de mantener una imagen alegre, sana y positiva de la empresa dado a que es reconocida en todo el mundo.

Como acercar las dos imágenes

Por lo general el restaurante se enfoca en los medios de comunicación a promocionar sus productos y más que nada a los niños, con las promociones de los juguetes que vienen en la cajita feliz y las fiestas que organizan para ellos.

Si McBurger tiene la meta de proyectar al conocimiento público sus buenas obras y ampliar la imagen que tiene la gente sobre el restaurante que no solo es para niños y adolescentes sino familiar, es necesario hacer cambios en sus conexiones con la gente.

Ya que el restaurante cuenta con una amplia accesibilidad a los medios de comunicación, nosotros proponemos que los utilice más a su favor para dar conocimiento a sus labores comunitarias haciendo hincapié en sus espectaculares,

anuncios y demás sobre sus contribuciones o informando a los clientes sobre sus diversos reconocimientos a nivel mundial de las mismas, y que no solo se enfoquen a promocionar sus productos, nos referimos al método que ayudará que hagan de sus medios de comunicación, una conexión con la gente para educarle sobre todo lo que implica el nombre de McBurger, que no solo es sinónimo de hamburguesas, sino de comunidad, ayuda y apoyo.

También proponemos que fortalezcan su vínculo con la gente de mayor edad, creando productos que a ellos puedan llamarles la atención, por ejemplo: bizcochos y ensaladas. Más que nada productos que a las personas les llame la atención y que los anime a cambiar la imagen tan juvenil que tienen de la empresa.

También que en sus medios de comunicación, se enfoquen mas a éstas personas y persuadirlos con lo bueno que McBurger pueda brindarles, ya que es sabido, por decir un caso, que las madres que llevan a sus hijos no se lo pasan del todo a gusto mientras están en McBurger ya que es muy ruidoso y a la larga les resulta incomodo y agobiante.

Se sabe que la actitud ideal de McBurger es ser positivo, pero también sería una buena idea que así como quieren proyectar dicha imagen, la llevarsen a cabo cambiando sistemas profundos, por la respuesta que sus empleados representan, es muy seguido que suelen volverse apáticos (por razones obvias) y tajantes con los clientes por la misma razón, entonces lo que se propone es organizarse, cambiar sistemas y tratar bien a sus empleados, que cada uno tenga una función específica en la empresa, que el trabajo sea justo y honesto logrando que trabajen todos en conjunto para dar un mejor servicio y proyección ante los clientes pues es muy común que la persona que toma la orden es la misma que sirve las papas, el refresco, las galletas, y hasta el helado, y por la presión, terminan haciendo su trabajo mal, de mala gana y a la vez resulta pesado trabajar en un lugar donde la idea principal es la alegría.

Datos curiosos de McBurger.

Estos son algunas estadísticas e información histórica acerca de McBurger, para que los empleados se informen y familiaricen.

🚦 ¿Cuál es el producto más vendido de McBurger?

La Burger Mac

🚦 ¿Cuál es el tiempo óptimo de servicio en el auto-Mac?

Tres minutos con treinta segundos

🚦 ¿Quién fue el fundador de McBurger?

Ray Kroc

🚦 En McBurger las hamburguesas se preparan en un tiempo de tan sólo 3.5 minutos

🚦 En McBurger puedes disfrutar de unas papas a la francesa en tan sólo 2.55 minutos que tardan en prepararse

🚦 En México son consumidas al año aproximadamente 17 millones de McBurger en toda la República mexicana

🚦 Se estima que al año se consumen aproximadamente 7.5 millones de kilos de papas en toda la República Mexicana.

🚦 Una hamburguesa con queso tiene 306 kilocalorías.

🚦 Una McPollo tiene 387 kilocalorías.

🚦 Una Quarter Pounder con queso tiene 557 kilocalorías

🚦 Más de 30,757,037 litros de Coca-Cola son consumidos al año en los restaurantes McBurger de la República Mexicana

🚦 Se estima que al año se consumen 19.3 millones de sobres de mostaza en los restaurantes McBurger de la República Mexicana

🚦 Se estima que al año se consumen 122 millones de sobres de cátsup en los restaurantes McBurger de la República Mexicana.

- ✚ En 32 estados del país operan los franquiciatario de McBurger.
- ✚ Diariamente se abren 8 restaurantes McBurger en el mundo
- ✚ El 80% de los restaurantes McBurger son operados por franquiciatario a nivel mundial y sólo un 20% es operado por la compañía.
- ✚ Existen aproximadamente 5,900 franquiciatario McBurger en todo el mundo.
- ✚ Existen más de 30,000 restaurantes McBurger en el mundo
- ✚ La venta anual de McBurger en el último año fue de 38,475 millones de dólares.
- ✚ McBurger opera en 121 países en el mundo.
- ✚ McBurger recibe un promedio de 45 millones de clientes diariamente en todo el mundo.
- ✚ McBurger genera más de 1.5 millones de empleos anuales en todo el mundo.

CONCLUSIONES.

