

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN:

Modelo de Desarrollo y venta de franquicias para marcas Ecuatorianas.

Caso: Promoción Humana Diocesana, Salinas de Bolívar

En el año 2000 la Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD) recibe una propuesta para implementar un negocio de pizzerías en sociedad con un ciudadano Argentino, para la implementación de una pizzería en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se firmó un convenio que justificaba el incremento de ventas de los productos comunitarios, para la implementación del proyecto pizzería se aportaron en partes iguales y la administración del negocio a cargo del mencionado ciudadano, indicándose también en el convenio la responsabilidad de llevar adelante la marcha de este negocio, transcurridos dos años no se le notifica a tiempo las condiciones de continuar en sociedad, el convenio tácitamente queda renovado para dos años más es decir hasta diciembre 18 del 2003.

Desde el inicio del convenio fue evidente la limitada sistematización y normatización del proceso; durante el período de gestión los controles a la actividad fueron esporádicos y muy puntuales, se confiaba más en un pacto de caballeros como supuesta garantía de buena práctica administrativa financiera. En el segundo mes de operaciones se llegó al punto de equilibrio 3.100,00 dólares americanos; posteriormente el socio estratégico procede a vender franquicias sin autorización y conocimiento de PHD.

Posteriormente bajo el mismo convenio se abre otro local en la misma ciudad bajo el sistema de franquicia. La administración Gerencial y operación de las pizzerías presentan alentadores resultados, alcanzándose el punto de equilibrio en el segundo mes de operación .

En lo posterior se fueron sucediendo una serie de inconvenientes en lo que se refiere a flujo de información manejo de las finanzas, manejo de personal. Que llevaron a tener la necesidad de confrontar al socio estratégico para encontrar que la realidad de la sociedad era totalmente diferente a la imagen creada y generada por el ciudadano Argentino.

Entre las arrogaciones de funciones del socio se encontró la utilización del logotipo el Salinerito, sin autorización expresa ni escrito de los dueños de la marca ni Promoción Humana Diocesana.

Frecuentemente las oficinas PHD reciben solicitudes de concesión de permisos para el establecimiento de diversos tipos de negocios relacionados con las actividades que realiza la organización.

Tradicionalmente el modo de actuar de la dirigencia de las organizaciones se basan en el criterio de solidaridad y de confianza mutua, fundamentándose en valores cristianos donde el hombre es primero y último en el accionar de la organización cristiana.

Esta manera de actuar, no fundamentada en procesos sistematizados y legalizados a causado un sinnúmero de dificultades con organizaciones y personas durante mucho tiempo atrás.

La Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda como copropietaria de la marca el salinerito, está facultada para realizar negociaciones y contratación de bienes y servicios.

Frente a estos acontecimientos anotados surge la necesidad de contar con un modelo sistematizado de venta de franquicias para los bienes y servicios que maneja PHD y las otras organizaciones que funcionan en las diferentes zonas de la provincia (Zona norte Salinas, Simiatug, Facundo Vela; Zona Centro Guaranda, San Simón Santa Fé; Zona Sur Chimbo San Miguel, La Magdalena, San Pablo, Chillanes etc; y Zona Subtrópico Echeandía, chazojuan etc).

El accionar operativo del franquiciado estuvo a su libre voluntad ya que no existía ningún reglamento, norma manual o funciones que debía seguir en cuanto a estructura, organización publicidad, funcionamiento, controles y evaluación del desempeño. La utilización de la marca "El Salinerito" impulsó las ventas del negocio en una tendencia creciente durante los años de operación llegándose a vender un promedio de \$90.000,00 mensuales durante el año 2002.

Las organizaciones comunitarias dueños de la marca poseen poca experiencia y conocimiento en el adecuado uso y explotación de activo tan importante,

desconociéndose el potencial de utilidad que puede generar un correcto manejo de la marca el salinerito.

De continuarse con los mecanismos y sistemas existentes en cuanto al otorgamiento y asociación para la explotación de negocios utilizando la marca, se corre el riesgo de ser utilizados en beneficios de terceras personas, con la consecuente pérdida de ingresos potenciales que podrían ser utilizados en programas de acción social que lleva a cabo Promoción Humana Diocesana.

