



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“PROPUESTA DE MODELO DE FRANQUICIA PARA LA TIENDA
DE CASA DE LAS ARTESANÍAS DEL ESTADO DE MICHOACÁN,
COMO ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA LAS
ARTESANÍAS MICHOACANAS”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

CÁSTOR ESTRADA ROBLES

DIRECTOR DE TESIS:

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN



Morelia, Michoacán., Abril, 2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
I.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
I.2. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN	6
I.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	6
I.4. JUSTIFICACIÓN	7
II. MARCO TEÓRICO	9
II.1. ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?	9
II.2. ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS	11
II.2.1. Las Franquicias en México	12
II.2.2. Las Franquicias en Michoacán	15
II.2.3. Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)	21
II.3. ¿CÓMO FUNCIONAN LAS FRANQUICIAS?	23
II.3.1 Concepto Solido y Una Marca Posicionada	25
II.3.2. Manuales de Procedimientos	26
II.3.3. Esquema Financiero de la Franquicia	27
II.3.4. La Asistencia Técnica al Franquiciatario	35
II.3.5. Criterios para Escoger al Franquiciatario	36
II.4. TIPOS DE FRANQUICIA	37
II.5. OBJETOS Y RAMOS DE LAS FRANQUICIAS	39
II.6. ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS FRANQUICIAS	41
II.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS	43
II.8. CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS	45
II.8.1. Son reguladas por una Operadora de Franquicia o Matriz	45
II.8.2. Tienen Crédito Mercantil o Antigüedad en el Mercado	46
II.8.3. Tienen Mercado Potencial	46
II.8.4. Importancia de la Imagen Corporativa	47
II.8.5. Selección de Localización del Negocio o Franquicia	49

II.8.6. Planeación Diseño y Distribución del Negocio o Franquicia	58
II.8.7. Equipo, Instalaciones y Mobiliarios	63
II.9. MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS	65
II.9.1. Circular Oferta de Franquicia (COF).....	67
III. CASO PRÁCTICO	71
III.1 DEFINICIÓN DE CASART	71
III.1.1 MISIÓN DE CASART.....	73
III.1.2 VISIÓN DE CASART	73
III.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	74
III.1.4. FUNCIONAMIENTO	77
III.2. EXPERIENCIA DE CASART CON LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍA	78
III.3. COMPARACIÓN DE CASART CON FRANQUICIAS SIMILARES EN MÉXICO.....	80
III.4. FRANQUICIAS EXITOSAS EN MÉXICO.....	89
IV. PROPUESTA DE MODELO	90
IV.1. MARCA CASART	90
IV.2. CONCEPTO ESENCIAL DE LA FRANQUICIA.....	91
IV.3. MANUALES DE OPERACIÓN.....	92
IV.4. ESQUEMA FINANCIERO	94
IV.5. OPERADORA DE FRANQUICIA O MATRIZ	98
IV.6. CONTRATO DE LA FRANQUICIA.....	100
IV.6.1. Circula de Oferta de CASART, Casa de las Artesanías de Michoacán	100
IV.7. IMAGEN CORPORATIVA.....	105
IV.8. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN Y MOBILIARIO DE LA FRANQUICIA CASART	109
V.CONCLUSIONES GENERALES	110
VI. ANEXOS.....	113
VI.1. PROPUESTA DE CONTRATO DE FRANQUÍA CASART	113
VI.2. GLOSARIO	121
VI.3. INDICE DE GRÁFICAS	125
VI.4. INDICE DE TABLAS	125
VI.5. INDICE DE ILUSTRACIONES.....	126
VI.6. INDICE DE IMÁGENES	127
VI.7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	128

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de comercialización forman parte importante de las opciones que tienen las empresas al momento de encontrarse con dificultades, estancamientos, cuando pretende expandirse o tener más presencia en el mercado, una de ellas es franquiciar el negocio.

Este esquema se caracteriza por replicar los factores de éxito de una empresa en otra unidad económica, que a su vez paga regalías o cuotas a la unidad matriz, por lo que representa una relación de ganar-ganar entre franquiciante y franquiciatario. No por nada es uno de los modelos de comercialización más exitosos en las últimas dos décadas.

Por otra parte Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán (CASART), es un organismo gubernamental de nuestro estado, encargado del desarrollo e impulso al sector artesanal para lo cual cuenta con una tienda de artesanías que en los últimos años ha sufrido una importante baja en sus ventas, problema que repercute en el sector artesanal.

En este trabajo se analizará en la primera parte el funcionamiento y antecedentes de las franquicias para conocer el por qué de su éxito, posteriormente se hará un análisis de la actualidad de CASART y su funcionamiento para conocer la viabilidad de la propuesta de modelo, una vez cotejados los elementos anteriores se propondrá una modelo de franquicia o en su caso los cambios que se tendrían que realizar para hacer este proyecto viable.

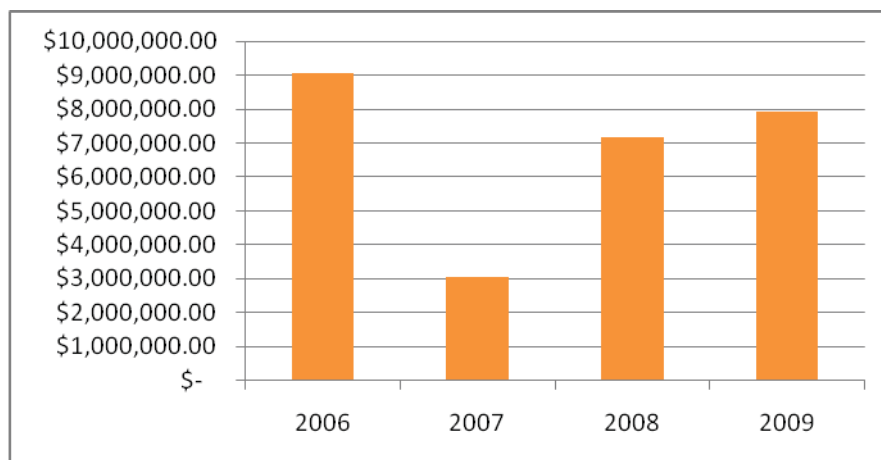
I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se enfoca principalmente en analizar el funcionamiento de las franquicias mismas que cuentan con éxito probado en los distintos mercados del mundo. En la misma medida la preferencia del consumidor se ha inclinado hacia las bondades que una franquicia ofrece como lo es la imagen definida, profesional y con servicio de calidad, es por eso que se estudiará la posibilidad de franquiciar la tienda CASART, tomado en cuenta los problemas que actualmente aquejan al sector, como la piratería, la poca valoración del consumidor hacia estos productos y que derivan finalmente en caída de las ventas.

I.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Como resultado del prestigio y calidad de las artesanías michoacanas, se han hecho vulnerables al comercio ilegal es decir, a la imitación de estos productos de manera no artesanal y fabricados fuera de sus regiones de origen, haciendo mal uso de la fama adquirida a través de cientos de años de la elaboración de estas obras artesanales, factor que se conjuntó en los últimos con la inestabilidad económica ha contribuido en una brusca caída de las ventas de la artesanía. De manera particular en CASART, en donde se refleja una caída en ventas del 66.48% (2007), 20.76% (2008) y 12.41% (2009), estos respecto al total de ventas del primer año 2006 como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 1. Historial de ventas CASART



Elaboración propia con base en la información obtenida de CASART.

Un ejemplo de esta problemática sería la piratería de la artesanía proveniente de Asia, de China principalmente, que como se menciona son de manufactura industrial, característica que genera una competencia totalmente desleal ya que los costos de producción son mucho más bajos que los de un producto 100 % artesanal y fabrican considerablemente muchas más unidades que los productores mexicanos.

Lo anterior aunado a la falta de aprecio y conciencia del consumidor nacional a los productos mexicanos, esto es consecuencia también de la falta de una promoción seria al sector artesanal que dignifique la profesión, han situado a los artesanos y en este caso a los artesanos michoacanos en una estado de indefensión ante el mercado global y las grandes campañas de marketing de las empresas pertenecientes este mercado que finalmente son su competencia.

En conjunto estos factores han hecho evidente la urgencia que tiene el sector artesanal y en específico a las tiendas CASART, por incorporarse a un mercado “globalizado” así como de emprender nuevas estrategias de comercialización pero manteniendo intactas ciertas características de los productos artesanales que le hagan guardar el sentido autóctono a las piezas.

I.2. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cómo el desarrollo y aplicación de un modelo de franquicia puede ayudar a resolver el problema de comercialización y de las bajas ventas de CASART?

I.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Desarrollar una propuesta de modelo de franquicia para el área de comercialización de CASART, que le podría ayudar a este organismo a expandir periódicamente su mercado, al aumento de su capacidad de comercialización, sus ventas y por ende mejorar sus ingresos.

I.4. JUSTIFICACIÓN

El futuro de las artesanías michoacanas como negocio rentable depende en gran medida del estudio que se hagan sobre cómo ser competitivos en el mercado actual, por lo que se tendrá que tomar en cuenta que:

Michoacán es el Estado líder en producción de variedad artesanal, uno de los estados con mayor cantidad de artesanos así como con una gran actividad turística, cuenta con localidades donde la producción de artesanía es representativa y determinante para los ingresos de sus pobladores, esté factor posiciona a CASART como un cliente sumamente frecuente e importante para los artesanos, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Productos Artesanales por Municipios

MUNICIPIO	MARGINACIÓN	PRODUCCIÓN
Charapan	Alto	Ollas y Bordados
Coeneo	Alto	Ollas
Morelia	Muy Bajo	Alfarería y Escultura En Cantera
Nahuatzen	Muy Alto	Tejidos
Paracho	Bajo	Guitarras y Tejidos
Pátzcuaro	Bajo	Mantas, Mueble y Pasta De Caña
Salvador Escalante	Medio	Muebles y Cobre Martillado
Tangamandapio	Alto	Bordados
Tangancicuaro	Alto	Alfarería
Tingambato	Alto	Mueble
Tlalpujahuá	Bajo	Esferas
Tzintzuntzan	Medio	Bordados
Uruapan	Muy Bajo	Tejido y Maque
Zinapécuaro	Bajo	Alfarería
Cotija	Bajo	Queso Cotija
Hidalgo	Bajo	Mueble

Fuente: elaboración propia. Información proporcionada por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) y por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Michoacán.

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), las comunidades productoras, carecen en su mayoría, de la infraestructura y servicios básicos necesarios para tener una buena calidad de vida, situación que se convierte en condicionante para que el artesano se preocupe en hacer crecer su negocio.

De igual forma las condiciones socioeconómicas del país, son factor para que gran porcentaje de la comunidad artesanal no sepa leer ni escribir, por lo que al carecer de los conocimientos necesarios, resulta difícil emprender una búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. Situación que transforma al Estado como principal responsable de generar condiciones y políticas públicas para este sector.

Por lo anterior en 2002 el gobierno de Michoacán, comenzó una estrategia de comercialización, para productos artesanales a través de la creación de marcas colectivas artesanales. Siendo la primera, el “Queso Cotija Región de Origen” después “Guitarras de Paracho, Región de Origen” hasta llegar a un total de 41 en la actualidad.

Sin embargo se considera que esta estrategia no ha sido suficiente ya que solo dota de un signo distintivo y una protección jurídica, que si bien son las bases para que un producto pueda empezar a desarrollarse en el mercado, no atiende el posicionamiento ni el desarrollo de puntos de venta, siendo este último el objeto de esta investigación. Como se detallará en este documento está comprobado que el esquema franquicia es el modo más eficiente de expandir los negocios y al mismo tiempo de hacer rentable una marca.

Para la realización de este trabajo se tendrá que investigar sobre la operación de las franquicias, comercio minorista, estrategias de comercialización, marketing y en la parte esencial del trabajo la situación del sector artesanal michoacano, cuya principal fuente son los datos y estadísticas emitidas por el INEGI y por Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?

Para efectos de puntualizar, bajo que conceptos oficiales se desarrolla este trabajo, cabe mencionar que el propio Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), determina el concepto de franquicia diciendo que habrá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue. Citando otro concepto el franchising es un sistema de distribución de productos y/o de servicios, por el cual una persona física o moral ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original por un tiempo determinado, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos.

MEYER, WARREN G. (1992). En su libro titulado Marketing, Ventas al por Menor, define las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador ó franquiciatario) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Lo dicho anteriormente, nos permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciatario; conociendo esto como licencia de producto o servicio.

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de transferencia o utilización de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

DONALD P. KOHNS (1992). Establece que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama; *seguido del contrato* y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años.

Después de que el periodo haya terminado, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad.

KENNEDY (1992) Sostiene que las franquicias es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad.

PHILLIPS KOTHLER (1998). En su libro titulado Dirección de la Mercadotecnia, establece como concepto de franquicia o concesionamiento como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

En base a los conceptos anteriores se puede definir que una franquicia es el otorgamiento ó concesión de licencia para el uso de una marca acompañada de sus reglas de uso o manual de operación, establecidas por el franquiciante que consisten en conocimientos técnicos, secreto del producto, imagen corporativa, manuales de procedimientos y en general todos elementos que propiciaron a que la marca goce de cierto prestigio y/o fama, todo lo anterior bajo un marco contractual cuyo objeto es proteger la fama y el prestigio de la misma y propiciar su desarrollo en el mercado.

II.2. ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS

El concepto de franquicia se remonta al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el inicio de las franquicias como sistema comercial, la primera a partir del siglo XIX y principios del XX. El comienzo de la franquicia moderna se remite al primer antecedente que se encuentra en los Estados Unidos, probablemente con el otorgamiento a particulares, por la vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos como fue el caso de ferrocarriles y bancos.

El otorgamiento de franquicias cobró verdadera fuerza en los años 60 en Estados Unidos, aunque su origen se remonta a 1850, cuando The IM Singer Company otorgó franquicias para la venta de sus máquinas de coser. El inventor y emprendedor llamado Isaac Singer, conocido como el inventor de la máquina de coser, en un momento dado, el necesito capital para arrancar su negocio de maquinas de coser, el inventor cayó en la cuenta de que para vender su invento, tendría que enseñar a sus cliente como usar sus maquinas, y esto podría significar un proceso caro. Su solución fue concesionar el derecho de abrir Centros de Costura Singer en todo el país, estableciendo puntos de venta al pormenor para sus maquinas de coser, pero también proporciono clases de costura y otros servicios relacionados con su línea de productos, algunos historiadores consideran los Centros de Costura Singer como la primer franquicia con formato de negocio en los tiempos modernos. En 1850, Singer vendió franquicias individuales por un monto de cinco mil dólares.

Las compañías petroleras y automovilísticas argumentan que sus distribuidores trabajan por medio de franquicias desde principios del siglo XX. También por esa época, la cadena Howard Johnson's empezó a franquiciar hoteles y restaurantes en la costa atlántica de Estados Unidos, que ofrecía un concepto sólido, productos de mucha calidad y de forma consistente. Hoy, es la franquicia de hoteles más grande del mundo.

La franquicia es un sistema que permite explotar comercialmente una marca de un producto o un servicio con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional, no basta con tener el capital necesario para comenzar, si no el aplicar concepto que envuelve a la marca que de hacerlo o no puede representar el éxito o fracaso de la iniciativa.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que después del fin de la segunda guerra mundial en 1945, se generaran las condiciones adecuadas para el impulso como opción viable de las franquicias ya que la economía y población en crecimiento crearon una rápida demanda de bienes y servicios y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas ya que existían las necesidades tanto de brindar como de consumir bienes y servicios, mas no el suficiente capital, es entonces cuando el sistema de conecionamiento se vuelve una opción de expansión

El espectacular crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias:

1. La prisa de los individuos por llegar a tener su negocio propio.
2. La necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.
3. Estrategia de expansión en una compañía ante la ausencia de capital para comenzar un esquema de cadena comercial en su empresa.
4. El grado de garantía positiva que le puede ofrecer al franquiciador un producto o servicio solido así como el sistema que lo respalde con trayectoria en el mercado y con crédito o fama empresarial.

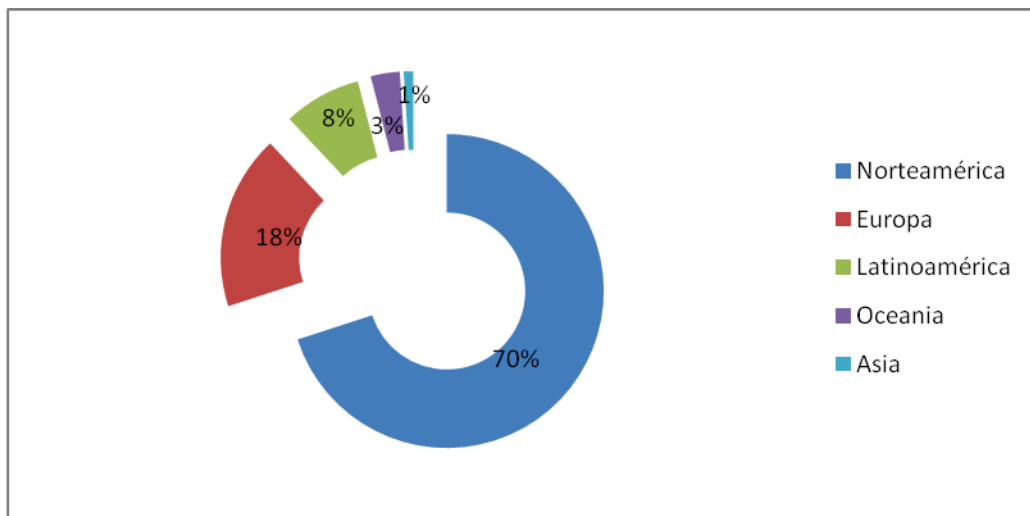
II.2.1. Las Franquicias en México

En México no fue posible su entrada, sino hasta 1989, debido a la política de fronteras cerradas y a la falta de una regulación legal en lo que se refiere a la protección industrial.

Los primeros casos de franquicia en México, se dieron a conocer cuando McDonald's (Hamburguesas) convirtiéndose en uno de los pioneros del sistema seguido de Kentucky Fried Chicken(Pollo Frito), Howard Jonson(Hoteles), Bing(Helados), Holanda (Helados), Holiday Inn(Hoteles), Pizza Hut (Pizza). En el caso particular de Mc.Donalds, revoluciona la manera de hacer negocios en México al ser la primera franquicia instalada en el país, traída por el joven empresario Saúl Kahan, de 22 años en 1985, que se ganó la oportunidad y el

derecho a comercializar esta marca cuando en 1971, esta empresa de comida rápida comenzó los planes de expansión en Latinoamérica al momento de la instalación en México, esta marca ya tenía presencia en Japón, Alemania y Australia. Este acontecimiento facilitó la entrada de nuevas marcas a México y provocó un cambio en el sector privado y público, sobre todo por que empezó a verse esta opción como una manera de impulsar la economía interna. Como consecuencia de los esfuerzos para introducir el sistema de franquicias a México, se registro un crecimiento de las mismas y una apertura comercial ante inversionistas de otros mercados distintos al estadounidense.

Gráfica 2. Franquicias en México de acuerdo a la Región de Origen 1985-1990



Fuente: elaboración propia con datos del Centro de Estudios Estadísticos Mundo Franquicias (2006) en internet, www.mundofranquicias.es

Como lo muestra el grafico Norteamérica, tenía un porcentaje de captación del mercado del 70%, y Europa también contaba con alto índice de capitación, seguidos de algunos países de Latinoamérica y Oceanía. En este momento los Países Asiáticos no tenían mucho interés por franquiciar en México.

En 1988, René Morato Fortuna, fundó la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C, con el propósito fundamental de contribuir a la difusión y promoción de las franquicias de nuestro país y el mejoramiento de condiciones legales para propiciar un crecimiento sostenido.

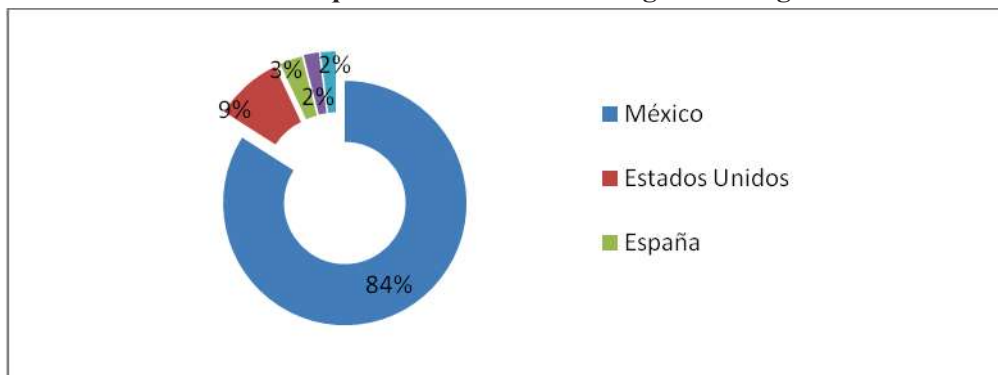
La evolución de las franquicias en México, se divide en tres etapas, basada en la teoría de las tres edades:

- 1ª** Importación de franquicias extranjeras.
- 2ª** Desarrollo de franquicias mexicanas.
- 3ª** Exportación de franquicias mexicanas.

La primera como ya se comentó, consistió en la importación de los negocios siendo el primero McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Howard Johnson y Pizza Hut. En contrasentido para la segunda etapa sucedió que los empresarios mexicanos se dieron cuenta que el éxito de su negocio podía ser replicado es decir que tenían empresas franquiciables lo cual generó el nacimiento de las primeras franquicias mexicanas como son Helados Bing, Dormimundo y Ópticas Deblyn.

La tercera etapa es cuando las franquicias mexicanas se fortalecen lo suficiente como para competir en mercados internacionales, principalmente con el uso de la tecnología, empresas como; El Fogoncito, Prendamex, Ópticas Deblyn, Sushi Itto, Moyo y las donas Belki, se vuelven exportables. Después de todo este proceso de consolidación de las franquicias en la preferencia del consumidor nacional, las estadísticas son notablemente diferentes en la actualidad a comparación de la primera década de operación de este sistema en nuestro país;

Gráfica 3. Franquicias de acuerdo a la región de origen 2010

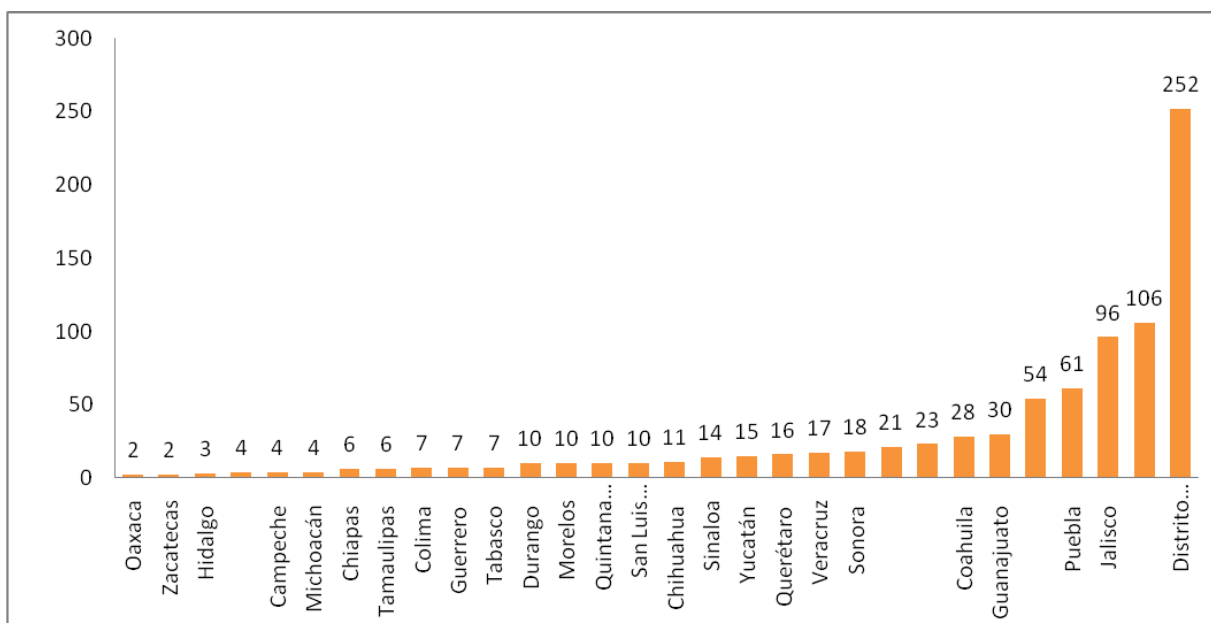


Fuente: elaboración propia con datos de Asociación Mexicana de Franquicias A.C., en colaboración con la revista especializada Entrepreneur.

II.2.2. Las Franquicias en Michoacán

Se considera que para efectos de sustentar una posible viabilidad de este modelo es necesario hacer mención de los antecedentes y la actualidad e las franquicias de origen michoacano. Datos proporcionados por al AMF, Michoacán es uno de los estados de la República con menos impulso en el sector, en materia de marcas originarias de la entidad se cuenta con un margen muy bajo en relación al resto del territorio nacional, como lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 4. Distribución de franquicias en la república mexicana de un total de 854 marcas mexicanas



Fuente: elaboración propia con datos de Asociación Mexicana de Franquicias A.C., En colaboración con la revista especializada Entrepreneur

Como se puede observar el estado de Michoacán, ocupa el vigésimo quinto 25º lugar en cuanto a más marcas hechas franquicia, solo por arriba de Oaxaca, Zacatecas e Hidalgo, en donde el Distrito Federal, Nuevo León y Jalisco lideran esta lista con más de 96 marcas cada uno. En cuanto a Michoacán las franquicias más reconocidas son Lilian's Coffies (Café), Café Europa (Café) y Mikono (Sushi Bar) sin embargo existe otras franquicias michoacanas en proceso de expansión.