Hoy en día el campo de juego para realizar los negocios es simplemente TODO EL GLOBO TERRÁQUEO, las fronteras nacionales ya no son una barrera para las empresas. Los grandes avances tecnológicos en el campo de las comunicaciones, transporte y de la computación han revolucionado la manera en que hacemos negocios, vivimos y pensamos en nuestras empresas, ya que no se puede sobrevivir en perfecto aislamiento pues el mundo se ha vuelto más complejo e interrelacionado que antes.

Ante este gran fenómeno mundial México no es la excepción y aunque prácticamente todo tipo de empresas han sufrido sus consecuencias nuestro país se ha unido a la apertura de mercados ya que, el consumidor mexicano está cambiando hacia un modelo cada vez más parecido al modelo norteamericano. Sus rasgos culturales tradicionales compiten con los efectos de la globalización y se observa una evolución en su proceso de decisión de compra hacia un comportamiento cada vez más exigente en cuanto a diversidad, calidad e información del producto disponible en el mercado.

Vemos que la globalización no se ha quedado sólo como un fenómeno económico. Los negocios han sentido los efectos globalizadores en todos los sentidos creándose nuevos esquemas de competencia que obligan a las empresas, independientemente de su dimensión, a desarrollar constantemente ventajas competitivas que los hagan posicionarse dentro de cada mercado.

Así siguiendo la tendencia globalizadora en los negocios, hacen su aparición las franquicias generando, como primera característica adoptada de dicha tendencia, la idea de expandir un concepto de negocio a fronteras inimaginables hasta ese momento. De tal forma, actualmente las franquicias se presentan como una consecuencia de la globalización, y al mismo tiempo, como un esquema generador de globalización.

La globalización encuentra su fundamento inicial en la economía, sin embargo, tiene repercusión en factores sociales, culturales y económicos. En el aspecto

económico y de mercados, y debemos resaltar que la competitividad se ha convertido en un factor fundamental en la supervivencia de las organizaciones.

Todas ellas deben mirar a su alrededor para conocer a sus principales competidores, crear estrategias e innovar constantemente prospectado a futuro para convertirse en los primeros en ofrecer un mejor producto o servicio para estar presentes en el mercado.

Dentro del esquema de franquicias la competitividad e innovación han sido factores que han ido de la mano con las posibilidades de expansión y posicionamiento de marca que brinda por sí mismo este modelo de negocio. Es así como las franquicias funcionan y se muestran al mundo como empresas globalizadoras que influyen a nivel social y cultural, convirtiéndose en ejemplos palpables de la homogeneización en estilos de vida y consumo.

A nivel social y cultural las franquicias han llevado propuestas de estilo de vida, estándares de calidad y hábitos de consumo, que han modificado las percepciones locales a través del conocimiento de nuevos productos y servicios que transforman la visión de las sociedades.

Claro es el ejemplo alimenticio que ilustra lo anterior, ya que las franquicias han logrado integrar a comunidades impensables alimentos característicos de culturas muy variadas.

Por otro lado en el giro de los servicios, los integrantes de diversos grupos sociales han adoptado estrategias de venta y mercadeo que los posicionen como la primera opción para consumidores de cualquier hemisferio del mundo.

Es así como el modelo de franquicias continuará generando mayores factores globalizadores que determinen tendencias de consumo y preferencias de los individuos, independientemente de factores como su clase social, edad e ideología y al mismo

tiempo, generando mayor especialización en la oferta de los negocios que se acercan cada vez más a las necesidades específicas de cada tipo de consumidores.

Vemos que la globalización en sí es inevitable, tanto para México como para los demás países y observamos como la globalización va modificando los niveles culturales, diversifica la información, y permite el seguimiento de fenómenos importantes. Poco a poco, la globalización articulará los pueblos entre ellos de forma única y homogénea.

De la misma manera se puede concluir que efectivamente las franquicias surgen de la necesidad de expandir los mercados producto de la apertura de mercados conocida como globalización, generando ingresos millonarios a los franquiciatarios y dando una empresa segura, confiable y con ventas garantizados a quienes deciden invertir sus capitales en esta modalidad de empresa.

GLOSARIO

Administración.- conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.

Aspecto ético.- situación, problema u oportunidad en la cual un individuo debe elegir entre varias acciones que se deben evaluar como correctas o equivocadas.

Aventura empresarial.- negocio nuevo que tiene como objetivos primarios el crecimiento y los rendimientos y los rendimientos elevados.

Capacitación.- proceso para enseñar a los empleados cómo desempeñar sus trabajos actuales.

Capacitación en equipo.- capacitación que proporciona a los empleados las habilidades y perspectivas que necesitan para trabajar en colaboración con los demás.

Choque cultural.- desorientación y tensiones provocadas por estar en un ambiente extranjero.

Clima ético.- en una organización se refiere a los procesos por los cuales se evalúan y se toman las decisiones con base en lo bueno y lo malo.

Desarrollo emprendedor.- Acto de integrar una nueva organización de valor.

Descontar el futuro.- Dar mayor peso a los costos y beneficios de corto plazo que a los de largo plazo.

Economías de escala. Reducciones en el costo promedio de una unidad de producción a medida que se incrementa el volumen total producida.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ

- ❖ ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA

- ❖ LAS FRANQUICIAS. FERENZ FEHER TOCATLI, JUAN MANUEL GALLASTEGUI

- ❖ ADMINISTRACION. UNA VENTAJA COMPETITIVA