Es en relación a esto que se presenta la posibilidad y necesidad de emprender la normatización y sistematización del uso correcto de la marca en franquicias que redunden en, controles y evaluaciones que cuadyuven a potencializar los beneficios que ofrece una marca sólidamente posicionada en el mercado.

1) 1.2 Formulación y Sistematización del problema

La ausencia de un modelo de franquicias expone a las organizaciones Comunitarias de Salinas y PHD a abusos, deslealtades y pérdida de imagen, y de recursos financieros que pueden ser utilizados en otras actividades en beneficio de sectores deprimidos de la sociedad Bolivarenses .

PHD y las organizaciones comunitarias que laboran en salinas requieren de un modelo de concesión de franquicias como alternativa productiva de generación de ingresos y comercialización de sus productos y servicios?.

2) 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un modelo de desarrollo y venta de franquicias que sea administrada por organizaciones comunitarias.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Estructurar un manual del franquiciado, aplicado a Organizaciones Comunitarias.
2. Diseñar la estrategia de una marca de franquicia.
3. Formular la estrategia comercial de la franquicia.
4. Elaborar un plan de ventas de franquicias.

4) 1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Si se crea un modelo de desarrollo y venta de franquicias entonces se propiciaría el correcto uso de las marcas originadas en organizaciones comunitarias como una fuente de negocios.

1. Si se estructura un manual del franquiciado, entonces las organizaciones comunitarias dispondrán de un documento que guíe el proceso de concesión.
2. Si se diseña la estrategia de la marca de franquicia entonces se conocerá el camino más viable para el manejo de las marcas.
3. Si se formula la estrategia comercial de la franquicia, entonces se viabiliza los procesos de negociación y venta de las mismas. Y
4. Si se elabora un plan de ventas de franquicias entonces se conocerán y aprovecharán las potencialidades del mercado.

5) 1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para la realización del estudio se utilizará el método sintético, el cual parte de aspectos generales, para luego de un análisis integrarlo en un aspecto particular, para lo cual se utilizaran herramientas como la investigación bibliográfica y documental, entrevistas, internet.

Como segundo método se utilizará el método de estudios de casos, para fundamentar el conocimiento de aspectos puestos en práctica que faciliten el proceso al cual pretendemos llegar.

CAPITULO II:

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 ANTECEDENTES

El término franquicia, designa usualmente “un acuerdo (vertical) por el cual el propietario de una marca, nombre comercial u otra presentación de márketing distintiva (franquiciante) otorga una licencia a favor de un minorista (franquiciado) para que se utilice su marca, nombre comercial o presentación, y para disponer su establecimiento de acuerdo al distintivo o formato asociado con el franquiciante. En este caso el franquiciado continua siendo un comerciante independiente, soportando su propio riesgo financiero, contraprestando al franquiciante mediante el pago de cánones.

Al encuadrar a la franquicia dentro de los esquemas de acuerdos del derecho de competencia, y en línea con lo anterior, tenemos que la misma constituiría un acuerdo vertical. Los acuerdos verticales se definen, a diferencia de aquellos horizontales, como aquellos que se desarrollan entre sujetos que operan en diferentes niveles de la cadena de producción o comercialización, por lo cual se refieren a intereses tendencialmente antagónicos, como los del vendedor y comprador.

En el mundo de la actividad comercial, la expansión de muchas empresas extranjeras en parte se debe al buen manejo del sistema de franquicias. Por lo que es preciso considerar ciertos aspectos jurídicos que se deben tomar en cuenta antes de decidir expandirse mediante este sistema comercial.

Al ofrecer al inversionista – potencial franquiciado – El franquiciante le exigirá cumplir con requisitos, constituidos por procedimientos, técnicas, métodos y conocimientos técnicos y comerciales, el soporte de investigación configurado por el suministro de información y servicios tecnológicos constantes; así como marcas y otros signos distintivos debidamente registrados.

La irregularidad del negocio implica que el sistema carece de los elementos antes indicados, sin mayor soporte tecnológico e investigación por parte del franquiciante .

Antes de tomar una decisión el inversionista interesado en adquirir una franquicia, debe estudiar minuciosamente al franquiciante.