Tabla 2. Información General de la Franquicia Lilian's Coffies de Morelia Michoacán (no afiliada a la AMF)

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual, patrocinado por una firma de servicios
Concepto Esencial	Café gourmet
Presencia	Michoacán, Guanajuato, Querétaro, Guerrero, Coahuila y Chicago
Monto de Inversión	5,000.00 USD
Años en el Mercado	16 años

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 3. Información General de la Franquicia Café Europa de Morelia Michoacán (no afiliada a la AMF)

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual, patrocinado por una firma de servicios
Concepto Esencial	Café gourmet
Presencia	Michoacán, Distrito Federal y Querétaro
Monto de Inversión	25,000.00 USD
Años en el Mercado	54 años

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 4. Información General de la Franquicia Farmacia Generi-K de la Dra. Livia, de Zamora Michoacán (Afiliada a la AMF)

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual
Concepto Esencial	Medicamentos genéricos
Presencia	Michoacán, Jalisco, Nuevo León, Tamaulipas, Hidalgo, Coahuila, San Luis Potosí, Querétaro, Guanajuato y Puebla
Monto de Inversión	358,000.00 Pesos
Años en el Mercado	N/D

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 5. Información General de la Franquicia Desarrollos Inmobiliarios CONURBA de Morelia Michoacán (Afiliada a la AMF)

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Maestra
Concepto Esencial	Consultora en materia de desarrollo urbano
Presencia	N/D
Monto de Inversión	886,000.00 Pesos
Años en el Mercado	N/D

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 6. Información General de la Franquicia Mikono de Morelia Michoacán (no afiliada a la AMF)

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual
Concepto Esencial	Restaurante de comida japonesa
Presencia	Michoacán y Jalisco
Monto de Inversión	500,000 - 800,00.00 Pesos
Años en el Mercado	15 años

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 7. Información General de la Franquicia Pepe Filete de la Piedad Michoacán (no afiliada a la AMF)

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual
Concepto Esencial	Carnicería (Carnes, embutidos y lácteos)
Presencia	Michoacán y Guanajuato
Monto de Inversión	400, 00.00 Pesos
Años en el Mercado	10 años

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Como ya se menciona el sector de las franquicias en Michoacán, está en pleno crecimiento, pues carece de iniciativa por parte de los empresarios michoacanos, las marcas que existen son pocas y de igual forma son pocos giros.

En contra peso a esta tendencia, una iniciativa importante de parte del Gobierno del Estado, fue el surgimiento del programa @tienda, que en lo sucesivo serviría de base para el desarrollo de una franquicia.

Programa @tienda del Gobierno del Estado de Michoacán

Este programa atiende a las microempresas de carácter minorista como tiendas de abarrotes, farmacias, papelerías y tortillerías con el objeto de profesionalizar la administración los dueños para maximizar su eficiencia a través de 5 faces.

1. Capacitación del programa @tienda

Esta línea de acción es prioritaria ya que el conocimiento con la acción, propician un desarrollo del punto más sensible en la venta directa al consumidor, el cual en la actualidad demanda bienes y servicios de calidad y a precios justos. Se proporcionan herramientas para:

- Manejar su negocio como empresa.
- Planificar ventas, compras, administración.
- Mejorar la administración de inventarios.
- Analizar rotación de productos.

2. Consultoría de la programa @tienda

En esta fase se permite profundizar el análisis de la situación actual de cada una de las empresas. Se realiza un diagnóstico Integral en las siguientes áreas: administración, recursos humanos, mercado, comercialización, finanzas. En un esfuerzo conjunto del participante con el consultor, se detectan las problemáticas del comercio y en base a estos resultados se formulan planes de acción específicos para superar los problemas detectados, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

3. Remozamiento del programa @tienda

En este rubro se apoya con los recursos necesarios para mejorar su imagen externa que logra armonizar el área visual del establecimiento de los beneficiarios, generando una imagen de empresa competitiva. Esta línea de acción contempla la pintura de la fachada, plasmando el logo que lo acredita como participante del Programa.

4. Equipamiento programa @tienda

Se refiere a detectar las necesidades de equipamiento y tecnología que el beneficiario requiere para el mejoramiento de la atención y el servicio que proporciona en su establecimiento.

5. Financiamiento programa @tienda

Vinculación a los programas de financiamiento que opera el gobierno del estado de Michoacán.

Después del que se obtuvieran buenos resultados en este programa la dependencia decidió seguir operando este esquema pero en un modelo de franquicia en el cual se aprovecharía para generar puntos de venta para los productos Michoacanos, es decir dentro del modelo se encuentra establecido que el franquiciatario, tiene la obligación de reservar un porcentaje de estantería para productos de origen michoacano en esta etapa a la franquicia se le denomina Súper@tineda.

Concepto de la franquicia Súper@tienda

El concepto Súper@tienda consiste en ofrecer al consumidor en las tiendas de abarrotes, un 20 por ciento como mínimo de productos michoacanos. Súper@tienda permite convertir el esquema integrador en franquicia, en este esquema se capacita a las empresas productoras que se hacen partícipes al exhibir sus productos.

La esencia del negocio Súper@tienda busca promover productos michoacanos para impulsar el desarrollo económico del estado, dando a conocer los productos de la región, la gran calidad y competitividad de los mismos, concretando así un impacto importante en diversos sectores a partir de proyectos productivos, que generen empleos y consoliden a empresas familiares.

Misión de la franquicia Súper@tienda

Desarrollar y fortalecer una cadena de valor autosustentable mediante el uso de herramientas tecnológicas y de mercado que permiten la integración, generación de sinergias y el desarrollo de productores mexicanos y de comerciantes detallistas, bajo un esquema de franquicia pública que logre el fortalecimiento y desarrollo del mercado michoacano.

Visión de la franquicia Súper@tienda

Ser la cadena productiva comercial más importante del país por su calidad y la confianza depositada por sus clientes, puntos de venta y productores, generada a través de altos niveles de tecnología e innovación comercial, siendo una de las fortalezas más importantes del mercado interno del estado de Michoacán.

Productos Michoacanos

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| • Agua purificada | • Lácteos |
| • Salsas de aceite | • Salsas taqueras |
| • Escabeches | • Antojitos mexicanos |
| • Dulces de tamarindo | • Dulces regionales |
| • Embutidos | • Botanas |
| • Productos de limpieza | • Jaleas |
| • Vinos y licores | • Rompope |

- Cajeta
- Granos
- Jabones
- Tortillas
- Pan dulce
- Aceites
- Otros
- Aguas saborizadas

Bajo este concepto el gobierno del estado se encuentra en proceso de franquiciar la marca Super@tinada el cual comprende también un proceso muy importante de capacitación al beneficiario que en este caso se vuelve franquiciatario, ya que se induce a un proceso de distintos cursos y evaluaciones basados en criterios establecidos para determinar los candidatos a franquiciatarios, es decir se busca un perfil adecuado del beneficiario de este programa aumentar el porcentaje de éxito de esta franquicia.

II.2.3. Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

La Asociación Mexicana de Franquicias se crea en 1989, con la necesidad de representar un sector que se veía con un gran potencial para el desarrollo económico del país y con el objetivo de que se conocieran las bondades de este esquema de negocio, finalmente en 1991 el marco regulatorio permito que las franquicias crecieran en forma insospechada.

En la actualidad la Asociación Mexicana de Franquicias se ha visto fortalecida en gran medida por el gremio que la conforma, que son a la fecha más de 240 franquicias afiliadas.

Objetivos de la AMF

Los objetivos de esta asociación civil son, velar por los intereses del sector de franquicias en México, para ofrecer a sus asociados beneficios que eleven sus estándares de calidad y reduzcan costos, mediante la participación en diversos foros gubernamentales y privados, así como la organización y desarrollo de eventos de interés para el sector a través de las siguientes líneas de acción;

- Desarrollar y promover acciones que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de franquicias en México.

- Organizar eventos de capacitación para los miembros asociados y público en general.
- Establecer normas que promuevan el profesionalismo de las empresas franquiciantes y profesionistas que participan en el sector de franquicias en México.
- Participar con organismos y asociaciones públicas y privadas en la promoción del sector de Franquicias en México.
- Representar a las franquicias ante el sector gobierno y gestionar ante éste acciones y legislación que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de Franquicias en México.
- Desarrollar un banco de estadísticas del sector.
- Trabajar conjuntamente con otros sectores de la iniciativa privada en un plan general de desarrollo, promoción y supervisión de programas privados y gubernamentales que beneficien al sector de las franquicias.

De igual forma una de las funciones más importantes de la AMF es la de recopilar continuamente información del sector de franquicias en México, a fin de lograr los siguientes objetivos:

- Ubicar el desarrollo de las franquicias en México.
- Difundir entre los medios de comunicación las cifras del sector, a fin de demostrar la fuerza de las franquicias en el ámbito nacional e internacional.
- Lograr una presencia real en medios, mediante la emisión de boletines de prensa.

Según la AMF hay más de 235 empresas que lograron acreditarse ante la Secretaría de Economía (SE) y ese crecimiento fue lo que permitió triplicar la base del año pasado.

De acuerdo con las cifras de la AMF, de las 1013 franquicias que se estima que hay en el país, unas 500 esta están realmente activas, y casi la mitad de las que operan ya están en el Padrón Nacional de Franquicias.

Según la AMF, la facturación en México de este sector es de aproximadamente 85 mil millones de pesos anuales y da empleo directo a más de 500,000 personas.

Conforme a estos datos el sector mantuvo la tendencia de crecimiento en 2009, con un 13 % asimismo la distribución según la AMF de las franquicias en México es la siguiente.

Tabla 8. Distribución de las franquicias en el territorio nacional 2010

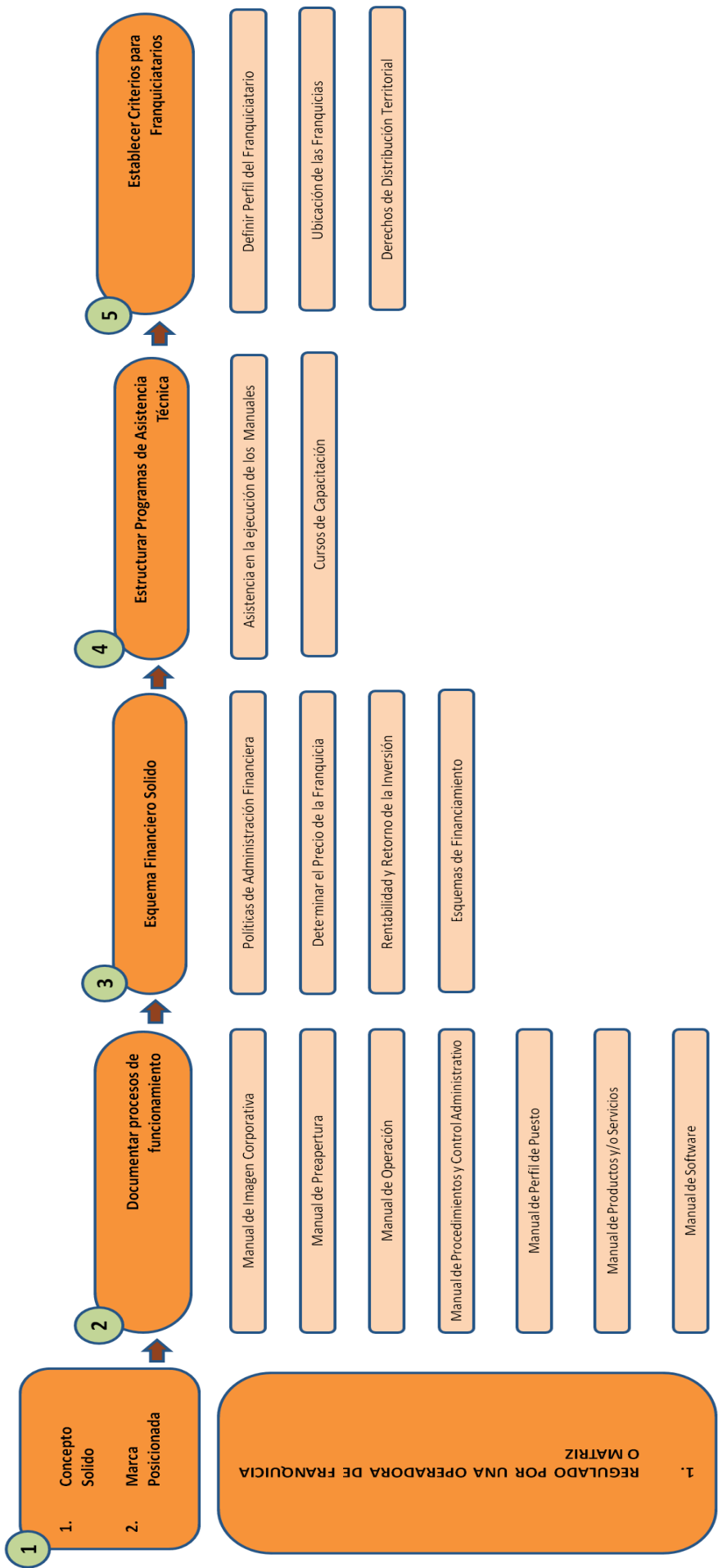
Región	Distribución
Centro	37%
Noreste	18%
Occidente	15%
Golfo	9%
Noroeste	9%
Bajío	7%
Sureste	5%

Fuente: elaboración propia con datos de Asociación Mexicana de Franquicias A.C., en colaboración con la revista especializada Entrepreneur.

II.3. ¿CÓMO FUNCIONAN LAS FRANQUICIAS?

A continuación se presenta un esquema donde se muestra los elementos principales que se considera debe de tener un franquicia, a diferencia de un negocio común y corriente.

Ilustración 1. Cómo funcionan las franquicias



Fuente: elaboración propia, información obtenida de las fuentes bibliográficas de esta trabajo

Evidentemente parte esencial del funcionamiento de las franquicias se basan en la réplica del modelo de negocio con todos los elementos y factores que originaron en un principio el éxito de la empresa, a través de la estandarización de los procesos de la empresa, esto implica un proceso de transformación de un negocio común y corriente a un modelo de franquicia, este negocio debe partir tanto de una razón social como objeto social distinguiéndose por una marca que son la base de los elementos que se transfieren, como son los siguientes:

II.3.1 Concepto Solido y Una Marca Posicionada

La marca es un signo distintivo visible que utiliza para identificar e individualizar un producto o servicios de otros de su misma clase o especie. La marca constituye el único instrumento que tiene a su disposición el consumidor para identificar y poder seleccionar los artículos y servicios de su preferencia, de lo anterior la importancia de una marca para la franquicia pues es la figura que se otorga en licencia de uso a un franquiciatario acompañado de un contrato para la explotación de esta bajo especificaciones del franquiciante.

Concepto esencial de la franquicia. Es un término que surge prácticamente de la combinación del objeto social con la marca, generando así un concepto, el cual el consumidor puede identificar. La relación marca producto es determinante en el posicionamiento de cualquier negocio, pues consiste en la asociación automática del consumidor hacia con la empresa, por ejemplo; el consumidor común asocia inmediatamente la “m” amarilla de Mc.Donalds, con hamburguesas y juegos para niños, el boleto azul de Blockbuster, con películas o el corazón naranja de Helados Holanda, con helados. Este sistema de asociación es el que nos lleva al concepto de la franquicia que como parte de un punto de comercialización y de venta de un producto o servicio es importante que cuente con una imagen y diseño así como la distribución de anaqueles e interiores de la tienda con un concepto que sea congruente con los productos o servicios que se ofrecen.

Un concepto original, es decir, el consumidor no es igualmente susceptible a que le sea llamada su atención con un concepto ya conocido, que uno novedoso que tenga como consecuencia un reconocimiento de la imagen corporativa en cualquier ubicación, otro

ejemplo es la imagen de Starbucks, en cualquier país que se observe una franquicia de esta cadena de café, el consumidor tendrá la certeza que se trata de una franquicia original y reconocerá el logotipo y la imagen en general.

II.3.2. Manuales de Procedimientos

El segundo elemento de funcionamiento es el de los manuales de procedimiento ya que todos los procedimientos que se realizan en el negocio se pueden documentar en manuales para que el inversionista realice estas actividades que hasta cierto punto debe de ser lo más práctico sin perder los detalles técnicos que es una característica esencial de la franquicia.

En principio los manuales son un traje a la medida de cada empresa, por lo tanto cada una de ellas debe tener los manuales necesarios para que su operación pueda replicarse con éxito como son los siguientes:

- **Manual de Preapertura:** aquí se establecen todos los aspectos que deben cubrirse, desde la firma del contrato hasta la apertura de la unidad franquiciada.
- **Manual de Operaciones:** en él se detallan cada una de las actividades que permitan al franquiciatario operar la franquicia, desde que se abre hasta que se cierra el negocio. Aquí se muestra el día a día del negocio y debe de explicar al detalle las operaciones del negocio como son las compras, atención al cliente, limpieza, etc.
- **Manual de Procedimientos y Control administrativo:** aquí se marcan las pautas que debe seguir el franquiciatario para administrar su negocio, las técnicas que pueden utilizarse para hacerlo y las reglas que debe cumplir.
- **Manual de Perfil de Puestos:** en éste se detallan los puestos requeridos, sus requerimientos académicos y destrezas personales, funciones y responsabilidades específicas y las generales. También se suelen incluir los reglamentos de trabajo.
- **Manual de Productos y/o Servicios:** Son los productos o servicios que se venden u ofrecen en el negocio a franquiciar. Se detalla en el caso de productos, su elaboración y forma de presentarse a la venta. En el caso de servicios la forma de prestarse u ofrecerse al público.

- **Manual de Imagen Corporativa:** en este manual se detalla todo lo concerniente con la imagen, es decir, el uso de colores autorizados, de las marcas, logotipos, lemas, etc. todo esto aplicado a la realidad en sellos, señalización, decoración, papelería en general (tarjetas de presentación, sobres, facturas, etcétera).
- **Manual de Software:** se está usando con mayor frecuencia, ya que son cada vez más las empresas que tratan que sus franquiciados manejen el negocio ayudados con un software que les facilite las operaciones y su respectivo control. Generalmente el software es proporcionado por el franquiciante o directamente por su proveedor de software, por lo que este manual detallará el uso correcto de este sistema.

II.3.3. Esquema Financiero de la Franquicia

Este elemento es indispensable no solo para las franquicias al momento de ofertarlas si no que también lo es para cualquier ente económico, en el caso de las franquicias toma especial relevancia pues el franquiciante en cierta medida está vendiendo un modelo de negocio con finanzas sanas, que serán factor para la expansión de la marca del franquiciante y para el éxito de la inversión del franquiciatario, en este esquema financiero sólido se consideran:

- **Políticas de Administración Financiera**

Conocer los estados financieros de las empresas para saber en qué situación se encuentran y como deben planificar su futuro ha sido y seguirá siendo el mejor blindaje para eludir un descalabro financiero. Para esto se debe instrumentar políticas de administración financiera que permitan actuar siempre con disciplina y cautela como son las siguientes:

- **Bajo apalancamiento:** el apalancamiento amplificador es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas. También existe el apalancamiento operativo que es el grado

en el cual se usan los costos fijos en las operaciones de una empresa. Si un alto porcentaje de los costos totales de una empresa es fijo, se dice que la empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo.

- **Permanente inversión de utilidades:** es necesario contar con una política que indique que cierto porcentaje de las utilidades brutas serán utilizadas para publicidad y participación en medios, pues son justamente estos dos aspectos los que permiten que la empresa siga proyectándose.
- **Selección cuidadosa a la hora de otorgar créditos:** en esta política es necesario que se tenga identificado dentro de la cartera de clientes los que realizan sus pagos en manera puntual ya que estos en cualquier momento pueden ser una fuente muy buena de liquidez.

Para que una empresa del tamaño que sea tenga finanzas sanas se debe revisar si existe un manual de políticas administrativas en el cual se expliquen estrategias claras y definidas que sirvan de guía para no fracturar la económica, estas estrategias deben contemplar todas las áreas de la empresa: ventas, recursos humanos, contabilidad, compras, gerencia, etcétera. Es importante que las áreas involucradas busquen reinvertir las utilidades, y creen reservas con el fin de que aseguren un criterio conservador en el proceso de reconocimiento de utilidades y pago de dividendos, dado que uno de los principales problemas que les impide operar a las empresas con número positivos es la falta de liquidez, es necesario armar un presupuesto anual que sea conservador y realista, para que sirva como comparativo mes con mes de los estados financieros que se obtienen.

Si no se tiene un parámetro para la situación financiera de la empresa es difícil determinar si se va por el camino correcto, la consecuencia directa será que cuando se presente alguna dificultad financiera no se podrá sortear, debido a que no se tuvo un análisis previo.

- **El Precio de la Franquicia**

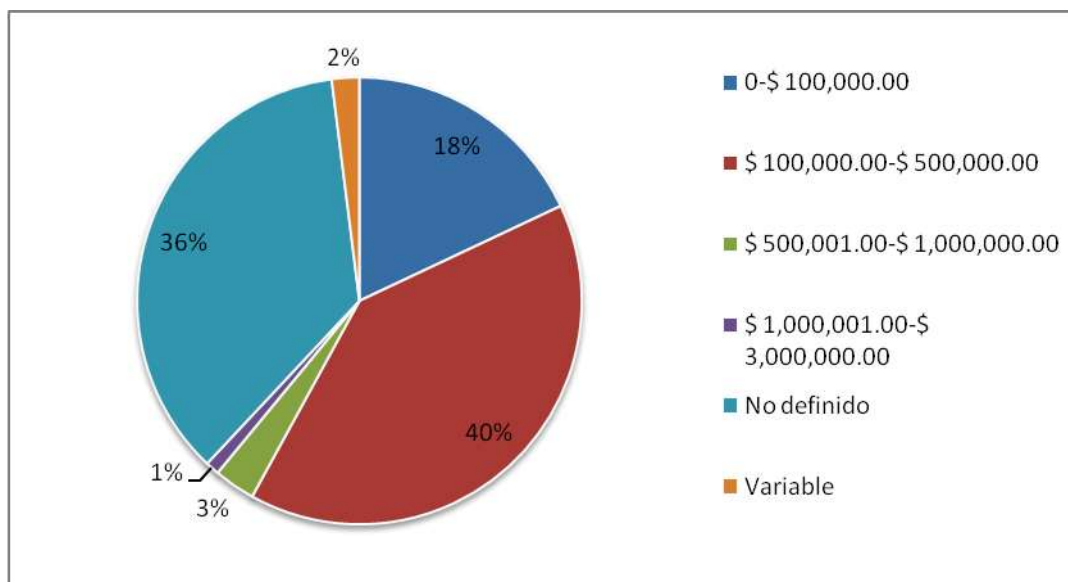
El precio funciona como contraprestación a la entrega en uso de la cosa inmaterial. Sus requisitos son la veracidad (no simulado, sino cierto), su determinación y su peculiaridad, esto es, que consista en dinero o signo que lo represente (títulos-valores como el cheque, letra de cambio, pagaré o tarjeta de crédito o una acción societaria). Esta contraprestación adopta dos formas: como Derecho (o Canon de entrada) y como Regalías o (canon periódico). El canon de entrada consiste en un primer pago que realiza el franquiciatario, justificado generalmente en los gastos en que incurrió el franquiciante para la concertación del contrato. El monto de esta cuota inicial viene determinado por una serie de factores, entre los que pueden estar:

- Número de años del negocio.
- Número de franquicias en operación.
- Proporcionalidad de la cuantía y la inversión realizada por el franquiciatario.
- El interés del franquiciante en un nuevo mercado.
- Exclusividad de un territorio.
- Costos inherentes a servicios prestados al franquiciatario, de capacitación, publicitarios, administrativos, contables y relativos a planos arquitectónicos.
- Valor de marca y tecnología.

El canon periódico, (regalías o royalty) son pagos, como su nombre lo indica, periódicos, generalmente mensuales y en raras ocasiones trimestrales, que se determinan aplicando un porcentaje a los ingresos brutos o ventas netas del negocio franquiciado. El monto del pago por concepto de regalía obedece también a los elementos antes enunciados, aunque el más importante es el valor de la marca y la tecnología.

A continuación se muestra los rangos de precios en los que se encuentran las franquicias en México.

Gráfica 5. Monto de Inversión de las franquicias en México



Fuente: elaboración propia. Información. Asociación Mexicana de Franquicias.
www.franquiciasmexico.com/estadisticas.

- **Negocio Rentable y Retorno de Inversión**

Se considera que este rubro es un factor determinante a la hora de tomar decisiones en la venta o compra de una franquicia, estos datos, ya sea una ejercicio financiero para demostrar la rentabilidad del negocio o el tiempo en que posiblemente retorne la inversión son muy comunes verlos en las circulares de oferta de franquicia (COF) o en directorios de franquicias. A continuación se presenta un pequeño ejercicio de una franquicia donde se demuestra el tipo de ingresos y egresos que una empresa debe de tener para ser rentable y considerarse atractiva para los posibles franquiciatarios.

Tabla 9. Ejercicio Financiero de una franquicia

EJERCICIO DE RENTABILIDAD DE UNA FRANQUICIA			
INGRESOS	1er año	2do año	3er año
No. Clientes Atendidos	1,404	1,505	1,612
<i>Ticket promedio de Venta</i>	\$ 350.00	\$ 400.00	\$ 450.00
Ingresos por atención extra	\$ 491,400.00	\$ 602,000.00	\$ 725,400.00
No. Ventas en gran volumen	910	1,014	1,040
<i>Ticket Promedio de venta</i>	\$ 1,050.00	\$ 1,200.00	\$ 1,350.00
Ingresos por Gran Volumen	\$ 955,500.00	\$ 1,216,800.00	\$ 1,404,000.00
No. De ventas de otros productos	281	377	537
<i>Ticket promedio de Venta</i>	\$ 200.00	\$ 250.00	\$ 300.00
Ingresos por Venta de Otros Productos	\$ 56,200.00	\$ 94,250.00	\$ 161,100.00
Total de Ingresos	\$ 1,503,100.00	\$ 1,913,050.00	\$ 2,290,500.00
EGRESOS			
Renta del Local	\$ 216,000.00	\$ 226,800.00	\$ 238,140.00
Energía Eléctrica	\$ 24,000.00	\$ 26,400.00	\$ 29,040.00
Sueldo de Personal de Mostrador	\$ 72,000.00	\$ 73,224.00	\$ 74,469.00
Repartidor	\$ 42,000.00	\$ 42,900.00	\$ 43,800.00
Personal de Limpieza	\$ 26,400.00	\$ 27,000.00	\$ 27,600.00
Cuotas Patronales (IMSS, INFONAVIT, SAR)	\$ 14,996.00	\$ 14,996.00	\$ 14,996.00
Sueldo del Franquiciatario	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
Gastos por Contabilidad	\$ 12,000.00	\$ 15,000.00	\$ 18,000.00
Gastos administrativos	\$ 14,988.00	\$ 17,236.00	\$ 19,484.00
Compra de Mercancía	\$ 499,720.00	\$ 665,275.00	\$ 793,650.00
Gastos administrativos 2	\$ 72,345.00	\$ 91,000.00	\$ 106,470.00
Gastos administrativos 3	\$ 7,200.00	\$ 7,920.00	\$ 8,712.00
Gastos Administrativos 4	\$ 6,000.00	\$ 7,140.00	\$ 8,497.00
Total de Egresos	\$ 1,127,649.00	\$ 1,334,891.00	\$ 1,502,858.00
Utilidad antes de Impuestos	\$ 375,451.00	\$ 578,159.00	\$ 787,642.00
Impuestos	\$ 112,635.00	\$ 173,808.00	\$ 236,293.00
Utilidad Neta	\$ 262,816.00	\$ 404,351.00	\$ 551,349.00
Margen de Utilidad	17%	21%	24%

Elaboración propia: ejemplo obtenido de la revista Entrepreneur "500 franquicia ", Edición del mes de enero de 2011, de una franquicia Carnicería Boutique

En base a este ejemplo se muestran las condiciones financieras de una franquicia rentable, evidentemente se deberán tomar en cuenta factores externos a este ejemplo como puede

ser la inflación, las crisis económica o la liquidez de la empresa, sin embargo estos son problemas ajenos a la operación.

- **Retorno de Inversión**

Se le conoce al período de recuperación de la inversión de franquicia, para calcularlo, se identifica en que periodo la suma de las utilidades es superior a la inversión inicial del proyecto. Para llegar al retorno de inversión se deberá tener varios periodos arriba del punto de equilibrio, pues gracias a las utilidades se recupera la inversión por lo tanto si una franquicia dice que su punto de equilibrio se da hasta el sexto mes quiere decir que en ese momento se empezaran a acumular utilidades que en determinado momento permitan llegar al retorno de inversión.

Para encontrar este tiempo de retorno de inversión existen varias formulas que se pueden aplicar para conocer el retorno de la inversión como son el **Valor Actual Neto (VAN)** y la **Tasa de Retorno de Inversión (TIR)**.

Estas formulas miden el valor actual de los desembolsos y de los ingresos, actualizándolos al momento inicial y aplicando un tipo de descuento en función del riesgo que conlleva el proyecto.

El método del VPN o VAN es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VAN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VAN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VAN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente. La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa.

En la aceptación o rechazo de un proyecto depende directamente de la tasa de interés que se utilice. Por lo general el VAN disminuye a medida que aumenta la tasa de interés. En consecuencia para el mismo proyecto puede presentarse que a una cierta tasa de interés, el VAN puede variar significativamente, hasta el punto de llegar a rechazarlo o aceptarlo según sea el caso.

Como las inversiones son normalmente a largo plazo, para actualizar los distintos flujos al momento inicial se utiliza la ley de descuento compuesto. El VAN se resume en esto: Si el VAN obtenido es positivo el proyecto es interesante de realizar. Por el contrario, si el VAN es negativo, el proyecto hay que descartarlo. El criterio VAN es poco operativo, ya que no mide la rentabilidad obtenida por cada peso invertido.

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Actual Neto (VAN) porque en éste se elimina el cálculo de la Tasa de Descuento; esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones.

Este método consiste en calcular la tasa de descuento que hace cero el VAN. Un proyecto es interesante cuando su tasa TIR es superior al tipo de descuento exigido para proyectos con ese nivel de riesgo.

Entre varios proyectos alternativos de inversión se elegirá aquel que presente la tasa TIR más elevada. De todos modos, si los diversos proyectos analizados presentan niveles de riesgos muy diferentes, primero hay que ver hasta qué nivel de riesgo se está dispuesto a asumir, y a continuación, entre los proyectos seleccionados, se elige el que presente la tasa TIR más elevada.

Para su cálculo se utilizaron los Flujos Netos de Efectivo (FNE). La Ecuación para calcularlo para el periodo de 10 años es:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE_{10} + VS}{(1+i)^{10}}$$

Donde:

P = Inversión Inicial
FNE = Flujo Neto de Efectivo
i = tasa de interés
VS = Valor de Salvamento

Cálculo de la TIR

El cálculo de la TIR se obtiene haciendo la VAN = 0

$$P = -\frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE_{10} + VS}{(1+i)^{10}}$$

Donde:

FNE = Flujo Neto de Efectivo
i = tasa de interés
VS = Valor de Salvamento
n = número de años

- **Esquemas de Financiamiento en una Franquicia**

Existen varias políticas comerciales a la hora de ofertar una franquicia que se pueden utilizar a manera de hacer más atractivo el invertir en tal o cual negocio, como lo es el financiamiento ya sea que la matriz directamente ofrezca financiamiento a los franquiciatarios para que emprendan o que se busque el apoyo de instituciones

gubernamentales o financieras para el financiamiento a los franquiciatarios a través de estas, por ejemplo la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, de la Secretaría de Económica a nivel federal con el Programa Nacional de Franquicias (PNF), puede financiar hasta el 50% de la cuota de algunas franquicias seleccionadas y 36 meses sin intereses.

Otra opción para obtener crédito es acudir a la banca comercial ya que algunos bancos ofrecen esquemas de financiamiento hasta por el 50% de la inversión, con un plazo de 24 a 60 meses, dependiendo del retorno de inversión, monto del crédito y giro del negocio.

II.3.4. La Asistencia Técnica al Franquiciatario

No basta con que a través de su experiencia como propietario de un negocio se haya desarrollado conocimientos o secretos industriales sino que la clave en la franquicia es que estos sean transmitidos al franquiciatario para que el pueda conducir y manejar el negocio de forma estandarizada. Por lo tanto el franquiciante deberá:

- Contar con un plan de capacitación inicial para el franquiciatario y el personal.
- Informar al franquiciatario si la capacitación tiene o no un costo adicional a la franquicia.
- Informar al Franquiciatario los planes de capacitación adicionales durante la vigencia de la franquicia.
- Transmitir al franquiciatario, mejoras, innovaciones y actualizaciones de los conocimientos.

Los últimos tres puntos se relacionan con el concepto legal de la franquicia, solo el segundo se materializa a la firma del contrato. Estos elementos esenciales en su conjunto dan origen al contrato de franquicias.

II.3.5. Criterios para Escoger al Franquiciatario

Al ser las franquicias un modelo en el que el franquiciatario se obliga a respetar y acatar todos los lineamientos que le han dado vida a ese concepto, y al residir en ello el éxito, es muy fácil que el franquiciatario se pierda y haga las cosas de mala manera.

La labor del franquiciatario es optimizar el perfil estratégico de la empresa franquiciante con el objetivo de hacer cumplir cabalmente las metas establecidas y generar un negocio productivo que contribuya con beneficios económicos sustanciosos para ambas partes. El buen franquiciatario es aquel que hace bien las cosas, porque sabe que de no seguir los manuales que el franquiciante le ha dado pondrá en riesgo su inversión.

El franquiciatario ideal es aquella persona que contra el pago de una contraprestación adquiere el derecho a sumarse a una red de negocio de una marca probada y reconocida, está dispuesto a recibir asesoría, capacitación, soporte y todo el know-How de la empresa a la cual se está integrando a cambio de pagar una cuota de franquicia. Por el bien de todas las partes involucradas.

Las obligaciones son de utilizar la marca tal como lo establece el franquiciante, con los alcances y los limitantes que es este señale.

Está obligado a establecer el punto de venta, a respetar todo lo que conforma el sistema a guardar confidencialidad de los conocimientos que adquiere a no atentar contra la propiedad de ambos, a obtener los insumos que va a requerir para la operación de la franquicia con los proveedores que le indique el franquiciante, y el mantener los estándares de calidad que identifican a la marca de la franquicia.

También debe de seguir lineamientos como directrices políticas financieras impuestas por el propio franquiciante. Se obliga a demás a mantener todos los procesos operativos, administrativos y comerciales que establece la franquicia.

En términos generales un franquiciatario debe de poseer ciertos perfiles el cual depende del giro al que pertenezca la franquicia, algunas marcas requieren inversionistas del sexo femenino, pues su concepto se dirige a este segmento de la población otras exigen que los inversionistas tengan ciertos niveles de preparación y algunas mas requieren que el franquiciatario cuente con cierta experiencia operativa.

Otras exigen total disponibilidad de horario para la operación de la unidad, mientras que algunos solo piden el pago de la cuota de franquicia así como la capacidad financiera como el capital de trabajo y el acondicionamiento del local.

Las cualidades de un buen franquiciatario son distintas entre habilidades y competencias específicas que le distingan de otros, como el que vea la franquicia como parte de su patrimonio e incluso como la posibilidad de formar una cadena de unidades franquiciadas y para convertirse en uno de ellos es necesario tener absoluto apego a las normas que establezca el franquiciante, respetar su filosofía, tener liderazgo, saber integrar equipos de trabajo, ser bien organizado y no estar generando reportes de manera continua. Lo que buscan los franquiciantes de sus franquiciatarios es que sea gente que se parezca a ellos alguien que tenga los mismos valores y objetivos. En pocas palabras que esté dispuesto a compartir su negocio y que está comprometido con la marca, con hacerla crecer, que cuenta con la disposición de sumar y nunca restar, que esta habido de compartir ideas y proyectos que no busca problemas y que realmente este casado con el concepto.

II.4. TIPOS DE FRANQUICIA

- **Franquicia Maestra o Internacional**

Es cuando una franquicia se enmarca en un contrato que otorga en forma exclusiva, al franquiciatario la posibilidad de desarrollar este mismo proceso en un área o región determinada. Es decir, entrega la posibilidad de subfranquiciar entre otros emprendedores interesados. También da como resultado explotar un territorio. El que adquiera la Franquicia Maestra es responsable del desarrollo de la marca, y de seleccionar a los franquiciados y

adaptar el concepto a las características específicas de su mercado. Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel territorio suele utilizarse debido a que el territorio es muy amplio y resulta muy conveniente este tipo de administración. La franquicia maestra tiene el derecho de subfranquiciar en el cual los cobros de franquicia son proporcionales al franquiciante y al franquiciador.

En una franquicia maestra la persona física o moral que actúa como franquiciatario maestro se desarrolla en otro país cumpliendo metas en cuanto a unidades aperturadas o subfranquicias en cierto periodo de tiempo. De esta manera el franquiciante maestro es representado por el franquiciatario en cada territorio donde tiene planeado entrar asumiendo los derechos y obligaciones correspondientes como si se tratara del franquiciante original.

Ejemplo de una franquicia maestra es precisamente la primera que se instaló en México que es Mc.Donalds. Antes de aperturar la primera tienda esta empresa se dio a la tarea de encontrar un emprendedor visionario y por su puesto socio comercial, mismo que adquirió los derechos y obligaciones de la marca, cuya función era también expandir el negocio, pues la primera sucursal se ubicó en el sur de la Ciudad de México en Pedregal San Ángel, la segunda en la colonia Polanco y las tercera en la Zona Rosa, ambas en el Distrito Federal, así comenzó la expansión de su red hasta alcanzar treinta 30 unidades propias. Citando algunos otros ejemplos de franquicias maestras cabrían los nombres de: Kentucky Fried Chicken, Ópticas Devlyn, Hoteles Meliá ó Hoteles Hilton.

- **Franquicia Individual o de Conversión**

La Franquicia Individual es concedida por el propietario de una franquicia maestra o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de uno y solo un establecimiento, en un área determinada. Por estrategia en algunas ocasiones se les otorga un contrato en la cual se les da el derecho de abrir varios establecimientos para poder formar un mapeo de mercado y extender la marca. Esto se ha aplicado para algunas plazas

comerciales o algunos puntos importantes de centros de algunas ciudades, por ejemplo en una calle completa de una ciudad.

- **Franquicia de Corner**

Es cuando la características del negocio fueron creadas para funcionar en centros comerciales en formato de islas, es decir cuando el establecimiento de una unidad franquiciada está dentro de otro establecimiento comercial.

- **Franquicia Social**

Se refiere a un modelo de negocio en el que se utiliza e implementa el modelo de franquicia para la réplica de instituciones que resuelvan o atenúen una problemática social o necesidad colectiva.

II.5. OBJETOS Y RAMOS DE LAS FRANQUICIAS

Franquicia industrial: el franquiciatario establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante.

-Franquicia de distribución: el franquiciatario cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciatario, pero a la vez menos aporte operacional.

-Franquicia de productos y marca o franquicia de distribución no exclusiva: el franquiciante otorga al franquiciatario la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia.

El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto: la calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos.

Franquicia de distribución exclusiva: la diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.

Franquicia de conversión: consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor. Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

Objetos y Ramos de las Franquicias Según evolución del Concepto y Derechos Cedidos

Franquicia de marca o de primera generación: Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciante solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciatario por una contraprestación financiera establecida y por una sola vez, si es un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño o marca permanente.

Franquicia de negocio o de segunda generación: Además de la cesión de la marca se otorga la forma de operación del negocio, "la receta", pero esta asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.

Franquicia de formato de tercera generación: El franquiciatario recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

El franquiciante concede al franquiciatario la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente. El franquiciatario recibe:

manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos.

II.6. ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LAS FRANQUICIAS

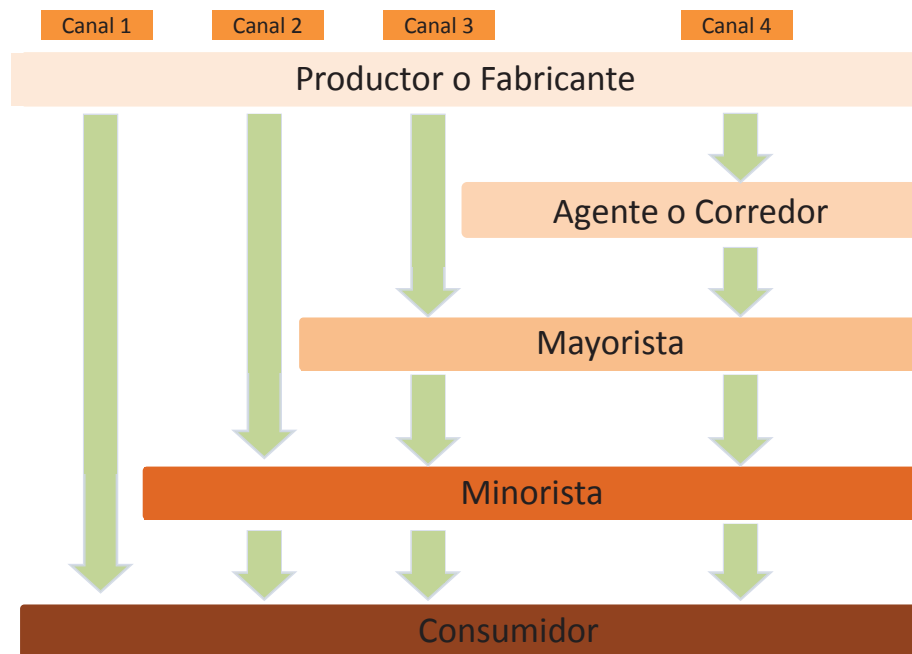
Dentro de las clasificaciones anteriores, se puede hacer otra clasificación de acuerdo al esquema que usan para la distribución del producto. Pueden distinguirse tres formas de concesionamiento:

- 1. Sistema de concesión al minorista, patrocinado por el fabricante,** el cual ejemplifica la industria de automóviles. Así la Ford concede a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negociantes independientes, aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios.
- 2. Sistema de concesionamiento al mayorista, patrocinado por el fabricante,** este sistema se encuentra en la industria refresquera. Coca - Cola, por ejemplo, otorga licencia a embotellador (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.
- 3. Sistema de concesionamiento al minorista, patrocinado por la firma de servicios,** en este caso, una firma de servicio organiza todo un sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. Ejemplo de este tipo de concesionamiento se encuentran en el negocio de alimentos rápidos (Mc. Donald's, Burger King), y en el negocio de hoteles (Howard, Johnson, Ramada Inn).

La función en el sistema minorista ya sea patrocinado por el fabricante o patrocinado por el fabricante y una firma de servicios, se efectúa por medio de negocios que compran productos, generalmente en grandes cantidades, y los venden usualmente en pequeñas cantidades, a comerciantes minoristas o usuarios industriales y otros negocios en lugar de consumidores, en el caso de las franquicias mencionadas el último canal de distribución generalmente representa al consumidor.

Los canales de distribución son diferentes rutas por medio de los cuales los bienes pasan, al moverse del productor al consumidor, las decisiones acerca de que canales se usan son las importantes; algunos productos y servicios se venden mejor de una manera, otros de otra.

Ilustración 2. Canales de distribución



Fuente: elaboración propia. Información del libro *Marketing, Ventas al Pormenor*, Capítulo 1, Canales de distribución.

De tal manera que una clasificación más detallada consiste en puntualizar si el negocio franquicia tiene o no a la capacidad para expandir la marca a partir de él, así como tomar en cuenta también el esquema de producción y venta, por ejemplo;

✓ Individual

“Individual-Concesión al Minorista, patrocinado por el Fabricante”. Un franquicia de venta de zapatos en la cual se vende al detalle y la matriz fabrica los zapatos, en la cual el vendedor detallista no puede vender o aperturar otra franquicia.

“Individual-Mayorista Patrocinado por el Fabricante”. Es en el cual el franquiciatario tiene la posibilidad de producir el producto y venderlo al mayoreo, sin embargo no podría franquiciar o vender más franquicias, se puede explicar con el ejemplo que se dio anteriormente, en el

cual un franquiciatario tiene la posibilidad de embotellar Coca-Cola pero solamente la puede vender en mercados locales como tiendas de abarrotes o demás minoristas sin posibilidad de subfranquiciar.

“Individual-Concesión al Minorista, Patrocinado por Firma de Servicios”. Un franquiciatario al cual las condiciones contractuales le permitan tener la capacidad de fabricación del producto pero no aperturar otra franquicia.

✓ **Maestra**

“Maestra-Concesión al Minorista, Patrocinado por el Fabricante”. Es en el cual el franquiciatario tiene la facultad de abrir más franquicias en un territorio determinado y a su vez es suministrado del producto por la matriz.

“Maestra-Concesionamiento al Mayorista Patrocinado el Fabricante”. Una franquicia de un café o bar, en el cual el franquiciatario está facultado para fabricar los productos que ofrece la marca y a su vez el contrato le permite aperturar más negocios en su área de injerencia.

“Maestra- Concesionamiento al Minorista Patrocinado por un Firma de Servicios”. Es el cual el franquiciatario cuenta con la posibilidad de fabricar y/o ofrecer los productos o servicios con los que cuenta la marca, pero aunado a esto se encarga de la expansión de las franquicias en cierto territorio.

II.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

La dinámica del sistema de franquicias hoy en día está en evolución y crecimiento. En este sentido, cabe señalar que existe una serie de ventajas y desventajas que se presentan para las partes involucradas en el negocio de las franquicias. Cuando una empresa decide lanzarse al mundo de las franquicias motivado por diferentes causas, después de haber realizado los estudios de mercado pertinentes y fijado los objetivos que servirán de soporte y estructura entre franquiciante y franquiciatario, comienza la búsqueda del franquiciatario ideal, ya que como actuación más generalizada, el franquiciador no suele conceder una franquicia a cualquiera. El franquiciatario es localizado mediante una campaña de búsqueda previamente

programada, tras ponerse en contacto con las dos partes, el franquiciante informa al candidato mediante un dossier.

Ventajas del franquiciante:

- Posibilidad de crecimiento y expansión rápida y controlada del negocio, apoyado por una red de empresarios con experiencia acumulada en los distintos sectores.
- La minimización de riesgos, a partir de la automatización de las necesidades de inversión, es decir la operadora de franquicias es la que establece y opera las agendas en materia de marketing, la adquisición de nueva maquinaria o equipo.
- La simplificación de los procesos de administración del negocio, obviamente respeto a una organización vertical.
- La reducción de los costos operativos debido a que el negocio opera bajo una dinámica de economía a mayor escala.
- Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción del producto y/o servicio, a partir de mayor volumen en la actividad, en ocasiones las estrategias de publicidad son comunes para todas las unidades.

Ventajas del franquiciatario:

- El comerciante de la franquicia se evita los riesgos y el trabajo que conlleva el inicio de cualquier negocio y se incorpora en una actividad comercial con cierto progreso y ya instalada.
- Pertenece a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.
- Provecho de una planificación previa del franquiciante, en la cual el franquiciatario participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados.

- Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, capacitación en contabilidad, administración y auditoría interna.

Desventajas del franquiciatario:

Así como hemos visto la serie de ventajas que ofrece un negocio para el franquiciatario, es importante hacer mención de las dificultades a las que puede enfrentarse, como los son las siguientes:

- Limitaciones en cuanto a obtener mayores beneficios del negocio debido al pago de regalías o cuotas por el derecho de uso de marca.
- Aunque forma parte de un sistema de franquicia, no tendrá acceso a la propiedad de la marca, por ende tampoco a una utilización distinta que no se encuentre establecida en los acuerdos contractuales.
- Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio.
- Incertidumbre en cuanto a la duración del contrato que podría estar sujeto a plazos determinados o metas.

II.8. CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS

Como podemos identificar, las franquicias en un esquema de negocios que se caracteriza principalmente por ser una red de expansión exponencial de puntos de venta a través de la réplica de un modelo de negocios exitoso, mismo que goza de ciertas características que son necesarias para la reproducción como son las siguientes.

II.8.1. Son reguladas por una Operadora de Franquicia o Matriz

El éxito del esquema de las franquicias, como ya se ha señalado en este trabajo, es la facilidad para expandirse a través de la repetición del modelo de negocio que ha mostrado regularidad y rentabilidad en el mercado con la ventaja de un bajo costo para el negocio raíz, es decir la primera franquicia, a partir de la primera concesión otorgada esta se convierte en

franquicia que tendrá que ser regulada por el dueño de la marca o por el franquiciante que también se convierte en el corporativo regulador o matriz de la marca franquicia. La matriz o por llamarlo de un forma el ente origen, cuanta con un área especializada que realiza un trabajo independiente al de el negocio de la franquicia como lo es administrar las franquicias que se han originado de esta, cobro de regalías, la capacitación, las asistencia técnica, las convocatorias, la atención a solicitudes, todo lo que represente la administración de las demás franquicias.

II.8.2. Tienen Crédito Mercantil o Antigüedad en el Mercado

Una de las fortalezas de la franquicia es la fama adquirida de la marca, a través de los años de operación en el mercado, Ferenz Feher Tocatli (2010), consultor especialista en franquicias y director general de Feher & Feher Consultoría en Negocios y Franquicia, recomienda tres años de operación de la marca esto permite tener cierto grado de seguridad en el mercado y así explotar el crédito de la marca que se franquicia.

II.8.3. Tienen Mercado Potencial

El mercado potencial es el que en teoría está dispuesto a consumir, adquirir y pagar por el producto que ofrece la franquicia, es decir, un grupo de personas que requieran del servicio o producto que se comercializa, comúnmente el mercado potencial de manera más específica es arrojado por un estudio de mercado. El diseño de la franquicia deberá ser estructurado pensando en el perfil de consumo de los clientes potenciales, así como el estudio de fijación de precio.

Fondo de Publicidad

Conocido también como "Canon de publicidad". Es un fondo cobrado y administrado por el franquiciatario para acceder a una publicidad que beneficie a toda la cadena. Este canon o regalía suele ser cobrado tomando el mismo concepto que para el cobro de las regalías comerciales a fin de estandarizar los cobros.

Son transmisibles

Los manuales de procedimientos son la herramienta por medio de la cual se genera la transferencia de tecnología del franquiciante al franquiciatario por lo que se considera que es la característica más representativa de una franquicia el know-how.

II.8.4. Importancia de la Imagen Corporativa

Donde el consumidor compre es tan importante como lo que compre. Es el principio de la guía de compradores prudentes y esa es la razón principal por la cual los comerciantes minoristas y en este caso los comerciantes minoristas con el esquema de franquicia crean una imagen corporativa que atraiga a los consumidores de su mercado objetivo. Formar una imagen favorable es una de las tareas más importantes al operar un negocio, es lo que los consumidores piensan de un negocio. Según Warren G. Meyer, Donald P. Kohn, E. Edward Harris y James R. Stone III, autores del libro Marketing Ventas al Por Menor, existen descripciones y opiniones genéricas que los clientes emiten al momento de conocer un negocio:

- “Este almacén tiene verdaderas rebajas. La mercancía puede no ser de alta calidad y el surtido es promedio, se tiene que esperar, pero se consigue algo bueno por el precio que se paga.”
- “Tienen la mayor selección en la ciudad, se puede comprar a crédito y ordenar que le lleven sus cosas. Los precios no son los más altos pero tampoco los más bajos.”
- “En este negocio resuelven mis problemas, son expertos y le dan la clase de atención que es especial. Desde luego los precios también son especiales. Pero se sabe que ahí se conseguirá lo mejor.”
- “Esa empresa nació de un compromiso sólido para la comunidad en la cual hace sus negocios y está diseñada para nosotros.”

Estos son los conceptos con los que generalmente se queda el cliente de la empresa de acuerdo al su imagen corporativa al comprar en un almacén o en cualquier negocio.

Al comprar en un almacén que se conozca con la descripción anterior, en parte ha definido su personalidad. No se podría pensar que un negocio tiene una personalidad, pero cada uno tiene casi como las personas tiene cualidades distintas e individuales por los cuales es reconocido.

Como se ha mencionado, la personalidad o imagen que generalmente se lleva en la mente el consumidor al momento después de comprar es conocida como imagen corporativa. Se tiene que fijar lineamientos y políticas por parte de la gerencia para ayudar a los empleados a comunicar a los clientes la imagen corporativa que se desea durante el trabajo diario. Todos los trabajadores deben seguir los lineamientos de esta imagen de manera que atraiga y mantenga a los clientes, para esto las políticas más comunes son:

1. El cliente por encima de todo.
2. No hay nada imposible cuando se quiere.
3. Cumplir todo lo que se prometa.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
5. Para el cliente, tu marca es la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
8. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente.
9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo.