Un elemento importante es el contrato de franquicia, sin embargo el aspecto que no hay que descuidar es el cumplimiento de las obligaciones post contractuales de confidencialidad y no competencia.

En nuestro país no es normal el manejo de este sistema de franquicias, a pesar de que hay organizaciones, entidades y personas que han desarrollado productos, marcas y procesos que permitan la superación y el éxito en los negocios.¹

Es indudable el éxito de las franquicias en el mundo, se debe sin duda a las enormes ventajas que ofrece, constituyéndose en un modelo inmejorable para expandir un negocio y dominar mercados, así como la forma más segura y menos riesgosa que tiene un inversionista para tener un propio negocio, beneficiándose de la sinergia que representa pertenecer a una red regional, nacional e incluso mundial.

2.1.2 ORÍGENES DE LA FRANQUICIA

Hay un cierto consenso en asociar los orígenes de la franquicia con Estados Unidos y la comercialización del automóvil.

El sistema de distribución de franquicia ha sido utilizado con éxito en Estados Unidos desde muy antiguo. La General Motors fue pionera en la adopción de la franquicia que constituyó el medio para el desarrollo rápido de su red de comercialización. Posteriormente fue seguida por la cadena: Rexall (drugstores), que buscó agrupar las compras de un conjunto de almacenes para conseguir precios más ventajosos de sus proveedores.

La fórmula comercial de la franquicia nace en 1929 en Estados Unidos. La General Motors, como consecuencia de las leyes antimonopolio existentes en Estados Unidos, idea una nueva forma de venta de sus automóviles que fue el origen, de la franquicia. Otros autores hacen hincapié en que, simultáneamente, en Francia J. Prouvost adopta una fórmula similar para la venta de sus lanas Pingouin.

Por último, es frecuente citar a Isaac Singer, el inventor de las máquinas de coser

¹ <http://www.monografias.com>

que llevan su nombre, como el pionero de la franquicia. Singer precisaba de capital para expansionar su negocio de venta de máquinas de coser. Para poder venderlas, debía enseñar a sus clientes el manejo de las mismas. Ante esta situación, toma la decisión de abrir puntos de venta en régimen de concesión en los que se vendía y se enseñaba a usar las máquinas de coser, además de otros productos y servicios complementarios.

El avance de esta forma de comercio asociado ha sido espectacular en todo el mundo. Incluso se ha llegado a comparar el impacto de la franquicia con el producido en su época por la Revolución Industrial. La franquicia hoy día podemos decir que ya es una realidad. No obstante, en los próximos años creemos que el auge de la franquicia seguirá aumentando a ritmos todavía más importantes que los actuales. Hay, que decir que existe una cierta correspondencia entre los países más desarrollados y el desenvolvimiento de la franquicia.

Los países en los que mayor desarrollo ha alcanzado la franquicia son: Estados Unidos, Japón y Canadá. En Europa destaca de forma importante Francia; sus cadenas franquiciadoras, tienen una fuerte implantación en el extranjero (Phildar, Pingouin, Yves Rocher, Rodier, Pronuptia, Novotel, Ibis, etc.).²

2.1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El término franquicia ya era empleado en la Edad Media, haciendo referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales, o también de pesca y explotación de recursos forestales. El origen de la palabra franquicia bien podría ser el término francés Franc que durante el medievo fue aplicado como anteriormente. se ha expuesto; de hecho el primer documento que refleja la concesión de una franquicia está fechado en marzo de 1.232 , Y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey. Con la llegada de la Edad Moderna perdemos la pista al término franquicia en Francia, de la que no tenemos constancia documental hasta ya entrado el siglo XXI, Y esta vez en los Estados Unidos de Norteamérica. En efecto las necesidades

² <http://www.monografias.com>

de expansión de la industria del Norte, triunfante tras la guerra civil, lleva a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes del Sur y del Oeste. Reaparece pues el término franquicia, y esta vez ya contiene la esencia que lo caracterizará hasta nuestros días, es decir la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