Escuchar atentamente a las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante son la piedra angular de política de atención al cliente. Asimismo, la interacción con expertos.

Los puntos anteriores son una de las filosofías más utilizadas a la hora de atender a los clientes en cualquier empresa.

Existen tres razones principales por las cuales los clientes consumen en un negocio en particular:

1. Los productos y servicios que se ofrecen.
2. Los servicios de apoyo a la venta proporcionados antes, durante y después de la venta.
3. Prestigio.

Hay muchas formas de clasificar a los clientes difíciles, algunos son argumentadores, otros presenta quejas, otros hablen y otros lo saben todo, cuando se trabaja con clientes difíciles es importante permanecer callado y cortés. Perder la calma significará probablemente perder un cliente.

Los clientes argumentadores, son agresivos y no estarán de acuerdo con la mayoría de los argumentos del vendedor, este tipo de clientes tratan de poner al vendedor a la defensiva resaltando los errores de este, lo mejor que se puede hacer es no dejarse llevar por la discusión y tratar con una voz suave.

Los clientes quejumbrosos, con este tipo de clientes, es importante separar las quejas reales de las quejas falsas. Aclarar la verdadera naturaleza de la queja haciendo preguntas, no se le da consejos a este tipo de clientes ya que regresaran corriendo a contar como no funciona.

Cientes callados, generalmente, es útil hacer preguntas que requieran respuestas cortas, cuando obtenga respuestas se enfatiza el acuerdo con puntos clave de venta.

Cliente sabelotodo, con este tipo de clientes es importante dejarlos hablar. Al dejarles sentir que manejan la situación al final se venderán ellos mismos.

II.8.5. Selección de Localización del Negocio o Franquicia

La localización de casi cualquier lugar de negocio es una tarea muy importante, porque una decisión equivocada puede hacer que un negocio fracase casi antes de empezar.

La localización más importante para un tipo de negocios que para otros. Escoger la localización correcta es una decisión crucial para aquellos negocios que deben persuadir a los clientes a acudir a su negocio a realizar las compras.

Algunos factores que se deben considerar para seleccionar un lugar pueden ser determinados por necesidades personales del emprendedor como lo son la cercanía de la familia, la ciudad natal o el aprecio por las personas del lugar, sin embargo este es un tema del que se tiene que hacer un estudio más técnico y un poco más complejo ya que como se menciono es un elemento de éxito en el negocio. Los tres paso más importantes para seleccionar la ubicación son:

1. Escoger una comunidad viable.
2. Seleccionar un área comercial.
3. Evaluar el sitio específico.

1. Escoger una comunidad viable

Las compañías grandes dedican gran parte del tiempo y del estudio al problema de seleccionar nuevos locales. Una comunidad viable es la que promueve un volumen de ventas adecuadas y rentables para un negocio. Los siguientes tres factores la viabilidad de una zona económica:

- | | | |
|-------------|--------------|----------------|
| a) Economía | b) Población | c) Competencia |
|-------------|--------------|----------------|

a) Economía.

Se tendrá que tomar en consideración la fortaleza económica del área, por consiguiente el futuro del área tiene que ser estudiado en términos de la estabilidad de su base económica. El tipo de industria en la región influye en su bien estar económico. Agricultura, manufactura y la actividad comercial son los principales tipos de industria que forman una base

económica. Algunas áreas dependen de alguna industria, mientras otras tienen un balance de establecimiento de negocios, lo cual asegura estabilidad económica. Un estudio de las industrias en el área debe responder las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Depende la gente de la población de una industria o de un solo negocio para sus empleos?
- ❖ ¿Tiene la comunidad una variedad de industrias de apoyo?
- ❖ ¿Es saludable la industria del área?
- ❖ ¿Es el negocio de la comunidad estacional por naturaleza?
- ❖ ¿Están las industrias mudándose al área o se están ubicando en algunos otros lugares?

Otros factores económicos son también importantes cuando se localiza un negocio. Buenas autopistas e instalaciones de ferrocarril contribuyen al éxito de un negocio. Los impuestos locales son un factor que influye directamente sobre el desempeño del negocio.

b) Población

El segundo factor general que afecta el potencial del local de un negocio es la naturaleza de la población. Debido a que el nivel de ingresos en los individuos es un elemento que determina la oferta y la demanda en el mercado, por lo tanto el empresario debe de investigar el promedio de ingresos de la zona. Las tendencias del crecimiento de la población así como el nivel de vida son aspectos de interés.

Los empresarios potenciales deben conseguir información sobre la población del área. Las preguntas específicas que deben responderse son las siguientes:

- ❖ ¿Cuál es el ingreso promedio de los clientes potenciales?

- ❖ ¿Hay una mezcla de niveles de ingresos (bajo medio, alto) en el área o tiene el área predominantemente un nivel de ingreso?
- ❖ ¿Cuál es la tendencia de empleo y desempleo?
- ❖ ¿Poseen o alquilan su casa la mayoría de las personas?

c) Competencia

El tercer factor general que afecta la determinación de un lugar incluye el número y tipo de competidores o competidores potenciales. En número de competidores es importante porque un área puede sostener un número de negocios que compiten. Si hay demasiados negocios de un mismo tipo localizados en la misma área, todos pueden tener ventas limitadas y varios no podrán sobrevivir.

El propietario de un negocio pequeño puede determinar si la competencia está alerta y actualizada al conducir a través del área y visitar un número determinado de negocios competidores, lo importante es cuantos negocios son competidores y en donde se encuentran localizados.

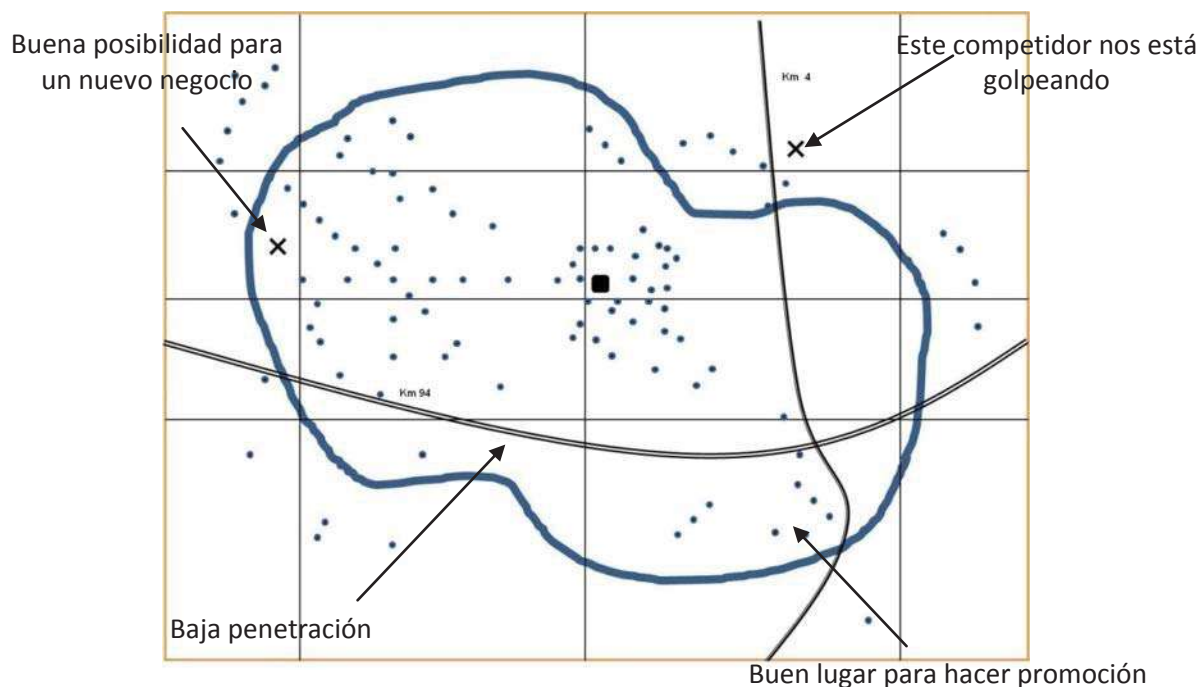
Existen tres condiciones favorables para abrir una nueva empresa son: la ausencia de empresas similares cuando existe una necesidad de empresas de ese tipo, la presencia de campañas deficientemente manejadas y un mercado en expansión.

También se deben conocer cuántos negocios similares han abierto o cerrado en los años pasados. La competencia indirecta que proporciona clases similares de bienes o servicios es otro factor para analizar. Preguntas similares a las siguientes se deben responder:

- ❖ ¿Qué tan grande son los competidores?
- ❖ ¿Qué piensan sus clientes sobre los productos o servicios ofrecidos para el establecimiento existente?

- ❖ ¿Qué tipo de gerencia, cooperativa o individual, existe en el área?
- ❖ ¿Si hay poca o ninguna competencia?
- ❖ ¿Cuál es la historia de negocios similares en el área?

Ilustración 3. Esquema de evaluación para escoger una comunidad viable



Fuente: elaboración propia, ejemplo obtenido del libro Marketing, Ventas al por Menor, unidad 20 capítulo 61 selección de una localización.

	Negocio
	Clientes

2. Selección de un Área Comercial

Para evaluar el volumen potencial de ventas de un área geográfica de negocios se define un área de comercio. Un área de comercio es la región geográfica de la cual un negocio obtiene sus clientes, en esta área se pueden llegar a concentrar hasta el 70% de los negocios de una comunidad.

Medir las fronteras de una instalación minorista existente es mucho más fácil que hacerlo para un negocio nuevo. Sin embargo, los estudios del área comercial para negocios existentes similares pueden proporcionar una excelente medida del área comercial probable para un negocio minorista propuesto.

➤ **Los distritos comerciales centrales**

Son las áreas comerciales principales en una ciudad, generalmente están localizadas en vías de mayor tráfico y a menudo incluyen varias manzanas en una ciudad. Las que están localizadas en el área de mayor afluencia de tráfico vehicular y de clientes potenciales normalmente están ubicadas en las zonas céntricas de las ciudades, a este distrito comercial se le conoce como **distrito comercial central**. La ventaja de este distrito es que por su naturaleza los clientes tienen claro que asistiendo a esa área encontrarán negocios y ofertas de bienes y servicios que necesitan, así como también, normalmente hay bancos u otras instituciones financieras que contribuyen finalmente al dinamismo económico del distrito.

➤ **Comerciales de vecindario.**

Repartidos por entre las ciudades y poblaciones, se encuentran pequeños grupos de firmas minoristas, estos grupos están localizados a lo largo de calles, ocupan áreas que tiene altas densidades de población. Los grupos de este tipo de áreas comerciales áreas **comerciales de vecindario**.

Sucursales pequeñas de importantes almacenes y de almacenes de cadenas a menudo se ubican en estas áreas. Tiendas de víveres, establecimiento de comida rápida y estaciones de servicios de automóviles son muy comunes así como. Pastelerías, ferreterías, almacenes de zapatos, bares y restaurantes están también típicamente localizados en estas áreas.

Estas áreas son adecuadas para propietarios de negocios con bajos costos de operación debido a los bajos alquileres.

➤ **Centros comerciales**

Las agrupaciones de negocios en un área comercial planeada se conocen como centros comerciales. Los centros comerciales están localizados usualmente en goteras de una ciudad o de alguna población cerca de una autopista importante los tres tipos básicos de centros comerciales son:

- **Centros comerciales de vecindario**, está diseñado para atender a un área comercial que esta a cinco o diez minutos del centro de las ciudades.
- **Los centros comerciales de comunidad**, atraen a los clientes que desean conducir 20 minutos o más hasta el centro comercial. Muy a menudo un departamento junior de un almacén, un almacén de variedad o almacén de descuentos es el negocio más grande. Este importante negocio atraerá a clientes para otros almacenes en el centro comercial.
- **Centros regionales**, usualmente es un área comercial cerrada y tiene dos o más almacenes de departamentos como atracción principal para los clientes, estos almacenes se conocen como almacenes ancla. Los clientes conducirán largas distancias para ir de compras a los almacenes regionales. Un amplio rango de artículos de conveniencia y artículos de compra están disponibles. Los almacenes de cadena y los puntos de venta de franquicia predominan. Bancos, restaurantes y cines también estarán localizados, la principal ventaja de este tipo de centros comerciales es que atrae muchos clientes ya que a menudo organizan exhibiciones de autos o eventos musicales.

Tabla 10. Factores a considerar para escoger el área comercial para abrir un negocio

1. Características de la Población	a) Población total de la comunidad b) Distribución por edades e ingresos c) Nivel de educación promedio d) Porcentaje de residentes con casa propia e) Ingreso disponible de los residentes f) Naturaleza y tipo de empleo g) Raza, nacionalidad y religión h) Estilo de vida y clase social i) Hábitos de compra j) Estabilidad de ingresos k) Tendencia de la población
2. Consideraciones económicas	a) Industria dominante b) Diversificación de la industria c) <u>Fluctuaciones</u> de empleo por temporada d) Proyecciones de crecimiento para las nuevas industrias e) Tendencias del negocio
3. Competencia	a) Numero y tamaño de los competidores existentes fortaleza y debilidades de la competencia b) Competencia potencial c) Tendencia de la competencia
4. Costo y disponibilidad de servicios de apoyo	a) Personal b) Servicios como transporte y paquetería c) Alquiler, impuestos, licencias y otros derechos
5. Costo y disponibilidad de locales	a) Número y tipos b) Oportunidades propiedad y de alquiler c) <u>Zonificación</u> y otras restricciones d) Acceso a transporte

Fuente: elaboración propia, ejemplo obtenido del libro Marketing, Ventas al por Menor, unidad 20 capítulo 61 selección de una localización.

3. Evaluación del Sitio Específico

Después de considerar los factores económicos de población y de competencia, se tiene que determinar el sitio específico.

Un estudio de factibilidad para un sitio de negocio es una evaluación de factores de localización que pueden afectar el éxito de un negocio. Cuando se evalúan localizaciones alternativas para un nuevo negocio, se deben estudiar dos o tres áreas geográficas amplias. Al analizar estas áreas generales para localizaciones de negocios, deben hacerse evidentes varios sitios promisorios, estos lugares se sondean para conseguir información sobre condiciones económicas y competencia. Las características de mercado, como los ingresos la ocupación y la educación de la población, también deben considerarse. La permanencia de la población en el área es una consideración importante.

De igual forma se deben establecer criterios para el sitio del negocio, después de que se hayan identificado uno o dos sitios como promisorios, la evaluación del potencial del mercado de los sitios específicos dentro de esa áreas deben comenzar. Algunos criterios de selección son los siguientes.

Tabla 11. Criterios de selección de sitios de negocios

Criterios	Lugar 1			Lugar 2			Lugar 3		
	Bajo		Alto	Bajo		Alto	Bajo		Alto
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Términos de alquiler o compra	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Competencia en el área comercial	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Compatibilidad de los negocios circunvecinos	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Atmosfera del vecindario	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Historia del sitio	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Accesibilidad de los clientes al sitio	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Volumen de trafico	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Disponibilidad de estacionamiento	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Restricciones de zonificación	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Otros criterios que clasifique	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Total de puntos por clasificación	TOTAL			TOTAL			TOTAL		

Fuente: elaboración propia, ejemplo obtenido del libro Marketing, Ventas al por Menor, unidad 20 capitulo 61 selección de un a localización.

II.8.6. Planeación Diseño y Distribución del Negocio o Franquicia

La decoración interior es el medio principal por el cual se crea dentro de un establecimiento comercial la impresión deseada. Todo lo que rodea al cliente al momento de entrar al negocio contribuye a crear la personalidad del negocio como los son: las paredes, el cielo raso, los ánqueles el acomodo de la mercancía y en general todo los elementos de apariencia.

Crear Atmosfera de Compra

Crear una atmosfera de negocio debe estimular la compra del cliente esta atmosfera se desarrolla por medio de la distribución de las instalaciones, la decoración, la iluminación, el color y el uso del espacio. La atmosfera de compra debe ser estimulante para todos los tipos de clientes por ejemplo:

- Amistosa y emocionante para el comprador joven.
- Limpia y cariñosa para el comprador familiar.
- Formal y placentera para los profesionistas.
- Silenciosa y alfombrada para el comprador de prestigio.

Distribución Básica del Establecimiento Comercial

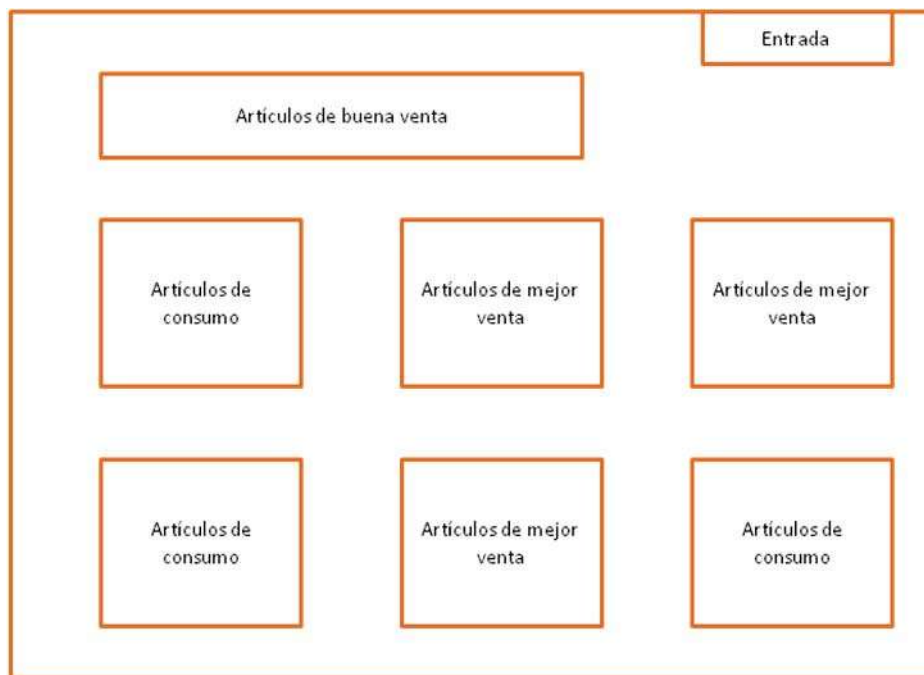
La distribución del equipo del almacén, las instalaciones y mobiliario se le conoce como “distribución de almacén”. Se usan varias distribuciones básicas: la distribución en parrilla, la distribución abierta, la distribución encerrada y distribución zona y grupo.

La distribución en parrilla: es un arreglo rectangular de exhibidores y pasillos que van paralelos unos a otros. El tamaño y la distribución de los pasillos y los anaqueles generalmente son del mismo tamaño en todo el almacén. Esta distribución se usa generalmente en supermercados, esta ofrece varias ventajas: permite el uso más eficiente

del espacio, promueve la compra de rutina, reduce algunos problemas concernientes con el inventario y control de seguridad y permite el almacenamiento y marcación de precios.

Las principales desventajas de esta distribución son la atmosfera de compra no emocionante y la falta de intimidad que se puede crear. Por esta razón la distribución de parrilla no es apropiada para las comerciantes minoristas de artículos especializados.

Ilustración 4. Distribución en parrilla

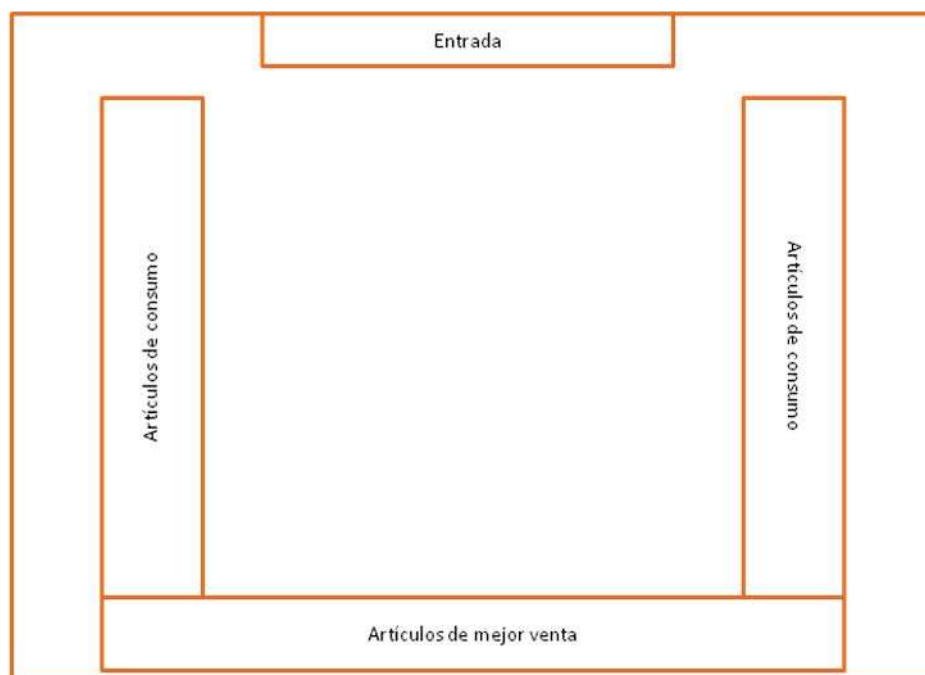


Fuente: elaboración propia esquema obtenido de del libro Marketing, Ventas al por Menor, unidad 20 capítulo 62, planeación del diseño y distribución.

Distribución abierta: este sistema proporciona un espacio de ventas completamente abierto rodeado por paredes exteriores. Todas las instalaciones están usualmente a nivel de las vista o están diseñadas para permitir la visibilidad en todo el piso de ventas. La mayoría de los almacenes de descuento de mercancía y farmacias usan el concepto de plana abierto.

Este diseño mejora el cubrimiento del vendedor, la seguridad y exposición de la mercancía, la falta de separación física de mercancía no relacionada hace que pueda haber una confusión en el cliente al ver mercancía distinta y tan junta.

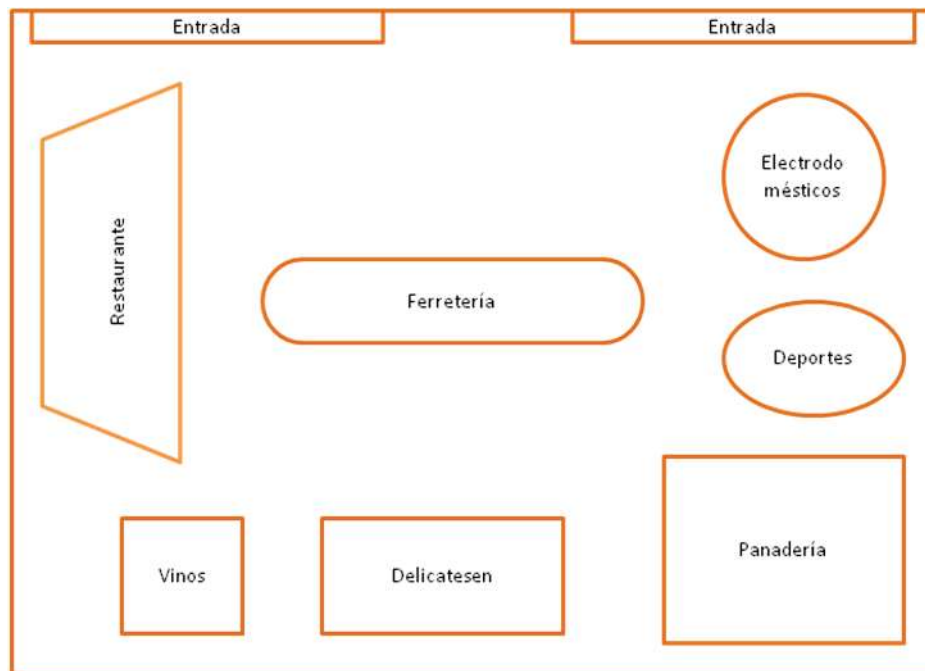
Ilustración 5. Distribución abierta



Fuente: elaboración propia esquema obtenido de del libro Marketing, Ventas al por Menor, unidad 20 capítulo 62, planeación del diseño y distribución.

Distribución encerrada: subdivide la mercancía por clasificaciones para que cada categoría de mercancía tenga su propio almacén. Cada categoría tiene su propia identidad, su estilo, su color y su ambiente. Este plan surgió del éxito de almacenes de especialidad que usaban técnicas de diseño de boutique principalmente tomadas de Europa. Este plan requiere de más costos de construcción, más separaciones de pared, mayores medidas de seguridad y más personal. La flexibilidad de la distribución encerrada es limitada y los cambios posteriores son costosos debido a la necesidad de la remodelación estructural. Esta distribución ha sido mayormente exitosa en negocios comerciales con mercancía especializada y de altos costos misma que ayuda a sufragar algún tipo de cambio.

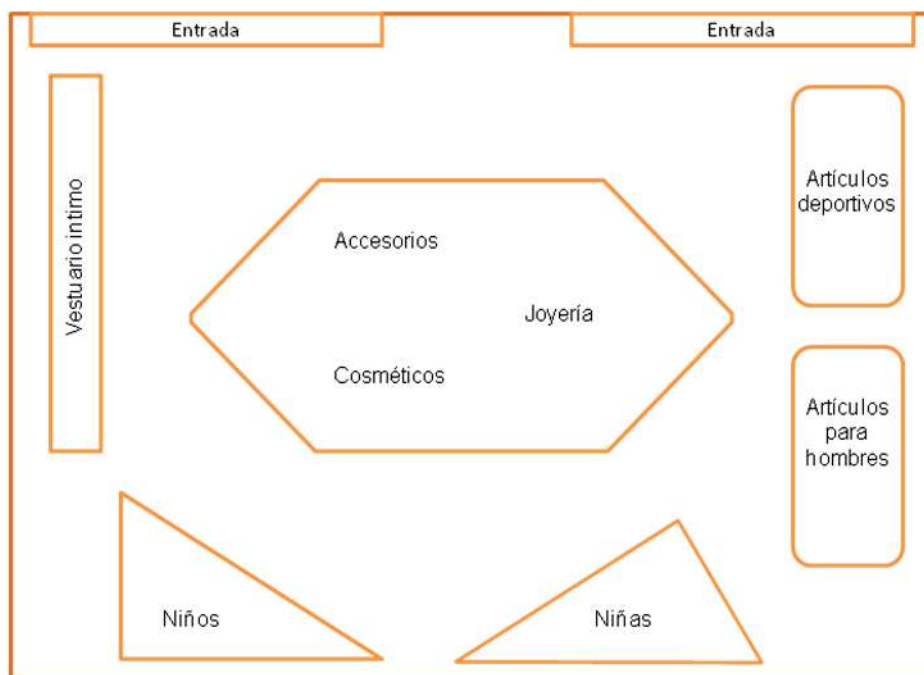
Ilustración 6. Distribución encerrada



Fuente: elaboración propia esquema obtenido de del libro Marketing, Ventas al por Menor, unidad 20 capítulo 62, planeación del diseño y distribución.

El plan de zona y de grupo: la mayoría de los espacios necesitan tener los costos de operación bajos, así como proporcionar un grado de flexibilidad y seguridad de distribución. Estas necesidades han llevado a la creciente popularidad de los planes de zona y de grupo. Este plan incorpora las mejores características de los componentes de distribución abierta y cerrada. El piso de ventas está dividido en grandes áreas de grupo de mercancía asociada, en lugar de pequeñas boutiques con mercancía individual. Divisiones altas de pared y estantería separan las zonas, proporcionando departamentos independientes para mercancías relacionadas. Los departamentos dentro de la zona están divididos por grupos móviles de estantería. Cada zona contiene flexibilidad y permanente seguridad, cubrimiento cruzado por el personal de ventas y supervisión. El plan de zona y de grupo permite un cambio de estilo y distribución en cada zona.

Ilustración 7. Distribución de zona y grupo



Fuente: elaboración propia esquema obtenido de del libro Marketing, Ventas al por Menor, unidad 20 capítulo 62, planeación del diseño y distribución.

A continuación se enlistan algunas estrategias que pueden contribuir incrementar las ventas:

1. Concentrar en el espacio más pequeño la mayor cantidad de mercancía posible para darle apariencia amontonada.
2. Usar arreglos que incentiven el autoservicio.
3. Colocar artículos relacionados dentro de un departamento y los departamentos relacionados dentro del almacén cerca uno de otros para incentivar la venta sugestiva.
4. Localizar artículos de impulso cerca de entrada o de pasillos donde el tráfico sea más alto. Localizar los artículos de conveniencia, los cuales los clientes compran

frecuentemente, cerca de los lugares de alto tráfico, localizar los artículos que el cliente normalmente le gusta examinar cuidadosamente y ubicarlos al fondo del almacén.

II.8.7. Equipo, Instalaciones y Mobiliarios

Todas las cosas dentro del almacén caen en las categorías de equipo, instalaciones y mobiliario. El equipo de un almacén incluye aparte de mercancías y una variedad de aparatos contruidos, dentro o usados en el almacén. La iluminación las unidades de calefacción y plomería, los accesorios y escaleras eléctricas, las maquinas del negocio y de ventas.

La estantería fija, incluye anaqueles, los mostradores y los ganchos para ropa usados en el piso de ventas para exhibir la mercancía.

Quizá el equipo más importante en el almacén es la iluminación, la buena iluminación ofrecen las siguientes ventajas:

1. Atrae la atención del clientes y hace que el interior del almacén sea visible para quienes pasan por ahí.
2. Revela el verdadero color, la textura y el lustre entre otras cualidades de la mercancía.
3. Ayuda a separar las secciones del almacén visualmente.
4. Ayuda a crear el tipo de imagen deseada por la gerencia.

El tipo de instalaciones fijas que un almacén escoge depende del tipo de mercancía que valla vender y de políticas de marketing, independientemente de eso todas las instalaciones cumplen tres funciones importantes:

1. Proyectan la imagen del almacén.
2. Promueven la venta de mercancía.
3. Promueven protección para la mercancía.

Algunos artículos de muebles, como escritorios y archiveros, están diseñados para ayudar al personal, en el área de ventas la mayoría de los muebles están diseñados para hacerle la

estancia cómoda al cliente, parte de la estrategia es que el cliente encuentre lugares para relajarse y sentarse y tenga más tiempo para decidirse a comprar algo. El alfombrado también es un elemento que hace la estancia del cliente agradable para sus pies y silenciosa.

El mobiliario decorativo, incluyendo la pintura o el papel en las paredes, las fotos y los murales, las divisiones y las plantas también atrae a los clientes.

Preguntas que se deben de contestar para una evaluación de diseño y distribución del almacén:

1. ¿Contribuye la distribución al uso eficiente del equipo?
2. ¿Se asigna suficiente espacio para las áreas de almacenamiento de no venta y de servicio?
3. ¿La distribución estimula que los clientes puedan caminar por todo el almacén?
4. ¿Están las estanterías lo suficientemente bajas para el acceso a todos los clientes?
5. ¿Tiene una imagen unificada?
6. ¿Son las entradas y salidas adecuadas para los clientes?

Preguntas para la evaluación de mercancías relacionadas y actividades de servicio:

1. ¿Se considera la productividad de las ventas del espacio tanto vertical como horizontal?
2. ¿Se arregla la mercancía en cada categoría de acuerdo con sus características más significativas (color, estilo, tamaño ó precio)?
3. ¿Se mezclan los artículos de impulso con los de demanda?
4. ¿Son prominentes los avisos para los artículos anunciados, para informar o guiar a los clientes a su localización exacta?
5. ¿Se exhiben las ventas especiales anunciadas y no anunciadas al final de los mostradores como también en los puntos de ventas?
6. ¿Sobresalen las marcas nacionales y las privadas en los arreglos y exhibiciones de vitrina?

7. ¿Se agrupa cada categoría de mercancía bajo un piso separado?

II.9. MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

En este apartado se hará mención del entorno legal en el que operan las franquicias, específicamente con las legislaciones mexicanas que son las que aplican en el desarrollo de este trabajo. Como se señaló anteriormente el IMPI determina que existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Sin embargo una franquicia es finalmente una entidad empresarial donde convergen relaciones de empleado-patrón, compra y venta de producto, pago de impuestos, propiedad intelectual y constitución de la misma empresa, por lo cual existen distintas leyes y normas que en conjunto regulan y protegen a una franquicia, como son las siguientes:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- La Ley de Propiedad Industrial
- Ley Federal de Derechos de Autor
- El Código de Comercio
- La Ley General de Sociedades
- Legislaciones Fiscales y Civiles
- Ley Federal del Trabajo

Se considera que de las legislaciones anteriores mismas que por su puesto se derivan de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, son determinantes, pero en realidad la que mas funciona como eje rector es la Ley de Propiedad Industrial, principalmente en el artículo 142, el cual establece el concepto de franquicias y en qué casos habrá.

De acuerdo la artículo 142 Ley de propiedad Industria (relativo a franquicias). El contrato de franquicia deberá constar por escrito y deberá contener, cuando menos, los siguientes requisitos:

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

- XII. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto en contrario.
- XIII. Este artículo se sujetará, en lo conducente, a lo dispuesto en el Reglamento de la presente Ley.

ARTICULO 142 BIS 1. El franquiciante podrá tener injerencia en la organización y funcionamiento del franquiciatario, únicamente para garantizar la observancia de los estándares de administración y de imagen de la franquicia conforme a lo establecido en el contrato.

Basado en la legislación anterior surgió un documento que es prácticamente el resumen de los que es la franquicia que se va a concesionar, contiene toda la información que por ley debe de conocer el franquiciatario, este se debe exponer antes de firmar un contrato y en el caso que así lo decidan las partes puede formar parte del contrato de franquicia, el nombre del documento es el *circular de oferta de franquicia* (COF).

II.9.1. Circular Oferta de Franquicia (COF)

El nombre institucional de la Circular Oferta de Franquicia (COF) es un documento de Divulgación de Franquicia; Sin embargo, la forma coloquial adoptada por el sector en México ha sido la primera para denominar éste documento, el cual deberá ser entregado 30 días antes a la celebración del Contrato de Franquicia, entre franquiciante y franquiciatario.

La obligación de la elaboración y entrega de la COF, se encuentra fundamentada en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial. En éste se establece el carácter de obligatorio de dicho documento y se aclara el plazo de treinta días previos a la celebración del contrato de concesión de la marca.

Así también dentro del artículo 65 de la Ley de Propiedad Industrial, se define la información financiera, técnica, legal que deberá contener el COF al momento de ser elaborada por el franquiciante.

En éste deberán detallarse de forma específica y concisa las obligaciones del franquiciante y los derechos que adquiere el franquiciatario al momento de la compraventa de una franquicia de manera más específica la información que contiene es la siguiente.

Información del COF

a) Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.

Dentro de la Circular Oferta de Franquicia deberán señalarse específicamente el nombre, razón social domicilio y nacionalidad del franquiciante. En caso de que éste sea un franquiciante maestro, es decir que maneja una franquicia maestra deberá también incluir la información del Franquiciante General y señalar la relación y el puesto de la persona que celebrará el contrato de compra-venta, así como también la fecha de adquisición de la franquicia maestra y la vigencia de la adquisición de la misma.

b) Descripción de franquicia. En este apartado deberá detallarse la actividad que se realiza el signo distintivo y el producto o servicio que comercializa así como los horarios de trabajo, la logística de distribución y producción, la capacitación que se impartirá para el desarrollo y mejoramiento del negocio y el perfil del consumidor final al que va dirigido el producto o servicio que se comercializa.

c) Experiencia. Será necesario indicar en este punto la fecha en que se inició la empresa así como la fecha en que inició la comercialización bajo el sistema de franquicias. Aunado a lo anterior deberá mencionarse la cantidad de franquicias propias y franquiciadas que existan hasta el momento, así como los lugares en donde se encuentran y el carácter en el franquiciante posee la enseña.

d) Registros “en regla”. En este apartado se demostrará la legalidad del signo distintivo a través de la autenticación de los registros de marca (copias y mostrar originales al

franquiciatario) y la señalización de los números de dichos registros. En caso de que el trámite se encuentre en proceso deberá señalarse y agregarse copias de los documentos que lo comprueben y mostrar los originales.

e) Información sobre los pagos que deberá realizar el franquiciatario al franquiciante.

En este apartado el franquiciante deberá detallar de forma muy específica, los tres conceptos de pagos que el franquiciatario deberá realizar al franquiciante, la temporalidad en que deberá realizarlos, así como la unidad de medición que se usará para definir el pago de regalías y publicidad:

- **Pagos iniciales:** Se refiere a la cuota de franquicia y a la inversión inicial que implicará la preapertura de la franquicia, duración del contrato y si hay costo por renovación del mismo.
- **Pago de regalías:** Deberá especificarse la cantidad por el pago de regalías así como la temporalidad de cada pago. Y señalar si el concepto de las mismas será en base a las utilidades brutas o netas.
- **Pagos de publicidad:** Se determinará la cantidad a pagar por concepto de gastos de publicidad y se señalará cómo será distribuida en cada caso.

Asistencia que se brindará. En este apartado se describirá específicamente el tipo de asistencia que brindará el franquiciante al franquiciatario. Si será únicamente de transmisión de conocimientos o si se incluirán dinámicas de capacitación u otras prácticas que incluyan más involucramiento con la franquicia.

Especificación de zona territorial de franquicia. En este documento se definirá detalladamente la zona geográfica que abarcará la franquicia y la cual deberá ser respetada por el franquiciatario dentro del plan de expansión. Así también se determinarán las estrategias de comercialización que podrá utilizar el franquiciatario para vender y promocional su punto de venta.

Determinación de derechos de subfranquiciamiento. Dentro de este apartado se definirán los derechos que tendrá el franquiciatario para subfranquiciar.

En el caso de las Franquicias Maestras, el derecho de subfranquiciamiento será adquirido por el franquiciatario; Sin embargo será muy importante definir las condiciones en que se llevará a cabo.

Obligación de confidencialidad del franquiciatario. A través de este apartado se determinarán los compromisos de confidencialidad que adquiere el franquiciatario de guardar los secretos industriales que brinde el franquiciante.

Descripción detallada sobre las obligaciones y derecho del franquiciatario. Este será el apartado fundamental del COF, en el cual se describirán cada una de las obligaciones y derechos que adquirirá el franquiciatario una vez celebrado el contrato de franquicia. De esta manera el franquiciatario conocerá anticipadamente las condiciones en las que trabajaran ambas partes.

Regulación de la Información. Al momento de la elaboración de una Circular Oferta de Franquicia, será importante analizar la cantidad de información que se otorga. Es decir, el franquiciante deberá ser muy específico con los datos administrativos del negocio, pero deberá evitar brindar información de producción que arruine compra venta de una franquicia, ya si se entrega toda la información ya no sería necesaria la adquisición de la franquicia para replicar el éxito de un negocio a través de este modelo.

Debido a esto será necesario revisar con criterio la información que se brindará, evitando caer en generalidad total que haga que el franquiciatario pudiera, en sentido opuesto al ejemplo anterior, sentirse desconfiado o poco informado.

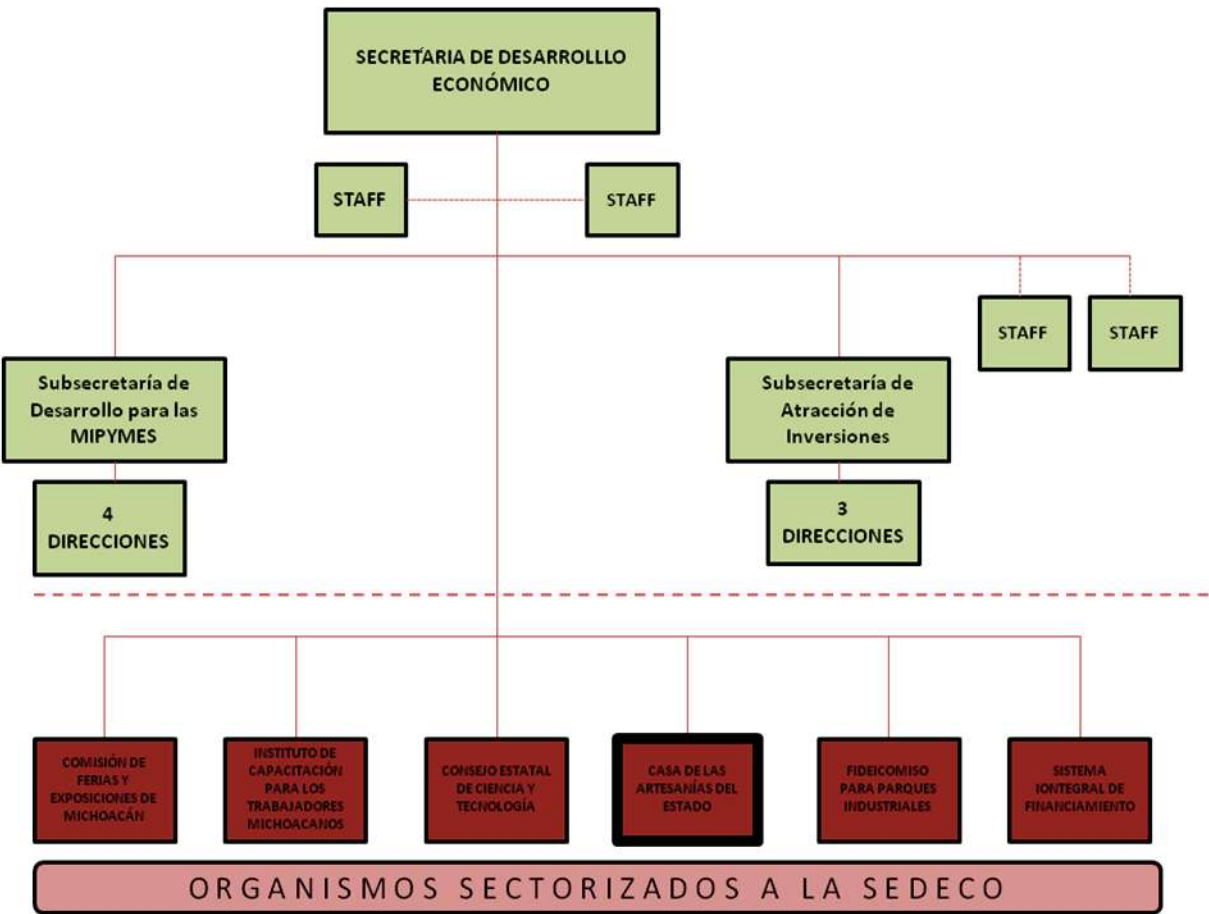
La COF, a diferencia del Contrato de Franquicia, señalará las condiciones en que se firmará el mismo. Así también, de manera previa a los contratos que se celebren posteriormente.

III. CASO PRÁCTICO

III.1 DEFINICIÓN DE CASART

De acuerdo a la *Ley de Fomento Artesanal* del Estado de Michoacán, CASART es un organismo público descentralizado con patrimonio y personalidad jurídica propios. Pertenecer a los organismos paraestatales del Gobierno Estatal y que en específico tiene como cabeza de sector a la Secretaría de Desarrollo Económico SEDECO, quien funge como vicepresidente de la Junta de Gobierno como se muestra a continuación.

Ilustración 8. Esquema organizacional de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del estado de Michoacán



Fuente: elaboración propia. Información obtenida del Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Michoacán.

De acuerdo al *artículo 7º* la junta de gobierno es el máximo órgano rector de CASART cuyos integrantes son;

- El Gobernador del Estado, quien es el Presidente;
- El Secretario de Desarrollo Económico, quien es el Vicepresidente;
- El Secretario de Educación del Estado;
- El Secretario de Turismo;
- El Secretario de Administración y Finanzas del Estado;
- El Coordinador de Control y Desarrollo Administrativo;
- El Coordinador General para el Desarrollo; y,
- El Secretario de Cultura

Dicho organismo tiene como función Establecer las políticas generales y las prioridades a las que deberán sujetarse las actividades del organismo;

- Aprobar, en su caso, el Programa Estatal de Fomento Artesanal y los programas de trabajo del Organismo, que le presente el Director General;
- Someter al titular del Poder Ejecutivo, a través del Vicepresidente, la propuesta del Reglamento interior del Organismo, para que, en su caso, lo expida;
- Recibir del Director General los informes anuales sobre el funcionamiento del Organismo del Centro;
- Sugerir la aplicación de las medidas necesarias para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas;
- Aprobar, en su caso, el proyecto del presupuesto anual del Organismo que le presente el Director General;
- Analizar y, en su caso, aprobar los informes administrativos y financieros del Organismo, que le presente, el Director General;
- Definir, en general, los mecanismos y acciones que permitan el cumplimiento de las funciones del Organismo;

- Cada uno de los miembros propietarios de la Junta, con excepción del Presidente, deberá nombrar su respectivo suplente.

Es decir la Junta de Gobierno determina las funciones de CASART es decir aprueba o reprueba la acciones tomadas por el organismo ante la representación del Director General, de igual forma aprobará o reprobará las propuestas presentadas por el Director general.

III.1.1 MISIÓN DE CASART

Contribuir a mantener la actividad artesanal como alternativa de empleo, privilegiando el respeto a las diferencias culturales de sus creadores y los recursos naturales, rescatando, conservando y fortaleciendo su identidad histórica y cultural e impulsando la eficiencia de los procesos productivos y la comercialización de sus productos artesanales en el ámbito local, estatal, nacional e internacional, con el fin de elevar el nivel de vida de los artesanos, sus familias y sus comunidades.

III.1.2 VISIÓN DE CASART

Que la actividad artesanal en Michoacán se encuentre fortalecida económicamente y revalorada culturalmente ante la sociedad y el mercado, en beneficio de los integrantes del sector.

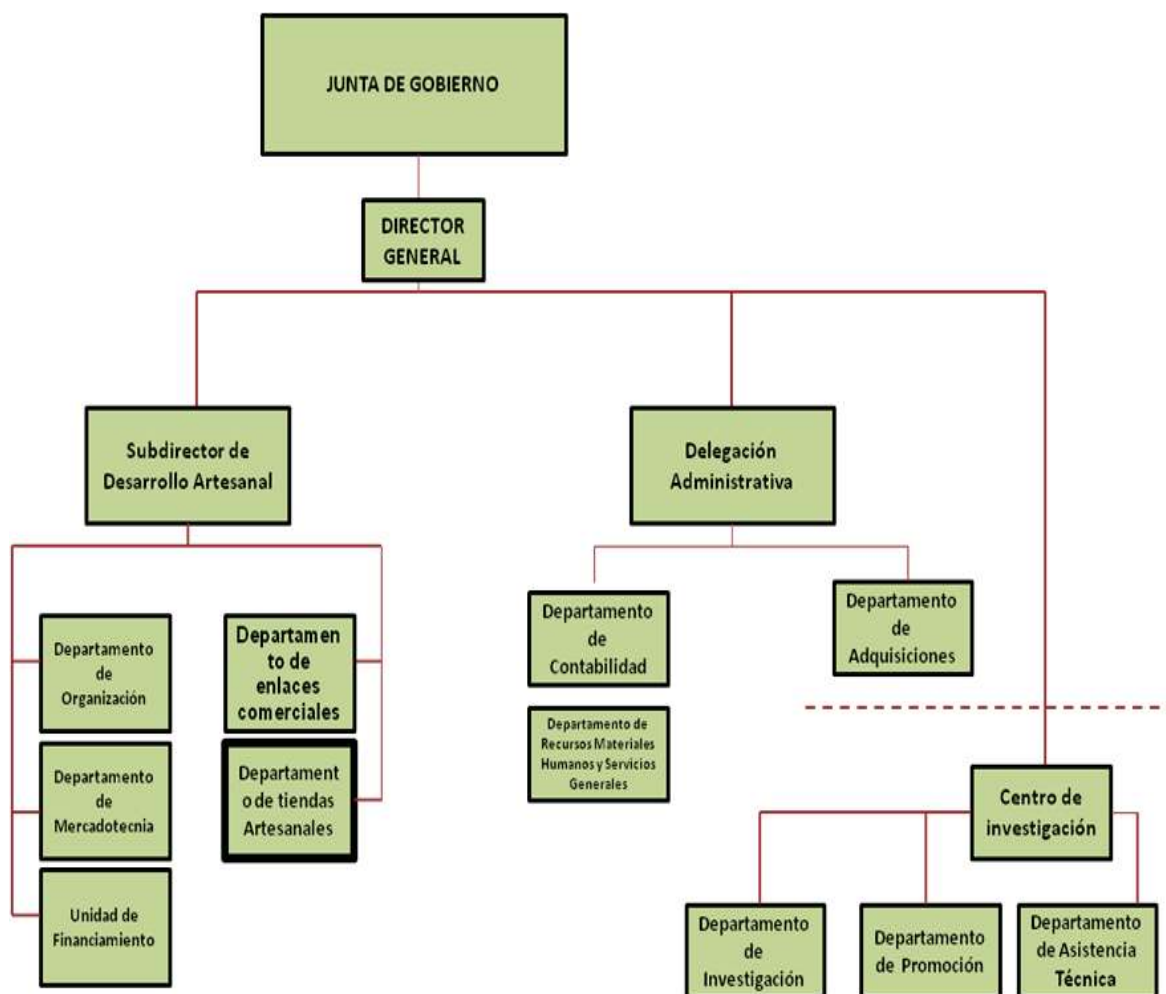
FACULTADES Y ATRIBUCIONES (Art. 5 de la Ley de Fomento Artesanal)

- Formular aplicar el programa estatal de fomento artesanal;
- Elaborar el padrón de artesanos del Estado;
- Coadyuvar y fomentar para que dentro de la planeación de desarrollo estatal se considere el fortalecimiento al sector artesanal;
- Representar al Gobierno del Estado ante instituciones similares de otros estados y países con el objeto de implementar acciones que beneficien al sector;
- Firmar convenios con el Gobierno Federal y Gobiernos Municipales;
- Impulsar la investigación de técnicas artesanales que colaboren para mejorar la calidad de las artesanías michoacanas;
- Aprovechar los medios masivos para difundir las artesanías Michoacanas;

- Fomentar eventos para promoción de las artesanías michoacanas;
- En general todas aquellas acciones para el mejoramiento, conservación y difusión de las artesanías.

III.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 9. Organigrama de CASART



Fuente: elaboración propia. Organigrama de Casa de las Artesanías. Información obtenida del Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Michoacán.

DIRECTOR GENERAL (*Art. 9 de la Ley de Fomento Artesanal*)

El Director General de la Casa de las Artesanías, lo designa el Gobernador del Estado para cumplir las siguientes funciones:

- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos emanados de la Junta de Gobierno;
- Representar legalmente al Organismo;
- Dirigir técnica y administrativamente al Organismo, vigilando el cumplimiento de sus objetivos y programas;
- Formular el proyecto del Programa Estatal de Fomento Artesanal, y los programas de trabajo del Organismo, y presentarlos a la Junta de Gobierno para su aprobación, en su caso;
- Elaborar el proyecto del reglamento interior del Organismo y presentarlo para su análisis a la Junta de Gobierno;
- Establecer e instrumentar un sistema de evaluación para las actividades artesanales, y con base en él, implementar y ejecutar las políticas, planes, programas y servicios que correspondan;
- Aplicar en coordinación con las dependencias y entidades estatales y federales correspondientes y ayuntamientos, el Programa Estatal de Fomento Artesanal;
- Nombrar y remover al personal administrativo del Organismo.