Si debemos fechar la irrupción de la franquicia como sistema de distribución comercial, la fecha es sin duda 1.929 . General Motors recurre a un contrato que favorece el asociacionismo entre la central y sus distribuidores favoreciendo mucho la colaboración entre ambas partes, pero manteniendo en niveles razonables la independencia de las partes. Así fue como la reacción ante las leyes antitrust tendentes a evitar la integración vertical de distribuidores y productores facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da fe su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía. Pero no solo en los Estados Unidos de Norteamérica las empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema, en la vieja Europa también Francia contaba con empresarios con visión de futuro. Así fue como los propietarios de la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix se aseguraron la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, asociando a un gran número de minoristas que, al firmar el contrato se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos Pingouin en su zona geográfica. Los años cincuenta conocieron la expansión del sistema de franquicias tal y como lo conocemos hoy en día, y fue en los Estados Unidos de Norteamérica donde encontraron las condiciones necesarias para su despegue definitivo, siendo hoy en día la nación que lidera este sistema de probado éxito comercial.³

2.14 LO QUE NO ES FRANQUICIA

- No es un sistema simple de distribución. En la franquicia está involucrada la concesión no sólo de productos, sino también de un esquema o un formato de negocios, esto es, propiedad intelectual. La Franquicia no involucra un contrato de mandato, agencia o representación. Tanto el concedente

³ <http://www.monografias.com>

(franquiciador) como el concesionario (franquiciado) son personas diferentes, que no se representan ninguno a otro. El franquiciado es considerado un empresario independiente

- Valor o instrumento de inversión. Si bien la Franquicia podría ser considerada contablemente como un activo, no constituye por sí sola una inversión, que pudiera ser transmitida libremente. Por lo general la concesión de una Franquicia se la otorga por consideración a la persona, al concesionario, y cualquier transferencia de derechos supone sea calificada y autorizada previamente por el franquiciador.
- No es una relación fiduciaria. No hay encargos. Es un permiso que se concede a otra persona para que reditúe un formato de negocios.
- Por el hecho de la Franquicia, no se genera sociedad entre el Franquiciador o Franquiciado
- La Franquicia no involucra una relación laboral entre las partes. ⁴

2.1.5 CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES

Necesariamente, para que exista una franquicia debe haber los siguientes elementos:

A) FRANQUICIADOR

El franquiciador puede ser un fabricante, un mayorista o un minorista que debe presentar las siguientes condiciones:

1. Que sea propietario de unos derechos de marcas, emblemas, logotipos, "saber hacer", etc.
2. Prestigio por su nombre, por la calidad de sus productos o servicios, por su tecnología.
3. Éxito en su actividad. El franquiciador ha puesto a punto y explotado su concepto en una o varias unidades pilotos.

⁴ Dr. Leonidas Villagran Asociación Ecuatoriana de Franquicias, Cámara de Comercio Guayaquil

4. Experiencia sólida. La experiencia viene dada por la antigüedad o número de años en el ejercicio de la actividad con resultados satisfactorios.
5. Dedicar recursos humanos y financieros a la investigación y desarrollo con el fin de asegurar el desarrollo y la continuidad de su concepto.
6. Organización adecuada.
7. Deseo de expansionarse con inversiones reducidas.⁵

B) FRANQUICIADOS

El segundo requisito para la existencia de una franquicia es la presencia de unos franquiciados, es decir, unas empresas o personas que quieran explotar un nombre, logotipo o experiencia y/o fórmula comercial, con un riesgo mínimo y con, grandes posibilidades de éxito.

El franquiciado es un empresario independiente, persona física o jurídica, seleccionado por el franquiciador:

- Dotado de un espíritu de empresa, responsable de medios humanos y financieros que se compromete y responde frente a terceros de los actos llevados a cabo en la explotación de su negocio franquiciado.
- Que tiene la voluntad de colaborar lealmente al éxito de la red de franquicia siguiendo la política común definida por el franquiciador.

C) 2.1.6 CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato de franquicia, puede ser equiparado a una unión matrimonial en la que cada una de las partes (marido y esposa) pone todo su empeño y contribuye para lograr la felicidad y la larga duración del matrimonio. En la franquicia, la parte franquiciadora aporta elementos materiales (producto, mobiliario; etc.) y elementos inmateriales (marca, logotipo, imagen, notoriedad, técnicas de venta y distribución, diseño, estilo y savoir faire o know-how). Por su parte el franquiciado contribuye exclusivamente con elementos materiales (capital, trabajo y locales).