CONSEJO CONSULTIVO PARA EL FOMENTO ARTESANAL (*Art 27 y 28 de la Ley de Fomento Artesanal*)

Es importante mencionar la participación del Consejo Consultivo para el Fomento Artesanal en este organismo a diferencia del la Junta de Gobierno, es externo a la estructura, lo conforman representaciones de los sectores que se involucran el sector artesanal existen representantes de; gobierno, iniciativa privada, asociaciones de artesanos debidamente constituidos, organismos involucrados en el tema artesanal ya sea instancia Federal y o

Municipal y cualquier institución que el Presidente del Consejo considere que debe ser invitada, sometiendo esto a votación de los miembros del consejo. EL consejo tiene las siguientes funciones;

- Proponer criterios para el fomento del desarrollo del sector artesanal en el Estado;
- Fomentar la inversión de los sectores privado y social, así como su participación en las acciones que tengan que ver con el desarrollo de este sector en la Entidad;
- Sugerir y propiciar la formulación y ejecución de programas específicos de desarrollo para cada rama artesanal atendiendo a parámetros tanto de rentabilidad como de permanencia de valor tradicional;
- Fomentar la coordinación entre los municipios integrantes de una región con similares actividades artesanales, para el otorgamiento, en su caso, de estímulos y apoyos;
- Fomentar la participación del sector privado en el Fondo para el Desarrollo Artesanal;
- Promover la mejora regulatoria del marco jurídico que rige las actividades artesanales en la entidad;
- Asesorar a los artesanos en lo particular o a las organizaciones para constituir empresas y ejecutar acciones para su fomento;
- Proponer la ejecución de acciones y medidas necesarias para el impulso de las actividades económicas generadoras de empleos en el sector; y,
- En general, estudiar y analizar las necesidades y la problemática que enfrente el sector artesanal, así como proponer alternativas que aliente su crecimiento y consoliden sus niveles de rentabilidad a favor del desarrollo del artesano del Estado y la permanencia de sus valores tradicionales.

DEPARTAMENTO DE TIENDAS CASART (*Art. 41 de la Ley de Fomento Artesanal*)

De manera específica el objeto de estudio se concentra en el área de comercialización, que pertenece a la Subdirección de Desarrollo Artesanal, creada por acuerdo administrativo para cumplir con las funciones y obligaciones de CASART, que se enlistan a continuación:

- Implementar sistemas para certificar el origen y la calidad de las artesanías;
- La ubicación de los productos en el mercado a precio justo que haga rentable la actividad para los productores;
- Utilización de mecanismos globales de promoción artesanal por región o rama que facilite la identificación y adquisición de las artesanías;
- Acuerdos interinstitucionales que faciliten la obtención de espacios para exposiciones en eventos nacionales e internacionales;
- La edición de material publicitario sobre la actividad artesanal de la entidad.

III.1.4. FUNCIONAMIENTO

La estrategia comercial de CASART se rige por la legislación estatal vigente y por un gran sentido social dirigido a fortalecer la producción artesanal como una actividad productiva, rentable y que le proporcione un calidad de vida digna al artesano, de lo anterior se derivan una serie de políticas económicas para el modelo de comercialización que se implementa, en cierta medida se acercan a un modelo de franquicia pero sin llegar a serlo, por ejemplo:

Art. 17 de la Ley de Fomento Artesanal

- Promover que en cada desarrollo turístico de la Entidad, se ubique un espacio permanente para la venta y exhibición de artesanías michoacanas, preferentemente de la localidad o región de que se trate. Para lo cual, se celebran convenios con las organizaciones o con los artesanos, en lo particular, cuya finalidad es brindar todas las facilidades y apoyos para este efecto.

Art. 18 de la Ley de Fomento Artesanal

- Se proporciona asesoría, capacitación y apoyo logístico necesario para montar los espacios de exhibición y venta de artesanías, asimismo se gestiona lo propio, en su caso, ante los ayuntamientos y demás autoridades que correspondan.

Art 19 de la Ley de Fomento Artesanal

- Otorgar servicios gratuitos de gestoría comercial con el objeto de conocer mercados potenciales, proporcionar mejores niveles de rentabilidad a los productos, contar con promoción especializada atendiendo al tipo de mercado, producto o rama artesanal de que se trate.

Art 20 de la Ley de Fomento Artesanal

- La Secretaría de Desarrollo Económico, por sí o a petición de las organizaciones de artesanos debidamente constituidas y registradas en el Registro de Artesanos del Estado de Michoacán, contribuirá con asesoría y gestión ante las autoridades competentes, para el otorgamiento de la certificación de origen de las artesanías michoacanas.

III.2. EXPERIENCIA DE CASART CON LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍA

Como se ha señalado anteriormente y como se señala en los extractos de la ley que se exponen en este trabajo uno de los principales objetos de CASART, en impulsar la comercialización de la artesanía con la finalidad de contribuir al aumento de calidad de vida del artesano.

Esta dependencia comenzó operando con una sola tienda la cual se encontraba en las oficinas principales, mismas que en la actualidad se encuentran adecuadas en la planta baja a manera de galería y también se encuentran a la venta.

Actualmente existen tiendas propias de CASART, que sirven como puntos de venta y de alguna manera contribuyen a darle fluidez al stock de artesanías con el que cuenta la

dependencia, sin embargo siguen siendo inconsistentes en sus ventas. Los puntos de venta actuales son:

Tabla 12. Sucursales de CASART

Sucursal	Ubicación
1. Matriz.	Ex Convento de San Francisco, Fray Juan de San Miguel #129, Centro Histórico, C.P. 58000. Morelia, Michoacán, México.
2. Aeropuerto Internacional de Morelia.	Aeropuerto Internacional de Morelia, Morelia, Michoacán, México Tienda Aeropuerto.
3. Lázaro Cárdenas, Michoacán.	Plaza Zirahuén, local 17. Lázaro Cárdenas, Michoacán, México.
4. Uruapan, Michoacán.	Calle Independencia #15. Uruapan, Michoacán, México Centro Histórico. Guillermo Prieto #35. Morelia, Michoacán, México.
5. San Diego California Estados Unidos.	Daniel Avenue. San Diego California. Estados Unidos.
6. San Miguel de Allende, Guanajuato.	Salida a Celaya #69. San Miguel de Allende, Guanajuato, México.
7. Pátzcuaro, Michoacán.	Ahumada No. 113 Colonia Centro. Pátzcuaro, Michoacán, México.

Fuente: elaboración propia, información proporcionada por Casa de las Artesanías de Michoacán.

En algún momento CASART, también intentó como estrategia de comercialización la apertura de puntos de venta a través de terceros, era un esquema similar al de franquicia pero a diferencia de una franquicia, este esquema no concesionaba la marca ni transfería ningún tipo de imagen corporativa ni conocimientos técnicos, lo único que hacía es que CASART, se convertía en proveedor de los empresarios que abrían tiendas de artesanías en distintos puntos. La intención era generar más comercialización de las artesanías michoacanas con empresarios interesados en el tema y en algunos casos conocedores.

El esquema pretendía que CASART, se ahorrara los costos fijos de mantener un local comercial como los son: gastos administrativos, sueldos y salarios de personal, licencias para el negocio y demás impuestos, ya que todos estos los cubría el “comercializador”.

Sin embargo empezaron a tener problemas debido a que los “comercializadores” incumplían en las cuotas, que le correspondían a CASART, a decir del Jefe de Dpto. de Mercadotecnia de CASART, los socios comerciales le daban poca importancia a cumplir los compromisos con CASART, debido que consideraban que por ser un organismo gubernamental podría tener menos prioridad que los acreedores propios de la operación del local comercial.

Por lo anterior y por el cambio de gerencias a nivel gobierno era difícil la continuidad de los socios comerciales, y se decidió detener el proyecto.

III.3. COMPARACIÓN DE CASART CON FRANQUICIAS SIMILARES EN MÉXICO

En este apartado se analizarán las franquicias que en determinado momento podrían competir y que guardan cierta similitud con una franquicia de CASART por ser parte de ese segmento de mercado, en específico artículos de decoración y para el hogar, lo anterior con el objeto de conocer la competencia en el mercado.

Para tal efecto se considera necesario hacer una reseña de lo que es la competencia y la segmentación de mercado.

La competencia en el mercado es un término utilizado en economía para referirse a los sistemas de mercado en los que las empresas se miden y trabajan para ganarse la preferencia del consumidor y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.

En un mercado de competencia existen gran cantidad de compradores que son la demanda y de vendedores que son la oferta de manera tal que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio.

Dentro de la competencia de este mercado, existe la segmentación de mercado este se refiere a un grupo homogéneos por ejemplo, los consumidores en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Dicho de otra manera la segmentación de mercado es la especialización de productos y servicios para en respuesta a la necesidades y características del consumidor y en algunas ocasiones necesidades creadas por las mismas campañas de marketing.

En el desarrollo de este modelo se tendrán que tomar la competencia en el mercado, como resultado de la investigación de campo que se realizó en la dependencia CASART, se logró obtener información acerca el sector en el cual competiría este modelo de franquicia.

Según el Lic. Gerson Nery Rodríguez Vargas, Jefe de Mercadotecnia de CASART, en el ramo de ventas de artesanía en tienda formalmente establecida es decir, sin considerar los tendidos de los artesanos de manera ambulante, existen tres tipos:

1. Tienda artesanal Comercial
2. Tienda Artesanal General
3. Tienda Artesanal Boutique

La tienda artesanal comercial: se caracteriza por tener principalmente productos de tamaño pequeño tipo souvenirs como los son: llaveros, tazas, destapadores, collares, aretes, servilleteros entre otros. Se ubican en las zonas turísticas o en mercados populares en locales de pequeños a medianamente grandes, a menudo incluyen productos que no necesariamente son artesanales como camisetas y alimentos.

Tienda artesanal general: este tipo de negocios se encuentran de igual forma en mercados y centros comerciales de zonas turísticas, a diferencia de la tienda comercial esta se especializa

un poco mas ya que tienen más restricciones con los productos que ofertan y generalmente incluyen muebles de tamaño pequeño como los son: mesas, taburetes, bancos, etc. Su público es el turismo y en ciertos casos al mercado local.

La tienda artesanal boutique, es más especializada ya que se ofrecen piezas de colección y generalmente las atiende personal con conocimiento en el tema, se pueden ubicar desde centros turísticos así como en locales de grandes centros comerciales, tiene una variedad de productos muy selectos, de igual forma sus políticas de compra son muy estrictas ya que se busca las piezas de mejor calidad. El público al que va dirigido este tipo de tienda, son los turistas y compradores especializados.

Estas tres clasificaciones cuentan con un común denominador ya que en cualquiera de los casos ofrecen productos artesanales. La artesanía se refiere tanto al trabajo del artesano normalmente realizado de forma manual por una persona sin el auxilio de maquinaria o automatizaciones, como al objeto o producto obtenido en el que cada pieza es distinta a las demás. La artesanía como actividad material se suele diferenciar del trabajo en serie o industrial.

Según Eutimio Tovar Rodríguez experto en el tema ha propuesto como definición de artesanía toda técnica manual creativa, para producir individualmente, bienes y servicios.

Para muchas personas, la artesanía es un término medio entre el diseño y el arte. Para otros es una continuación de los oficios tradicionales, en los que la estética tiene un papel destacado pero el sentido práctico del objeto elaborado es también importante.

Como podemos apreciar en las definiciones anteriores los conceptos son muy subjetivos, en la percepción del consumidor, se encuentran como productos decorativos o que tengan alguna utilidad, hechos a mano que por lo tanto cada pieza es única e irrepetible a diferencia de una producción en línea industrializada donde todas las piezas guardarían una similitud en la manufactura.

Sin embargo en la ley de fomento artesanal del estado de Michoacán señala que productos son artesanías, Alfarería;

- Maderas;
- Maque y laca perfilada en oro;
- Textiles;
- Metalistería;
- Fibras vegetales y popotería;
- Pasta de caña;
- Juguetería;
- Papel picado;
- Equipales y talabartería;
- Lapidaria;
- Cerería;
- Arte plumario;
- Miniaturas;
- Vidrio Soplado;
- Laudería;
- Aquellas que se determinen por la Casa de las Artesanías.

Toda esta variedad de técnicas de producción artesanal la cual es muy distinta ya que existen muchos tipos de materia prima, técnicas y regiones donde se producen, llegan finalmente a clasificarse en dos funciones que serían:

1. Decorativas
2. Utilitarias

Las decorativas son los productos cuya única función es la ambientación en ciertos espacios, como su nombre lo dice sirven para decorar y generalmente se usan para ambientar:

- Comedores

- Despachos
- Entradas
- Salones
- Salas de estar

Dentro de esta clasificación podemos encontrar los siguientes productos entre otros:

Tabla 13. Distintos productos artesanales

• Esculturas ○ Barro ○ Madera ○ Pierda ○ Cantera ○ Pastas Vegetales	• Centros de Mesa
• Ollas	• Esferas
• Vasijas	• Mascaras
• Cuadros ○ Pintura vinil ○ Arte Plumarios ○ Tallado en Madera	• Fuentes
• Candelabros	• Jarrones

En la clasificación de las artesanías utilitarias encontramos productos que si bien son fabricados de manera artesanal tienen una función práctica ya sea en el hogar o en algún ambiente de trabajo como pueden ser los siguientes productos entre otros:

• Cucharas ○ Madera ○ Cobre	• Muebles: ○ Sillas ○ Buros ○ Camas ○ Escritorios
• Bordados y tejidos	• Ollas
• Vasijas	• Calzado
• Calzado • Cazuelas	• Juguetes • Platos
• Tazas	• Sombreros
• Sombreros	• Guitarras

Fuente: elaboración propia, información proporcionada por Casa de las Artesanías de Michoacán, de la Guía de Compra de CASART.

En base a la clasificación de productos así como en los tipos de tiendas podemos definir un concepto, la propuesta de franquicia que se realiza en este trabajo, que resultaría una tienda comercial artesanal inclinándose un poco en ciertos aspectos a tienda artesanal boutique en la cual se ofrecerían piezas artesanales utilitarias y decorativas.

Se logró localizar a franquicias que se manejan dentro de ese sector las cuales son muy pocas pero según su historial son rentables y se encuentran distribuidas en los principales centros comerciales y centros turísticos de las ciudades, al respecto de estos negocios se presentan las siguientes características:

Son empresas dedicadas a la venta de productos utilitarios y decorativos dirigidos a un público con una capacidad adquisitiva media-alta. Su concepto cálido acogedor y digerible para el consumidor, otro común denominador es que se preocupan por que sus productos generen ambientes de confort y en ciertas ocasiones de cierta exclusividad, como son las siguientes:

Tabla 14. Información General de la Franquicia BANAK UMPORTA

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual
Concepto Esencial	Esta marca, ha apostado por una amplia oferta de productos ya que todas sus piezas se complementan con una gran variedad de objetos de decoración y productos de textil que hacen soñar y vivir la casa Los muebles de Banak Importa se destacan por su sabor natural. Su carácter artesano, cálido y acogedor crea tendencias en el mercado del mueble y la decoración. Todas las piezas están elaboradas en maderas nobles: teca, roble, nogal, mindi y fibras naturales entre otras. La elegancia de los materiales y sus pequeños matices artesanos logran conferir a cada pieza la autenticidad de ser un mueble exclusivo. Cuenta con más de 700 piezas de diversas colecciones, que junto con sus objetos de decoración y textil, alfombras, elementos de iluminación, complementos decorativos, vajillas, cristalerías, cuberterías, o tejidos para el hogar, ha creado un modo de vivir la casa, y un estilo propio para disfrutar del hogar.
Presencia	España, Italia y Portugal en México: Acapulco Guerrero, Distrito Federal y Cancún Quintana Roo

Monto de Inversión	\$ 600,000.00
Años en el Mercado	60 años
Origen	España
Retorno de Inversión	No determinado

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 15. Información General de la Franquicia UNIQUE ART

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual
Concepto Esencial	Objetos decorativos y utilitarios con diseños originales y divertidos, objetos comunes en la vida diaria como: agendas, tasas, almohadas, pantuflas, camisetas, alcancías, despertadores etc. Con diseños que los hacen extraordinarios, se prestan servicios de productos personalizados como álbumes, tazas, piñatas y calendarios entre otros.
Presencia	Jalisco, Tamaulipas, Veracruz, Guanajuato y Puebla
Monto de Inversión	43,000.00 USD
Años en el Mercado	17 Años
Origen	Guadalajara Jalisco
Retorno de Inversión	18 meses

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 16. Información General de la Franquicia KA INTERNACIONAL

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual
Concepto Esencial	Muebles, artículos decorativos y telas para Casas de campo, hogares de ancianos, balnearios, hoteles, residencias de estudiantes, pisos, oficinas Cualquiera que sea su proyecto lo ayudaremos para llevarla a cabo. Asesoría sobre cómo cumplir el espacio perfecto. Juegos de telas y muebles que cumplan los requisitos legales, la iluminación más adecuada para cada espacio y decoración. Tres estilos diferentes para decorar negocios, o llevar el diseño de sus instalaciones de negocios actual al día, haciendo cómoda y sencilla. Tejidos refractarios, mobiliario, iluminación y colección resistentes al fuego. Diseños personalizados
Presencia	Jalisco, Nuevo León y Quintana Roo
Monto de Inversión	\$ 1,000,000.00 (Un Millón de Pesos)
Años en el Mercado	25 Años

Origen	España
Retorno de Inversión	24-36 meses

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 17. Información General de la Franquicia ANFORA

Modelo	Definición
Tipo de Franquicia	Individual
Concepto Esencial	Tienda estilo autoservicio especializada en artículos para el hogar: Loza, cristalería, sartenes, cubiertos, plásticos y baterías de cocina
Presencia	12 Franquicias en la Republica Mexicana
Monto de Inversión	\$ 5,000,000.00 (Cinco Millones de Pesos)
Años en el Mercado	62 años de experiencia
Origen	México
Retorno de Inversión	36 meses

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revista Entrepreneur edición del mes de enero de 2011, 500 franquicias y de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Información General de la Franquicia 100% México Hecho a Mano

Dentro de este mismo sector en 2003 surgió formalmente una franquicia creada desde el gobierno específicamente desde el Fondo Nacional para el Fomento a las Artesanías (FONART), es una dependencia dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) a nivel federal, es un Fideicomiso Público, que promueve el desarrollo humano, social y económico de los artesanos de México.

Tiene como misión apoyar a los artesanos mexicanos para contribuir a la mejora de sus niveles de vida y preservar los valores de su cultura tradicional, vinculando su creatividad con el consumidor final, mediante programas de apoyo y efectivas estrategias de comercialización que aseguren el posicionamiento de productos artesanales de calidad en los mercados nacionales e internacionales. El proyecto arrancó en 2002 con la apertura de una tienda "modelo" en Santa Ana, California, y se registró la marca "100% México. Hecho a Mano".

Una de las justificaciones que se dieron en su momento por parte de funcionarios a cargo de este organismo, fue que la función de vender no es una actividad en la que se pueda especializar un oficina gubernamental, por lo que decidieron concesionar esta responsabilidad a los emprendedores que decidieran adquirir una franquicia llamada “100% México. Hecho a Mano”.

Esta franquicia ofrecía una exclusiva selección de arte popular de todo el país, para comercializarlo a través de puntos de venta en México y en el mundo.

Se tenía la visión de un concepto diferente ya que comercializa productos hechos a mano, de los 32 estados del país, en la que reúne el ingenio, diseños y colores de los artesanos mexicanos.

La inversión inicial para esta franquicia de 12,500.00 Dólares y en el extranjero es de 15,000.00 Dólares. El pago del Costo de Franquicia incluye el costo de marca, a la entrega del prototipo de la tienda es decir diseño arquitectónico, manuales de operación, asistencia técnica y a la inclusión al Sistema FONART, en el cual FONART se hacía proveedor exclusivo.

Las características e inventario de las tiendas dependerían de la ubicación y dimensiones, que está prevista en ciudades con importante actividad comercial, turística y en hoteles de cinco estrellas, así como centros comerciales, aeropuertos o museos.

La inversión en material es aproximadamente de 30,000.00 Dólares a recuperar en 21 meses, el catalogo constaba 530 artículos y la superficie del local debe de ser mínimo de 50m².

Se había considerado viable el proyecto, presupuestando la apertura de 10 franquicias entre 2003 y 2006. Con miras a terminar 2007 con veinte franquicias, sin embargo esta estrategia de franquicias no funciono, a decir del Lic. Gerson Nery Rodríguez Vargas, Jefe de mercadotecnia de CASART, conocedor del proyecto una de los razones de su fracaso fue: insuficiencia en la proveeduría debido a las inconstancia de producción de los artesanos que

estaban certificados para ser proveedores, otra razón fue la desatención al mercado local ya que se incorporaron al mercado internacional sin primero consolidar y ganar experiencia en el mercado nacional.

III.4. FRANQUICIAS EXITOSAS EN MÉXICO

El trámite para unirse a una red de franquicias involucra el pago de una cuota inicial, así como las regalías las cuales son como la contraprestación de que el franquiciatario paga de manera periódica a lo largo de la duración del contrato.

Las franquicias han probado ser el modelo de negocio más exitoso a nivel mundial, 95 % de ella alcanzan los 5 años de vida.

Es necesario que el franquiciante exponga claramente, las condiciones financieras y legales de la franquicia. De acuerdo con el Consejo Mundial de Franquicias (WFC) México se encuentra entre los primeros 10 países a nivel mundial en el número de franquiciados, generan más de 600,000 empleos directos y más de 3 millones indirectos.

Según la Asociación Mexicana de Franquicias a pesar de que la distribución geográfica en el número de franquicias está concentrada en grandes ciudades, pequeñas regiones están teniendo un crecimiento relevante. Aquí algunos de los territorios potenciales, en primer lugar se encuentra; el DF con el 35% seguido de Jalisco con 12.3. % Nuevo León en tercera posición con 11 % Puebla y el Estado de México con 5.9 % el restante se encuentra distribuido en el resto de los estados.

IV. PROPUESTA DE MODELO

En cumplimiento al objetivo de este trabajo y una vez analizados los elementos necesarios que para que un negocio pueda ser franquiciado, así como también se ha analizado el mercado y su competencia en el cual se desenvolvería este tipo de giro. Se considera que se puede emitir la propuesta de modelo franquicias y su funcionamiento, misma que estaría sustentada en los siguientes elementos.

IV.1. MARCA CASART

Como se menciona en el marco teórico, la marca es el único elemento con el que cuenta el consumidor para poder identificar el producto o servicio que le ofrecen. La definición del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial dice que la marca es todo signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar, un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie. Existen varios tipos de marca.

Las nominativas, son las marcas que identifican un producto o servicio a partir de una palabra o un conjunto de palabras. Estas marcas deben distinguirse fonéticamente de los productos o servicios de su misma especie. Es decir, no deben tener semejanza con marcas que pertenezcan a productos o servicios de su misma especie o clase.

Las marcas innominadas, son figuras o logotipos que diferencian visualmente a una marca. Es decir, son figuras distintivas que no pueden reconocerse fonéticamente, sólo visualmente.

Las marcas mixtas, son el resultado de la combinación de tipos definidos en los párrafos anteriores. En la mayoría de los casos son combinaciones de palabras con diseños o logotipos.

Las marcas tridimensionales, corresponden a la forma de los productos o sus empaques, envases o envoltorios, siempre y cuando sean característicos y los distingan de productos de

su misma clase. Es decir, las marcas tridimensionales corresponden a cuerpos con 3 dimensiones, como botellas, empaques, cajas, estuches, etc.

En cuanto a cubrir este elemento tan importante de una franquicia es importante mencionar que desde 2005 Casa de las Artesanías de Estado de Michoacán cuenta con su marca registrada denominada “Casa de las Artesanías de Michoacán”.

Tabla 18. Datos de registro de marca ante el IMPI



Número de expediente	698675
Denominación:	Casa de las Artesanías de Michoacán
Tipo de marca:	Mixta
Leyendas y figuras no reservables:	Dependencia del gobierno del estado.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del banco de Marcas del sitio web del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

IV.2. CONCEPTO ESENCIAL DE LA FRANQUICIA

Como se planteó en el desarrollo del marco teórico, específicamente en el tema ***“¿Cómo funcionan las franquicias?”***, la base de un negocio con potencial franquiciable es tener una marca y un concepto sólido, el concepto de un negocio, es la idea y el recuerdo que el cliente tiene de nuestro negocio este surge de la asociación de entre la marca como signo distintivo, y el producto y/o servicios que se ofrece.

En el caso de CASART, lo que se propone es salirse un poco de la imagen institucional de un órgano gubernamental, con el objeto de comenzar independizar el concepto de una tienda de artesanías, de la que se propone el siguiente concepto esencial.

CONCEPTO FRANQUICIA CASART

“CASART, (Casa de las Artesanías de Michoacán), es un franquicia individual especializada en venta de artesanía michoacana de alta calidad, principalmente en artículos decorativos y utilitarios que generan en su hogar, casa de campo o despacho, un ambiente rustico pero sofisticado, que nos recordaran la bellezas del estado y de México, ofreciendo una amplia oferta de productos ya que todas sus piezas se complementan con una gran variedad de objetos de decoración y productos de textil, maderas, arcillas, metales y fibras vegetales, que hacen soñar y vivir la casa y destacan por su sabor natural. Su carácter artesano, cálido y acogedor, crea tendencias en la decoración. La elegancia de los materiales y sus matices artesanos logran conferir a cada pieza la autenticidad de ser exclusiva. Cuenta con más de 40 tipos de artículos elaborados con las distintas técnicas de manufactura artesanal de diversas colecciones. Se cuenta con asesoría especializada que ayuda a escoger el mejor detalle para cada espacio de nuestro hogar y el mejor artículo significativo y valioso para dar un presente. Es por eso que el concepto de CASART, es único y exitoso”.

IV.3. MANUALES DE OPERACIÓN

En base al trabajo desarrollado se considera que la característica de esta franquicia, necesitaría los siguientes manuales.

- ✓ **Manual de Preapertura:** aquí se establecen todos los aspectos que deben cubrirse, desde la firma del contrato hasta la apertura de la unidad franquiciada.
- ✓ **Manual de Operaciones:** en él se detallan cada una de las actividades que permitan al franquiciatario operar la franquicia, desde que se abre hasta que se cierra el negocio. Aquí se muestra el día a día del negocio y debe de explicar al detalle las operaciones del negocio como son las compras, atención al cliente, limpieza, etc.
- ✓ **Manual de Procedimientos y Control administrativo:** aquí se marcan las pautas que debe seguir el franquiciatario para administrar su negocio, las técnicas que pueden utilizarse para hacerlo y las reglas que debe cumplir.

- ✓ **Manual de Imagen Corporativa:** en este manual se detalla todo lo concerniente con la imagen, es decir, el uso de colores autorizados, de las marcas, logotipos e isótopos, lemas, etc. todo esto aplicado a la realidad en sellos, señalización, decoración, papelería en general (tarjetas de presentación, sobres, facturas, etcétera).