Fundamentalmente, la franquicia es una forma de distribución que elige una empresa

⁵ Enrique Díez de Castro "Práctica de la Franquicia" Colombia, 1era. Edición, 1998 Pág. 6

para comercializar sus productos. Igualmente, permite al franquiciador controlar el canal de distribución, imponiendo la forma más idónea para que sus productos o servicios sean recibidos por los usuarios finales. La importancia de la distribución para cualquier empresa se hace cada día más patente. La selección, de la estrategia de distribución adecuada y la implantación con éxito de la misma es una tarea ardua y costosa. La franquicia se manifiesta como un sistema de distribución en la que el franquiciador se asocia con los franquiciados (mediante un contrato) para formar una red de distribución de los productos de la empresa matriz.

A través de este trabajo hemos querido hacer un aporte a nuestra literatura jurídica, considerando que sobre el contrato de franquicia es muy poco lo que se ha escrito y mucho menos legislado, razón por la que se encuentra enmarcado dentro de los llamados contratos atípicos o innombrados. Su existencia, contenido, efectos y forma no han sido regulados por la ley.

La franquicia ha adquirido un importante desarrollo en los últimos años y su auge en nuestro país y en países vecinos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, es innegable. Son muchos los que ven en ella la oportunidad de convertirse en empresario e ingresar al mundo del comercio a través de una red de negocios cuyo éxito ha sido probado.

Ingresar a una cadena de franquicias conlleva un estudio previo, serio y profundo sobre que es y cómo opera una franquicia, para no llamarse a errores y equivocaciones futuras, porque como en toda empresa, se asumen riesgos y en el caso particular de este contrato, cuidarse de las falsas imágenes. Robert Purvin afirma que la promesa de la franquicia puede ser muy seductora. Cuando los principios de las franquicias se aplican éticamente, se puede desarrollar un enorme potencial. Pero en manos de promotores sin escrúpulos, o de directores corporativos ineptos, la franquicia puede convertirse en un fraude abierto entre aquellos emprendedores potenciales que se convierten en minoristas.

La franquicia se ha afianzado como una gran opción para la expansión y desarrollo de pequeños y medianos empresarios, así como para aquellas personas que quieran iniciar una actividad comercial independiente creando su propio negocio, ya que ven

en él una oportunidad para extender y atraer nuevos nichos de mercado, sin hacer relativamente grandes inversiones.

Pero ello, la cooperación entre el franquiciador y franquiciados, la asistencia y asesoría permanente, el contacto personal, la comunicación, la confianza mutua, la independencia comercial y la celebración de un contrato equilibrado y de buena fe, son, entre otros, elementos esenciales e indispensables para el éxito de la franquicia.

La franquicia es una solución de mercado pero no una solución a problemas financieros. Si bien con las franquicias una empresa sana puede crecer y penetrar en otros mercados, sin que ello represente una inversión para el franquiciador, no es concebible que empresas que pasen por un mal momento económico consideren al sistema de franquicias como un *salvavidas* de estas. La franquicia es un método para la eficaz distribución de productos y servicios. Por lo tanto, es una fórmula de mercado que tiene como objeto resolver un problema de mercado.

La relación entre las partes implica entonces un grado elevado de confidencialidad lealtad y total discrecionalidad. Por su propia naturaleza, la confianza y la seguridad siempre estarán presentes en esta relación.

El sistema de franquicias es una herramienta de mercadeo que utiliza una metodología rápida y segura de comercialización, a través de la unión de dos partes en busca del desarrollo de un mismo negocio. El primero de ellos es el franquiciador, una persona física o jurídica, que concede a la otra, el franquiciado, por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial. Así mismo, le transfiere los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos.

Las franquicias son un fenómeno mundial que ha sido impulsado por empresarios con la necesidad de expandir el mercado de sus empresas, reduciendo así los costos y dando la oportunidad a muchas personas de tener su propia empresa, con menores riesgos y costos.