1. Manual de preapertura

CONTENIDO

- 1.1.** Trámites Administrativos
- 1.2.** Productos
- 1.3.** Perfil del Personal
- 1.4.** Difusión y Publicidad
- 1.5.** Acondicionamiento
- 1.6.** Recursos Humanos
- 1.7.** Capacitación

2. Manual de Operación

CONTENIDO

- 2.1.** Concepto de la Franquicia
- 2.2.** Misión
- 2.3.** Catalogo de Productos
- 2.4.** Ambientación del Establecimiento Comercial
- 2.5.** Funciones del Personal
- 2.6.** Fechas de Cursos y Reuniones
- 2.7.** Directorio
- 2.8.** Prevención de accidentes y condiciones de seguridad
- 2.9.** Visión
- 2.10.** Valores
- 2.11.** Calendario de Actividades
- 2.12.** Reglamento de Trabajo y Actividades Diarias

2.13. Nivel socioeconómico de los clientes

3. Procedimientos Administrativos

CONTENIDO

- 3.1.** Compras
- 3.2.** Ventas
- 3.3.** Caja
- 3.4.** Proveedores
- 3.5.** Facturación
- 1.4.** Soft Ware

4. Manual de Imagen Corporativa

CONTENIDO

- 4.1.** Logos
- 4.2.** Concepto
- 4.3.** Presentación
- 4.4.** Uso de Uniformé
- 4.5.** Acomodo de Productos
- 4.6.** Uniformes
- 4.7.** Imagen
- 4.8.** Empaques
- 4.9.** Limpieza
- 4.10.** Atención al Cliente

IV.4. ESQUEMA FINANCIERO

Como se expuso en la parte de esquema financiero en el Marco Teórico, la fijación del precio de una franquicia, es hasta cierto punto subjetivo, ya que se puede saber los elementos del costo: mano de obra directa, gastos indirectos de producción y materia prima, más no existe

un valor objetivo en otros elementos. En la fijación del precio de una franquicia deben ponderarse elementos subjetivos como los son:

- Fama y Prestigio de la marca
- Fama y Prestigio de la empresa
- Antigüedad en el mercado
- Nivel de posicionamiento
- Exclusividad en territorio
- Asesorías y contratación de servicios profesionales que se hayan contratado para el desarrollo del modelo de franquicia (Costo variable)

Basado en el desarrollo de este trabajo se propone que los elementos de fijación de precio que se tomen para esta propuesta de modelo de franquicia sean los siguientes:

- **Canon:** cuota inicial por los derechos de uso de la marca y como contraprestación al prestigio de CASART.
- **Costos Inherentes a la operación de la franquicia:** Registro de la Marca, Inscripción de

Tabla 19. Determinación del Precio de la Franquicia Individual		
Criterio		Costo (M.N.)
Canon		50,000.00
Costos Inherentes a la operación de la franquicia		
1	Registro de la Marca	2,700.00
2	Inscripción de Contrato de Franquicia ante el IMPI	368.15
3	20% de la Consultoría por Desarrollo del Modelo de Franquicia (\$ 200,000.00)	40,000.00
4	Costo por elaboración de Contrato de Franquicia	8,000.00
5	Impresión de Manuales	1,000.00
6	Uniformes	3,000.00
7	Consumibles (Cajas, Envolturas, Bolsas y Papelería)	15,000.00
8	Ambientación (Decoración, Iluminación y Distribución)	50,000.00
9	Publicidad	30,000.00
Inventario Inicial		200,000.00
Cursos (Artesanías de Michoacán, Administración)		20,000.00
Costo Total		420,068.15

Contrato de Franquicia ante el IMPI, Un porcentaje de la Consultoría por Desarrollo del Modelo de, Costo por elaboración de Contrato de Franquicia, Impresión de Manuales, Uniformes, Empaques, Ambientación (Decoración, Iluminación y Distribución), Publicidad, inventario inicial y cursos de capacitación.

El siguiente cuadro corresponde a otra propuesta de franquicia que se hace es este caso sería una franquicia pequeña para ser utilizada en dentro de grandes complejos comerciales.

Tabla 20. Determinación del Precio de la Franquicia Corner		
Criterio		Costo(M.N)
Canon		40,000.00
Costos Inherentes a la operación de la franquicia		
1	Registro de la Marca	2,700.00
2	Inscripción de Contrato de Franquicia ante el IMPI	368.15
3	10% de la Consultoría por Desarrollo del Modelo de Franquicia	20,000.00
4	Costo por elaboración de Contrato de Franquicia	8,000.00
5	Impresión de Manuales	1,000.00
6	Uniformes	2,000.00
7	Empaques	7,000.00
8	Ambientación (Decoración, Iluminación y Distribución)	25,000.00
9	Publicidad	15,000.00
Inventario Inicial		40,000.00
Cursos (Artesanías de Michoacán, Administración)		20,000.00
Costo Total		181,068.15

Fuente: elaboración propia, procedimiento obtenido de MANUAL OPERATIVO FRANQUICIAS Departamento de Asesoría al Comercio Exterior Cexporta Michoacán Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de

Políticas de Administración Financiera

En cuanto a las políticas de administración financiera, hay que decir que varias de estas se mencionan en la obligaciones del franquiciatario mismas que se plasman en el contrato, como los son.

- ✓ **Pago de regalías:** 4% (por ciento) mensual sobre las utilidades brutas.
- ✓ **Fondo de publicidad:** 30,00.00 peso de inicio en cualquier tipo de las dos franquicias y 1,500.00 pesos trimestrales durante la duración del contrato. Lo anterior responde a la Permanente inversión de utilidades de la que se hace mención ya que es necesario contar con una política que indique que cierto porcentaje de las utilidades brutas serán utilizadas para publicidad y participación en medios, pues son justamente estos dos aspectos los que permiten que la empresa siga proyectándose.
- ✓ **Financiamiento por parte de la matriz:** se considera que de inicio no es conveniente que la matriz preste servicios de financiamiento para la apertura de franquicias, si no que en su lugar canalizara y gestionara este tipo de servicios con las instituciones financieras adecuadas. En un futuro cuando la franquicia este más consolidada se podrá considerar el financiamiento en un cierto porcentaje, no en su totalidad.

Asistencia Técnica

Como se ha mencionado al asistencia técnica es sumamente importante para el franquiciatario ya que le ofrece las herramientas y conocimientos técnicos que desarrolló el franquiciante a través de la experiencia del negocio, que son necesarios para la réplica del modelo. Se considera pertinente capacitar al franquiciatario en dos temas determinantes para poder llevar la franquicia CSART adecuadamente.

1. **Procesos administrativos.** Sabemos que la gran mayoría de los comercios fracasan por la falta de control administrativo de los gerentes o dueños, por lo que se considera cursos intensivos de:
 - Administración de empresas
 - Contabilidad
 - Atención al cliente
2. **Artesanías michoacanas.** Es importante que un franquiciatario conozca sobre el tema y el concepto del negocio, de esta manera se podrá comprometer e identificarse con el concepto de la franquicia de manera más fácil y pude brindar la asesoría

especializada a los clientes. Por lo anterior se propone que el segundo tema de cursos se Artesanías:

- Artesanías michoacanas
- Decoración de interiores

Tabla 21. Criterios para seleccionar los franquiciatarios

1. Suficiencia Financiera	10. Conocimientos básicos contables, administrativos y de inventarios
2. De preferencia experiencia como empresario	11. Personalidad proactiva
3. Disponibilidad de lugar con ubicación viable para abrir una franquicia	12. Conocimiento y habilidad en ventas
4. Abierto al cambio	13. Organizado
5. De preferencia estudios profesionales	14. Actitud emprendedora
6. Que tenga valores morales	15. Positivo
7. Sexo indistinto	16. Amable
8. Edad indistinta, pero con capacidad de dirigir un negocio	17. Emprendedor
9. Habilidad de negociación	18. Persistente
	19. Comprometido

Fuente: elaboración propia, información obtenida de la revista Finanzas Personales, Inversionista. La Guía de las Franquicias 1,111 oportunidades de negocio y de Modelo de Franquicia SUPER@TIENDA, Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Michoacán.

IV.5. OPERADORA DE FRANQUICIA O MATRIZ

Para cumplir con este elemento de la franquicia la cual es un sistema de administración y control de franquicias que se puedan llegar a abrir. Esta operadora tiene funciones específicas como se menciona en el marco teórico, las cuales son: recibir y evaluar solicitudes de candidatos a franquiciatarios o en su caso ofertar las franquicias a través de los medios adecuados, cobrar las regalías, programar el plan de promoción anual así como los programas de capacitación de los franquiciatarios, se puede decir que funge como un consejo regulador.

En el desarrollo del modelo se propone a grandes rasgos, es que el órgano gubernamental de Casa de las Artesanías, funcione como matriz ó franquiciante maestro es decir, que esté decida y evalúe en base a al criterio de los especialistas del órgano matriz, el lugar adecuado para instalar una tienda, en base a la solicitud inicial realizada por parte de un posible franquiciatario.

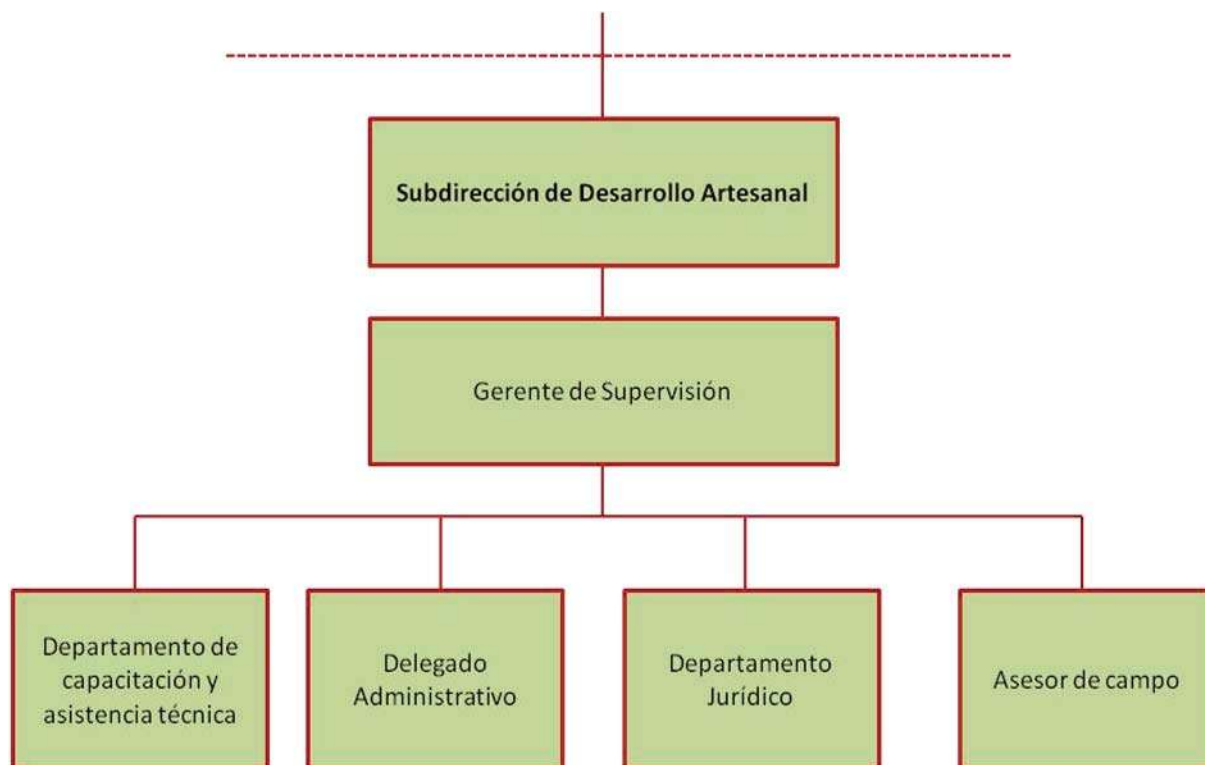
Una vez estipulado y revisado toda la documentación legal pertinente para la operación de la tienda, la matriz proporcionará toda la asesoría técnica, en cuanto a arquitectura, (remozamiento o adecuaciones), imagen corporativa y directorio de proveedores, la propuesta está encaminada a que todas las franquicias que se puedan generar formen parte tangible de los resultados del desarrollo de este modelo como estrategia de expansión y comercialización, y a su vez sirva como política pública encaminada a beneficiar a los artesanos michoacanos ya que entre más franquicias existan los artesanos michoacanos tendrán más clientes por lo tanto contribuirá a aumentar sus ventas.

Para lograra esto se considera que se tendrá que realizar un modificación estructural al organigrama de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, específicamente en el área comercial. Como se mostro en el caso práctico esta dependencia se divide en dos funciones principales el desarrollo artesanal, de manera integral cuya estructura se desglosa a partir de la Subdirección de Desarrollo Artesanal y la otra es la administrativa, misma que depende directamente del titular. Esta modificación estructural se reflejaría en el departamento una modificación al Departamento de “Tiendas Artesanales”, para convertirla en una operadora de franquicia que se encargaría de:

- ✓ Capacitación
- ✓ Contratos con franquiciatarios
- ✓ Cobros de Regalías
- ✓ Promoción y publicidad

Por lo cual la estructura luciría de la siguiente manera.

Ilustración 10. Propuesta de estructura para la operación de las franquicias



Fuente: elaboración propia. Propuesta de cambio en la estructura organizacional de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán.

IV.6. CONTRATO DE LA FRANQUICIA

Un elemento determinante en la transferencia de un modelo de negocio, como se menciona en el tema del **“Marco Legal”**, es el contrato, ya que regula la relación comercial entre el franquiciante y el franquiciatario, por lo que en seguida se muestra un modelo de contrato de franquicia que en determinado que podría aplicar a la presente propuesta, cabe mencionar que el siguiente instrumento legal está realizado en base a la legislación nacional aplicable. (Se anexa propuesta de contrato de franquicia).

IV.6.1. Circula de Oferta de CASART, Casa de las Artesanías de Michoacán

CASART, Casa de las Artesanías de Michoacán.

I. Concepto de la franquicia.

“CASART, (Casa de las Artesanías de Michoacán), es un franquicia individual especializada en venta de artesanía michoacana de alta calidad, principalmente en artículos decorativos y utilitarios que generan en su hogar, casa de campo o despacho, un ambiente rustico pero sofisticado, que nos recordaran la bellezas del estado y de México, ofreciendo una amplia oferta de productos ya que todas sus piezas se complementan con una gran variedad de objetos de decoración y productos de textil, maderas, arcillas, metales y fibras vegetales, que hacen soñar y vivir la casa y destacan por su sabor natural. Su carácter artesano, cálido y acogedor, crea tendencias en la decoración. La elegancia de los materiales y sus matices artesanos logran conferir a cada pieza la autenticidad de ser exclusiva. Cuenta con más de 40 tipos de artículos elaborados con las distintas técnicas de manufactura artesanal de diversas colecciones. Se cuenta con asesoría especializada que ayuda a escoger el mejor detalle para cada espacio de nuestro hogar y el mejor artículo significativo y valioso para dar un presente. Es por eso que el concepto de CASART, es único y exitoso”.

II. Antigüedad de la franquicia

Aunque el esquema de franquicia en tiendas CASART, se cuenta con 39 años de experiencia en la comercialización de la artesanías desde 1972 año en que fue fundada.

III. Registro de Marca en Regla

Número de expediente: 698675

Fecha de Presentación: 19/01/2005 09:22:27 AM

Denominación: CASA DE LAS ARTESANIAS DE MICHOACAN

Tipo de solicitud: MARCA

Leyendas y figuras no reservables: Dependencia del Gobierno del Estado.

Clase: 35

Tipo de clase: 8

Descripción: Comercialización de Artesanías del Estado De Michoacán.

Nombre: Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán de Ocampo

Dirección: Fray Juan De San Miguel 159, Col. Centro

Población: Morelia, Michoacán

Código postal: 58000

País: México

Nacionalidad: Mexicana

Folio: 14206

Serie: 2005

Descripción: Solicitud de registro

IV. Pagos y Conceptos de la Franquicia

✓ **Costo de la franquicia:**

✓ **Pago de regalías:** 4% (por ciento) mensual sobre las utilidades brutas.

✓ **Pago del fondo de publicidad:** \$ 30, 000.00 (Treinta Mil Pesos 00/100 M.N.) a la apertura de la franquicia y \$ 1,500.00 (Mil Quinientos Pesos 00/100 M.N.) Trimestrales durante la duración del contrato.

Criterio		Costo (M.N.)
Canon		50,000.00
Costos Inherentes a la operación de la franquicia		
1	Registro de la Marca	2,700.00
2	Inscripción de Contrato de Franquicia ante el IMPI	368.15
3	20% de la Consultoría por Desarrollo del Modelo de Franquicia (\$ 200,000.00)	40,000.00
4	Costo por elaboración de Contrato de Franquicia	8,000.00
5	Impresión de Manuales	1,000.00
6	Uniformes	3,000.00
7	Consumibles (Cajas, Envolturas, Bolsas y Papelería)	15,000.00
8	Ambientación (Decoración, Iluminación y Distribución)	50,000.00
9	Publicidad	30,000.00
Inventario Inicial		200,000.00
Cursos (Artesanías de Michoacán, Administración)		20,000.00
Costo Total		420,068.15

V. Asistencia Técnica

La asistencia técnica consiste en la otorgación de los manuales de procedimientos los cuales son:

- ✓ **Manual de Preapertura**
- ✓ **Manual de Operaciones**
- ✓ **Manual de Procedimientos y Control administrativo**
- ✓ **Manual de Imagen Corporativa**

Por otra parte la asistencia técnica se complementara con cursos de capacitación con el objeto de que el franquiciatario tenga conocimiento integral acerca de la franquicia por lo que consiste en los siguientes dos cursos:

- ✓ Administración de empresas
- ✓ Contabilidad
- ✓ Atención al cliente

VI. Zona Territorial de la Franquicia

La zona de injerencia de la nueva franquicia dependerá de los siguientes factores:

- ✓ Establecimiento comercial con el que el franquiciatario disponga para la instalación de la nueva tienda CASART, Casa de las Artesanías de Michoacán.
- ✓ Aprobación del la matriz acerca de la ubicación de la nueva Tienda CASART, Casa de las Artesanías de Michoacán.

VII.Derechos de Subfranquiciamiento

CASART, Casa de las Artesanías de Michoacán, es una franquicia de carácter individual por lo tanto el franquiciatario no posee la facultad de abrir más franquicias es decir de subfranquiciar.

VIII. Obligaciones del Franquiciatario

El Franquiciatario reconoce y conviene en que como parte del Sistema es esencial la adecuada operación del establecimiento y por lo tanto un requisito fundamental es el adherirse a los estándares, manuales y políticas establecidas por el Franquiciante para el manejo uniforme de las Franquicias del Sistema, así como de cumplir con los estándares y políticas del Franquiciante en relación con el uso de las marcas del Sistema.

- ✓ Mantener la calidad, prestigio e imagen del producto, marca y nombres comerciales.
- ✓ Producir y distribuir de manera uniforme y estandarizada.
- ✓ Aceptar, comprender y poner en práctica los conocimientos y asistencia técnicos, los métodos operativos, comerciales y administrativos, los manuales operativos y la capacitación.
- ✓ Respetar y hacer respetar las normas sobre licencia de uso, marca, nombre y avisos comerciales.
- ✓ Proporcionar al franquiciante todos los informes y reportes periódicos previstos en el contrato.
- ✓ Implementar y llevar los controles a que se obliga en el contrato de franquicia.
- ✓ Aceptar, acatar y respetar los resultados que surgen de la supervisión, control y evaluación del franquiciante, así como de los demás derechos y facultades de este.
- ✓ Respetar la exclusividad y territorio asignados en la franquicia.
- ✓ Realizar oportuna, veraz y puntualmente los pagos del franquiciante de acuerdo a lo pactado.
- ✓ Llevar a cabo la inversión de capital y trabajo a que está obligado.

- ✓ Devolver, al término de la franquicia, los manuales, programas de computación y todos los elementos motivo de la franquicia y dejar de usar la marca y derechos de la franquicia.
- ✓ Guardar y hacer guardar la confidencialidad de los secretos industriales de la franquicia.
- ✓ Respetar lo pactado en el contrato de franquicia, en los casos de cesión, transmisión o gravar los derechos de la franquicia.
- ✓ Cumplir con las demás obligaciones a que se refiera el contrato de franquicia y la reglamentación aplicable vigente.

IX. Confidencialidad

El Franquiciatario, deberá mantener en forma confidencial y no divulgar a terceras personas, cualquier información (técnica, comercial o de cualquier otra índole) y/o cualquier documento incluido en la Franquicia y que pertenezca al Franquiciante y a los cuales tengan acceso por la ejecución o el desarrollo de este Contrato y que llegue a ser de su conocimiento por razón de este Contrato o por cualquier otra razón.

X. Derechos del franquiciatario.-

- ✓ Recibir la tecnología, asistencia técnica y demás apoyos y elementos que integran el servicio de la franquicia.
- ✓ Recibir la autorización para el uso de la propiedad industrial de la franquicia.
- ✓ Los demás derechos que se encuentran pactados en el contrato de franquicia.

IV.7. IMAGEN CORPORATIVA

Como es evidente una el principal elemento de identificación en un sentido integral que tiene el consumidor es la imagen corporativa, por lo que en el desarrollo de la investigación se pudo señalar que constituye una parte determinante ya que es la una imagen

estandarizada permite que el consumidor reconozca de manera veraz que se trata de nuestra franquicia, se mencionaron varias cosas como la imagen de star bucks, los uniformes del personal el protocolo de presentación, los vasos con nombres, todo esto son detalles particulares de esta franquicia. En el caso de la franquicia CASART, Casa de las Artesanías de Michoacán, se propone el siguiente concepto como imagen corporativa.

Imagen 1. Uniformes de empleados. Franquicia CASART, Hombre y Mujer.



Fuente: elaboración a cargo del LDG. Rodrigo Torres González por la Universidad Vasco de Quiroga campus Morelia. Colaborador.

Imagen 2. Bolsa para piezas artesanales



Fuente: elaboración a cargo del LDG. Rodrigo Torres González por la Universidad Vasco de Quiroga campus Morelia. Colaborador

Imagen 3. Caja para piezas artesanales



Fuente: elaboración a cargo del LDG. Rodrigo Torres González por la Universidad Vasco de Quiroga campus Morelia. Colaborador

Imagen 4. Factura con imagen corporativa

CASA DE LAS
ARTESANÍAS
DEL ESTADO
DE MICHOACÁN

FACTURA No. _____

Casa de las Artesanías.
RFC GEM-850101C 99
Av. Lázaro Cárdenas No. 1700,
Col. Chapultepec Sur
CP. 58026, Morelia, Michoacán, México.

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Subtotal

Importe Total con letra

Subtotal
IVA

Total

Pago en una sola exhibición | Efectos fiscales al pago

Fuente: elaboración a cargo del LDG. Rodrigo Torres González por la Universidad Vasco de Quiroga campus Morelia. Colaborador

Imagen 5. Hoja embretada con imagen corporativa



Fuente: elaboración a cargo del LDG. Rodrigo Torres González por la Universidad Vasco de Quiroga campus Morelia. Colaborador

IV.8. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN Y MOBILIARIO DE LA FRANQUICIA CASART

Imagen 6. Franquicia Corner



Fuente: elaboración a cargo del LDG. Rodrigo Torres González por la Universidad Vasco de Quiroga campus Morelia. Colaborador

Imagen 7. Franquicia Individual



Fuente: elaboración a cargo del LDG. Rodrigo Torres González por la Universidad Vasco de Quiroga campus Morelia. Colaborador

V.CONCLUSIONES GENERALES

Se considera que basado en la investigación la conclusión más evidente que se puede obtener es que el esquema franquicia es un modelo sumamente probado y con alto porcentaje de casos de éxito en empresas a las que se le ha aplicado. En el caso de CASART, se tiene factores a favor y en contra los factores a favor que se pueden tener para emprender este nuevo modelo de negocio son los siguientes.

Como organismo gubernamental tiene un respaldo en cuanto a tiempo de vida, es decir no es como una empresa que depende en un gran porcentaje de las ventajas competitivas que pueda llegar a explotar en el mercado, si no que su extinción o continuidad depende en gran medida de las determinaciones que tomen los gobiernos estatales en turno. En este sentido resulta menos difícil el emprendimiento de una nueva estrategia de comercialización como sería esta franquicia.

Otro elemento que podría propiciar su éxito es la gran cantidad de oferta de calidad que tiene Michoacán en cuanto a variedad artesanal que sin duda es una ventaja competitiva en las franquicias de este sector ya que son muchos productos que el cliente tiene para escoger.

Se cuenta en el estado con las condiciones adecuadas para la apertura de una franquicia por la naturaleza turística de nuestra entidad.

Un elemento más a favor es que la mayoría de estos productos cuentan con una protección jurídica que la mayoría de las artesanías del país carecen como es la figura de marca colectiva, misma que representa garantía de calidad en la manufactura al tener que respetar las reglas de uso para usar dicho signo distintivo.

Como se mostró en el desarrollo del trabajo el mercado de las franquicia en Michoacán está en proceso de crecimiento, así que tomar la bandera de institución emprendedora puede representar una buena propaganda al momento de que el consumidor evalúe donde comprar este tipo de productos.

Por su puesto también existirían condiciones desfavorables que habría que superar como son:

Seguir lidiando con la competencia desleal de productos piratas y producción industrial.

Encontrar un franquiciatario con el perfil adecuado que sea el primero que cuente con el emprendedurismo para abrir una franquicia de este tipo, este factor es importante ya que como sabemos en nuestro estado se caracteriza por carecer de emprendedores.

Se considera que a la par de esta estrategia se tendría que lanzar una campaña ajena a este proyecto, de concientización al consumidor, en el sentido de dignificar la profesión del artesano, resaltando el valor agregado con el que pueden llegar a contar algunas de estas piezas y de esta manera ir eliminando practicas como el regateo y la preferencia a del consumidor a comprar productos piratas.

Una conclusión más es que antes de arrancar con esta propuesta se tendría que realizar algunas acciones necesarias para generar las condiciones adecuadas:

- ✓ Modificar la estructura de CASART para contar con una operadora de franquicia;
- ✓ Empezar la búsqueda de un franquiciatario adecuado;
- ✓ Arranque del proyecto;
- ✓ Evaluación;
- ✓ Adecuaciones pertinentes.

De las conclusiones más importantes que se encontraron al hacer este trabajo, es que para su aplicación real se necesitaría de la ejecución de este modelo pero con la asesoría y gestión de un equipo especializado, ya que es importante cubrir de manera profesional no solo la parte organizacional y administrativa si no que también con el desarrollo arquitectónico para la parte del establecimiento comercial, económico para los estudios pertinentes, contable, legal y de marketing.

VI. ANEXOS

VI.1. PROPUESTA DE CONTRATO DE FRANQUÍA CASART

CONTRATO DE FRANQUICIA QUE SUSCRIBEN POR UNA PARTE EL FRANQUICIANTE CASA DE LAS ARTESANÍAS DEL ESTADO DE MICHOACÁN QUE EN LO SUSEIVO SE LE DENOMINARÁ FRANQUICIANTE Y POR LA OTRA PARTE EL FRANQUICIATARIO REPRESENTADO POR (NOMBRE), MISMAS QUE SE SUJETARÁN AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y LAS SIGUIENTES DELCARACIONES Y CLAUSULAS:

ANTECEDENTES

Que Casa de Las Artesanías del Estado de Michoacán (CASART), es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica propia, que está facultado para realizar actividades de comercialización con el objeto de impulsar al sector artesanal del estado, de acuerdo a las facultades que le confiere la Ley de Fomento Artesanal del Estado de Michoacán publicada en el periódico oficial del estado el día 13 de marzo de 2000.

Que el franquiciatario (Nombre), realizó la solicitud por los medios adecuados para adquirir las concesión de la marca "CASART, Casa de las Artesanías de Michoacán".

Que el franquiciante evaluó dicha solicitud de acuerdo a sus criterios y lineamientos internos misma que fue aprobada.

CLÁUSULAS

PRIMERA. Objeto del Contrato. El Franquiciante otorga a el Franquiciatario una Franquicia para usar la(s) marca(S) y la tecnología del Sistema para operarla en forma **no** exclusiva, en el Territorio de (Se especifica localización).

La localización, horarios, descripción interna y externa del establecimiento se determinan en el Anexo "A", del presente instrumento, que firmado por los representantes legales de las Partes contratantes, forma parte integral del mismo.

SEGUNDA. Regalías.- Como contraprestación por concepto de regalías de la Franquicia otorgada en virtud del presente Contrato, así como por la transmisión de conocimientos, asistencia técnica y el uso de Marca del Sistema, el Franquiciatario, pagará al Franquiciante, por concepto de regalías un monto del **4% (por ciento)** mensual, de los ingresos totales por concepto de prestación de Servicios descritos en el

Anexo “B”. El Franquiciatario pagará las regalías mediante depósito en la cuenta bancaria que le indique el Franquiciante. El depósito deberá efectuarse dentro de los primeros 5 (cinco) días hábiles de cada mes.

TERCERA. Obligaciones del Franquiciante.- Tal y como se prevé en este Contrato, el Franquiciante se obliga a prestar al Franquiciatario la asistencia técnica y capacitación para la Operación y Administración del Sistema.

- Transmitir conocimientos técnicos.
- Proporcionar asistencia técnica.
- Establecer los métodos operativos, comerciales y administrativos.
- Supervisar, controlar y evaluar los resultados de acuerdo a índices y parámetros.
- Conceder la licencia de uso.
- Permitir el uso de la marca, nombre y aviso comerciales, así como derechos de propiedad industrial que sean necesarios.
- Entregar los manuales de operación.
- Impartir la capacitación que se requiera de acuerdo a las necesidades y características de la franquicia.
- Otorgar la exclusividad inherente a la franquicia.
- Autorizar o emitir opinión, según el caso, sobre la ubicación del local y sus características.
- Llevar a cabo la publicidad de la marca, según se tena pactado.
- Suministrar materia prima y materiales u obras, si es el caso.
- Investigar y desarrollar nuevas tecnologías e innovaciones del producto y proceso.
- Cumplir con las demás obligaciones que se contraen con el contrato de franquicia y la reglamentación aplicable.

CUARTA. Derechos del franquiciante.-

- Cobrar las cuotas y regalías.
- Conservar la titularidad de la licencia y la marca.
- Supervisar las actividades y resultados de los franquiciatarios.

QUINTA. Obligaciones del Franquiciatario.- El Franquiciatario reconoce y conviene en que como parte del Sistema es esencial la adecuada operación del establecimiento y por lo tanto un requisito fundamental es el adherirse a los estándares, manuales y políticas establecidas por el Franquiciante para el manejo uniforme de las Franquicias del Sistema, así como de cumplir con los estándares y políticas del Franquiciante en relación con el uso de las marcas del Sistema.

- Mantener la calidad, prestigio e imagen del producto, marca y nombres comerciales.
- Producir y distribuir de manera uniforme y estandarizada.
- Aceptar, comprender y poner en práctica los conocimientos y asistencia técnicos, los métodos operativos, comerciales y administrativos, los manuales operativos y la capacitación.
- Respetar y hacer respetar las normas sobre licencia de uso, marca, nombre y avisos comerciales.
- Proporcionar al franquiciante todos los informes y reportes periódicos previstos en el contrato.
- Implementar y llevar los controles a que se obliga en el contrato de franquicia.
- Aceptar, acatar y respetar los resultados que surgen de la supervisión, control y evaluación del franquiciante, así como de los demás derechos y facultades de este.
- Respetar la exclusividad y territorio asignados en la franquicia.
- Realizar oportuna, veraz y puntualmente los pagos del franquiciante de acuerdo a lo pactado.
- Llevar a cabo la inversión de capital y trabajo a que está obligado.
- Devolver, al término de la franquicia, los manuales, programas de computación y todos los elementos motivo de la franquicia y dejar de usar la marca y derechos de la franquicia.
- Guardar y hacer guardar la confidencialidad de los secretos industriales de la franquicia.
- Respetar lo pactado en el contrato de franquicia, en los casos de cesión, transmisión o gravar los derechos de la franquicia.
- Cumplir con las demás obligaciones a que se refiera el contrato de franquicia y la reglamentación aplicable vigente.

SEXTA. Derechos del franquiciatario.-

- Recibir la tecnología, asistencia técnica y demás apoyos y elementos que integran el servicio de la franquicia.
- Recibir la autorización para el uso de la propiedad industrial de la franquicia.
- Los demás derechos que se encuentran pactados en el contrato de franquicia.

SÉPTIMA Información.- Casa de las Artesanías de Michoacán “CASART” es una tienda de artesanías preferencialmente de origen michoacano con un estilo rustico y sofisticado el cual se tiene que representar, a través de iluminaciones tenues y matizadas dependiendo de cada pieza artesanal con color café, naranja y marrón en la los matices que se especifiquen en el **manuela de imagen corporativa**.

La nueva franquicia tiene por objeto ubicarse en (**se especifica lugar**), ya que cumple las condiciones que necesita y una vez que fue evaluado y determinado por la operadora de franquicia.

OCTAVA. Adecuación y equipamiento del establecimiento.- Para la adecuada operación del establecimiento y de su imagen externa, interna y equipamiento, el Franquiciatario se obliga a:

Comunicar por escrito al Franquiciante dentro un término de cinco días hábiles a partir de la firma del presente Contrato, la persona responsable de obtener y de mantener vigentes las autorizaciones, permisos, licencias, clasificaciones y demás autorizaciones que sean requeridas para el funcionamiento y operación del local, de acuerdo con las normas legales vigentes.

Seguir los lineamientos, directrices e instrucciones del Franquiciante a fin de procurar que la fachada e imagen exterior del establecimiento sean compatibles con la imagen del Sistema.

Someter a la revisión y aprobación previa por escrito del Franquiciante, cualquier modificación que desee hacer a la imagen interna o externa del establecimiento, que le sean indicadas por el Franquiciante para conservar la uniformidad de imagen en el Sistema.

NOVENA. Información contable y de programas de cómputo.- El Franquiciatario deberá presentar al Franquiciante la información contable, siempre que ésta le sea requerida por escrito, para tal efecto y permitirá durante días y horas hábiles, el acceso del Franquiciante a sus instalaciones, para que el franquiciante por sí o a través de sus representantes, revise toda la información contable y los Sistemas de Cómputo y el contenido de sus programas, sin ningún tipo de limitación. Asimismo, el Franquiciatario presentará mensualmente un reporte de ventas y estadística conforme al modelo que edite el programa de cómputo desarrollado por el Franquiciante.

DECIMA. Manuales.- Con el fin de proteger la reputación y el buen nombre de la Franquicia y mantener los estándares de operación, el Franquiciatario deberá operar el establecimiento en estricto cumplimiento con los Manuales del Franquiciante y de acuerdo con cualquier otra comunicación por escrito que le haga el propio Franquiciante. El Franquiciatario recibirá del Franquiciante en préstamo los Manuales correspondientes y la entrega subsecuente de los mismos le serán entregados por el Franquiciante conforme éste lo considere conveniente.

El incumplimiento a lo dispuesto por esta Cláusula será causal de terminación del presente Contrato sin necesidad de declaración judicial alguna, sin perjuicio de las acciones civiles y/o penales que el Franquiciante pudiera intentar contra el Franquiciatario o personal del Franquiciatario.

DECIMO PRIMERA. Confidencialidad.- El Franquiciatario, deberá mantener en forma confidencial y no divulgar a terceras personas, cualquier información (técnica, comercial o de cualquier otra índole) y/o cualquier documento incluido en la Franquicia y que pertenezca al Franquiciante y a los cuales tengan acceso por la ejecución o el desarrollo de este Contrato y que llegue a ser de su conocimiento por razón de este Contrato o por cualquier otra razón.

Las Partes sólo utilizarán dicha información apegándose a los términos de este Contrato, cuando el Franquiciatario desee utilizar información en forma total o parcial, para la publicación de algún artículo, conferencia o cualquier otro evento, el Franquiciatario deberá solicitar autorización previa por escrito al Franquiciante.

El Franquiciante deberá responder dentro de un plazo que no exceda de 20 (veinte) días, comunicando su autorización, reservas o rechazo sobre la información contenida en el artículo, conferencia o cualquier otro evento. Una vez que dicho período de tiempo ha concluido sin respuesta, deberá entenderse que la solicitud fue autorizada en forma tácita.

DECIMO SEGUNDA. Publicidad.- Reconociendo el valor de la publicidad y la importancia de la estandarización de los programas publicitarios de mercadotecnia para la promoción y difusión de los servicios otorgados del Sistema, las partes están de acuerdo en lo siguiente:

1. El Franquiciatario deberá desarrollar periódicamente programas de publicidad local, así como de promoción de ventas y difusión, estructurados, para dar a conocer los servicios ofrecidos en el establecimiento y asimismo, cumplir con los lineamientos que determine el Franquiciante.
2. El Franquiciatario deberá proporcionar al Franquiciante los materiales promocionales de publicidad local aprobados, que hayan sido publicados así como los desplegados en los medios de comunicación.

DECIMO TERCERA. Acuerdo de no competir.- El Franquiciatario, se obliga a que durante la vigencia del presente Contrato y durante 2 (dos) años siguientes a la terminación del mismo, a que todos y cada uno de sus accionistas y empleados, no tendrán ninguna participación directa o indirecta, en la propiedad, operación y licenciamiento de cualquier negocio similar al contemplado en este Contrato, ni poseerán, administrarán, asesorarán o de cualquier otra forma intervendrán en la inversión o el funcionamiento de cualquier otro establecimiento que preste servicios iguales o similares a la comercialización de productos de la Franquicia, Objeto del presente Contrato.

DECIMO CUARTA. Independencia de los contratantes.- Queda entendido y aceptado por las Partes, que ambas son contratantes independientes y que la celebración del presente Contrato no convierte a ninguna de las partes en agente, representante, mandatario, socio, empleado o dependiente de la otra. En esta virtud, ninguna de las Partes tendrá responsabilidad laboral ni de ninguna otra índole, frente a los trabajadores de la otra Parte.

DECIMO QUINTA. Personal del Franquiciatario.- El Franquiciatario acepta y reconoce que el personal contratado con motivo de la Franquicia, no tendrá ninguna vinculación o relación laboral con el Franquiciante.

DECIMO SEXTA. Impuestos.- Cada una de las Partes se compromete a cubrir los impuestos que conforme a la Ley de cada país les correspondan, por ingresos derivados de este Contrato, liberando a la otra parte de cualquier responsabilidad al respecto.

DECIMO SEPTIMA. Seguros.- El Franquiciatario deberá obtener, dentro de los 30 (treinta) días naturales posteriores a la apertura del establecimiento y mantener vigentes durante la vigencia del presente Contrato los seguros que cubran las siguientes contingencias:

- Incendio, terremoto y pérdidas consecuenciales.
- Responsabilidad civil por actividades e inmuebles.
- Robo con violencia y asalto, roturas de cristales, dinero y valores.
- Cualquier otro seguro en las cantidades que resulten razonablemente requeridas por el Franquiciante y que sean recomendables para la mejor operación del establecimiento.

DECIMO OCTAVA. Cesión de derechos y obligaciones.- El Franquiciatario no podrá ceder, transmitir, enajenar, donar, gravar o de cualquier otra forma modificar sus obligaciones y derechos establecidos en el presente Contrato, sin contar con la aprobación previa, expresa y por escrito del Franquiciante.

DECIMO NOVENA. Cesión de derechos y obligaciones.- El Franquiciatario no podrá ceder, transmitir, enajenar, donar, gravar o de cualquier otra forma modificar sus obligaciones y derechos establecidos en el presente Contrato, sin contar con la aprobación previa, expresa y por escrito del Franquiciante.

VIGÉSIMA. Incumplimiento, medidas correctivas, sanciones y penas convencionales.- El Franquiciatario acepta y concede el derecho que le asista al Franquiciante para ejercer todas las sanciones y medidas correctivas a que se refiere la presente Cláusula.

VIGÉSIMA PRIMERA. Costo.- La franquicia “Casa de las Artesanías de Michoacán, CASART” cobra un cuatro por ciento **(4%)** sobre las utilidades brutas mensuales del Franquiciatario como regalías. Tiene una inversión total de \$ **420,068.15 (Cuatrocientos Veinte Mil Pesos 15/100 M.N)**, mismos que se desglosan a continuación:

Canon	
	50,000.00
Registro de la Marca	2,700.00
Inscripción de Contrato de Franquicia ante el IMPI	368.15
20% de la Consultoría por Desarrollo del Modelo de Franquicia (\$ 200,000.00)	40,000.00
Costo por elaboración de Contrato de Franquicia	8,000.00
Impresión de Manuales	1,000.00
Uniformes	3,000.00
Consumibles (Cajas, Envolturas, Bolsas y Papelería)	15,000.00
Ambientación (Decoración, Iluminación y Distribución)	50,000.00
Publicidad	30,000.00
Inventario Inicial	200,000.00
Cursos (Artesanías de Michoacán, Administración)	20,000.00
Costo Total	420,068.15

VIGÉSIMA SEGUNDA. Vigencia.- Este Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de firma del mismo.

VIGÉSIMA TERCERA. Notificaciones.-Toda notificación que deba enviar una parte a la otra, deberá dirigirse a las personas y direcciones que a continuación se señalan, recabando el acuse de recibo correspondiente.

Legislación aplicable.- En todo lo convenido y en lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por las leyes vigentes de la República Mexicana y en su defecto, por los usos y prácticas Comerciales Internacionales reconocidas por éstas.

Arbitraje.- Las Partes convienen en que todas las controversias que deriven de este Contrato o se relacionen con la ejecución del mismo, serán resueltas definitivamente por la Comisión para la Protección del Comercio Exterior de México, auspiciada por el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., a través de la conciliación o el arbitraje, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Procedimientos de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial (CIAC). El lugar del arbitraje será en la Ciudad de México, Distrito Federal, México, y el idioma que se utilizará en el procedimiento será el español.

POR EL FRANQUICIANTE

POR EL FRANQUICIATARIO

DIRECTOR GENERAL DE CASA DE LAS
ARTESANÍAS

REPRESENTANTE LEGAL

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

VI. 2. GLOSARIO

Anaqueles: Tabla que se coloca horizontalmente en los muros para colocar productos en exhibición.

Artesanía: Artesanía se refiere tanto al trabajo del artesano (normalmente realizado de forma manual por una persona sin el auxilio de maquinaria o automatizaciones), como al objeto o producto obtenido en el que cada pieza es distinta a las demás. La artesanía como actividad material se suele diferenciar del trabajo en serie o industrial.

Artesano: Un artesano es una persona que realiza labores de artesanía. Contrariamente a los comerciantes, no se dedica a la reventa de artículos sino que los hace él mismo o les agrega algún valor. En varios países es considerado como pequeño empresario.

Artículos de impulso: La compra por impulso es un tipo de compra que se realiza espontáneamente, de forma no premeditada. Los artículos que se han comprado por impulso corresponden a un comportamiento del tipo. Lo vi, me gustó y lo compré.

Canon: Palabra de origen griego que significa *regla, modelo*. En términos mercadológicos es el pago de inicio que realiza el franquiciatario por el derecho de desarrollar una actividad comercial empleando el nombre y el sistema del franquiciante.

Cielo Raso: Se denomina falso techo, placas de techo o cielo raso al elemento constructivo situado a cierta distancia del forjado o techo propiamente dicho. En forma habitual se construye mediante piezas prefabricadas, generalmente de aluminio, acero, PVC o escayola, que se sitúan superpuestas al forjado y a una cierta distancia, soportadas por fijaciones metálicas o de caña y estopa. El espacio comprendido es continuo (*plenum*) y sirve para el paso de instalaciones.

Corner: En inglés significa *esquina, rincón o comisura*, en términos mercadológicos se puede utilizar para hacer referencia a un tipo de franquicia denominada *franquicia corner*, haciendo

que es un local comercial que se establece dentro de otro, también se le conoce como islas o kioscos comerciales, generalmente se ubican en los grandes centros comerciales.

Dossier: Un dossier es una herramienta utilizada en las relaciones públicas. Documento básico de toda campaña de relaciones públicas que contiene información que refuerza y complementa alguna nota o información somera que a diferencia de ésta tiene una importancia documental más que informativa. Generalmente se entrega en carpetas con presentación ejecutiva.

Estantería: es un mueble con estantes horizontales que sirve para almacenar mercancía.

Fluctuaciones: en términos económicos empresariales se refiere a una oscilación de datos; índices, estados socioeconómicos, tasas de cambio etc.

Franchising: Palabra de origen anglo-francés de *Franco* es decir, libre, y se utiliza como un sustantivo y como verbo misma que derivó en el idioma inglés en *franchising*, que es el término que se le da al comercio bajo el esquema de franquicia.

Know-How: Del inglés *saber-cómo* o Conocimiento Fundamental es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

La compra por impulso generalmente, se vincula a productos pequeños, de bajo precio y de fácil consumo: bolígrafos, cuchillas de afeitar, etc. Los productos de capricho también suelen ser objeto de compra por impulso, bien directa, bien por sugerencia de los niños: juguetes, calendarios, chucherías, etc. esto es, productos que suponen un riesgo bajo para el consumidor final.

Marketing: El término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos, padre del marketing) es el proceso social y

administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

Matriz: En términos mercadológicos se refiere a sede o cabeza de las empresas, en el caso de franquicias es un organismo que se encarga de regular a todas las franquicias que se deriven de la primera.

Regalías: Es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos.

Región de origen: es un término para hacer referencia a una indicación geográfica en la cual se produce tal o cual producto. Ejemplo. Queso Cotija Región de Origen, este queso se produce en Cotija.

Royalty: En inglés es *derechos*. En algunos países hispanohablantes se emplea más el término inglés *royalty* en su forma plural (*royalties*). No obstante, la Real Academia Española no recoge esta forma en su diccionario; por otra parte, el Diccionario panhispánico de dudas considera a *royalty* un anglicismo evitable, y aconseja sustituirlo por otros términos equivalentes

Sector: sector económico: cualquiera de las partes de la actividad económica, y que se subdivide según distintos criterios, sectores de la producción también llamados *sectores de ocupación* que a su vez pueden subdividirse en sectores parciales por actividad.

Software: Se conoce como software al equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos.

Stock: Stock es una voz inglesa que se usa en español con el sentido de existencias o reserva de alguna cosa disponible para un uso futuro. En el lenguaje comercial y financiero su empleo como anglicismo es frecuente. Todo lo referente a los bienes que la empresa tiene y que

sirven como materia prima para la realización de sus productos. Inventario o existencias, como concepto para contabilidad.

Zonificación: La zonificación es la práctica de dividir una ciudad o municipio en secciones reservados para usos específicos, ya sean residenciales, comerciales e industriales. La zonificación tiene como propósito en el ´marketing, realizar análisis de zonas específicas, como comportamientos de consumo o estados socioeconómicos.

VI.3. INDICE DE GRÁFICAS

No.	Gráfica	Pág.
1	Historial de ventas de CASART.	5
2	Franquicias en México de acuerdo a su región de origen 1985-1990.	13
3	Franquicias de acuerdo a la región de origen en 2010.	14
4	Distribución de franquicias en la republica mexicana de un total de 854 marcas mexicanas.	15
5	Monto de Inversión de Franquicias en México.	30

VI.4. INDICE DE TABLAS

No.	Tabla	Pág.
1	Productos artesanales por municipio.	7
2	Información General de la Franquicia Lilian's Coffies de Morelia Michoacán (no afiliada a la AMF).	16
3	Información General de la Franquicia Café Europa de Morelia Michoacán (no afiliada a la AMF).	16
4	Información General de la Franquicia Farmacia Generi-K de la Dra. Livia, de Zamora Michoacán (Afiliada a la AMF).	16
5	Información General de la Franquicia Desarrollos Inmobiliarios CONURBA de Morelia Michoacán (Afiliada a la AMF).	17
6	Información General de la Franquicia Mikono de Morelia Michoacán (no afiliada a la AMF).	17
7	Información General de la Franquicia Pepe Filete de la Piedad Michoacán (no afilada a la AMF).	17

8	Distribución de franquicias en el territorio nacional.	23
9	Ejercicio financiero de una franquicia.	31
10	Factores a considerar para escoger el área comercial para abrir un negocio.	56
11	Criterios de selección de sitios de negocios.	57
12	Sucursales de CASART.	59
13	Distintos Productos Artesanales.	84
14	Información General de la Franquicia BANAK UIMPORTA.	85
15	Información General de la Franquicia UNIQUE ART.	86
16	Información General de la Franquicia KA INTERNACIONAL.	86
17	Información General de la Franquicia ANFORA.	87
18	Datos de registro de marca ante el IMPI.	92
19	Determinación del Precio de la Franquicia Individual.	96
20	Determinación del Precio de la Franquicia Corner.	97
21	Criterios para Seleccionar Franquiciatarios.	99

VI.5. INDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Ilustración	Pág.
1	¿Cómo funcionan las franquicias?	24
2	Canales de Distribución.	42
3	Esquema de evaluación para escoger una comunidad viable.	53

4	Distribución en parrilla.	59
5	Distribución abierta.	60
6	Distribución encerrada.	61
7	Distribución de zona y grupo.	62
8	Esquema organizacional de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del estado de Michoacán.	71
9	Organigrama de CASART.	74
10	Propuesta de estructura para la operación de las franquicias.	101

VI.6. INDICE DE IMÁGENES

No.	Imagen	Pág.
1	Uniformes de empleados. Franquicia CASART, hombre y mujer.	107
2	Bolsa para piezas artesanales.	108
3	Caja para piezas artesanales.	109
4	Factura con imagen corporativa.	109
5	Hoja embretada con imagen corporativa.	109
6	Diseño de Franquicia Corner.	110
7	Diseño de Franquicia Individual.	110

VI.7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Subdirección de Desarrollo Artesanal de CASART, Lic. Héctor Chávez, Subdirector (2010).

Delegación administrativa de CASART, C.P. Sandra Patricia Zaragoza, Delegada Administrativa de CASART (2010).

Ley Orgánica del Gobierno del Estado de Michoacán (2010).

Decreto de Creación de CASA de las Artesanías de Michoacán (2000).

Ley de Fomento Artesanal del Estado de Michoacán (2000).

Revista especializada Entrepreniur en su primera edición del 2011 del mes de enero, 500 Franquicias (2011).

Revista Especializada Inversionista, Finanzas Responsables, la primera edición del 2011 en el mes de enero (2011).

Las Franquicias como una Opción de Crecimiento para las Microempresas: Propuesta de Modelo, Tesis para Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios de la Lic. Leticia Refugio Chavarría Gonzales, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional Unidad Santo Tomas (2007).

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7631> (2011).

<http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=669> (2011).

<http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/132.htm> (2011).

<http://www.marcasmichoacanas.com.mx/alfareria-de-zinapecuaro.php> (2011).

Feher & Feher Consultaría en Negocios y Franquicia
<http://www.feherandfeher.com/index.cfm> (2010).

Asociación Mexicana de Franquicias <http://www.franquiciasdemexico.org> (2011).

<http://www.eumed.net/tesis/2006/mfm/index.htm> Margarita Fernández Monroy. Modelo de comportamiento de la organización virtual una aplicación empírica a los sistemas de franquicia Universidad de las Palmas de Gran Canaria 2003. La Isla de Gran Canaria, España (2003).

Marketing Ventas al por menor octava edición Meyer, Harris, Kohns Ston Editorial Mc. Graw Hill (1992).

Lic. Gerson Nery Rodríguez Vargas, Jefe de Departamento de Mercadotecnia de CASART (2011).

MANUAL OPERATIVO FRANQUICIAS Departamento de Asesoría al Comercio Exterior Cexporta Michoacán, Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Michoacán, Lic. Alicia Sánchez (2011).

Guía de Usuarios de Signos Distintivos, del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, División de Marcas, de la Secretaría de Economía (2010).

Guía de Compra de CASA DE LAS ARTESANIAS DE MICHOCÁN (2003).

Propuesta de Modelo de Franquicia para la Tienda de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, como Estrategia de Comercialización para las Artesanías Michoacanas

Modelo de Franquicia SUPER@TIENDA, Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Michoacán (2010).