En ese contexto mundial de la economía la franquicia se ha abierto las puertas, convirtiéndose en un excelente instrumento de inversión y como un medio de hacer empresa. La globalización, considerada por Martín Wolf como el gran evento

económico de nuestra era, ha influido en la penetración al país de nuevos inversionistas, de nuevas empresas, de una apertura económica que utilizando el mecanismo de la franquicia, expanden sus mercados de productos servicios. A nuestro mercado han ingresado empresas como McDonad's, La boca del lobo, Piacere, Churromanía, Juan Chichero, Ayres, Kevinstong, e.p.Kids, Imita, Pañales Pototín, La Retoucherie de Manuela, Pizza Hut, entre otras. Sin embargo, para muchos este fenómeno no ha sido bueno porque consideran que un Estado como el nuestro, tienen una capacidad de respuesta completamente inferior a los Estados post industriales. Así como los empresarios no están en condiciones de competir con unas reglas de juego global ideadas al servicio de otros intereses.

Las franquicias han buscado siempre un alto grado de estandarización y uniformidad acordes con las condiciones de cada mercado y los gustos de los consumidores, sin embargo, en Francia, McDonald's tuvo que revocar catorce licencias y cerrar el mismo número de establecimientos porque no cumplieron con los estándares y la calidad de la franquicia. Esta dificultad se presenta cuando el franquiciador en el afán de expandirse rápidamente, otorgan franquicias a personas no calificadas.

No existe un tiempo ideal para incursionar en el negocio de la franquicia, aunque para encontrar el momento oportuno, trataremos de orientarnos por las predicciones económicas de expertos, que nos hablan sobre el comportamiento de los mercados y sus fluctuaciones. Por ello, antes de tomar una decisión sobre las diferentes oportunidades de franquicias, debemos determinar cuáles son nuestras necesidades, qué es lo que queremos, proyectando todo en un tiempo razonable. Es muy útil analizar toda la información suministrada por el franquiciador, especialmente sobre los requerimientos de capital de trabajo para la operación de la franquicia, calculando tales inversiones a seis o más meses hasta lograr un flujo de caja positivo, orientándose en este trabajo con franquicias similares y con el banquero de confianza. Esta labor permitirá establecer los recursos financieros con los que se cuenta.

No se debe olvidar que para elegir una franquicia debe existir afinidad hacia la misma

y ojalá, estar relacionada con la profesión o especialidad del futuro franquiciado, quien además, pondrá, a disposición del nuevo negocio, sus experiencias anteriores así no se relacionen con el objeto de este. Actuar siempre con una mente abierta le ayudará al franquiciado a establecer y evaluar las fortalezas y las debilidades del negocio a franquiciar, y conocer sus aptitudes y habilidades para el desempeño de las labores que exija la franquicia. Determinadas sus capacidades de trabajo y sus preferencias laborales como servicio al cliente, ventas, o administración, concentrarse en lo que realmente sabe hacer, le permitirá integrar un equipo especializado que cubra las demás necesidades de la actividad desarrollar. Esto redundará en el éxito del negocio a largo plazo.

Los potenciales franquiciados comienzan seleccionando mínimo tres posibles negocios que se ajusten al perfil financiero y de administración que ellos hayan experimentado y desarrollado. Escogida la franquicia luego de un estudio minucioso. y antes de concretar la oferta de venta que le haga el franquiciador, otro paso importante también el estudio profundo y con la debida anticipación, de los documentos que conforman el *Package Deal*, haciendo gran énfasis en el análisis y comprensión de los textos legales que le deben ser entregados por aquel. La participación de un abogado en este trabajo, resulta necesaria porque de la claridad y precisión en el contenido de estos acuerdos, dependerá la no existencia de litigios y conflictos en las relaciones entre franquiciador y franquiciado.

La ética en un franquiciador y en sus asesores y consejeros, los debe llevar a entregar al franquiciado, futuro dueño de la franquicia, toda la información, una excelente divulgación y la documentación completa de su negocio, facilitándole su estudio y minimizando las posibles modificaciones a los acuerdos.⁶

⁶ Vanegas A, "El Contrato de Franquicia" 1era. Edición, 1999

2.1.7 TIPOS DE FRANQUICIAS

Los tipos de franquicias pueden ser clasificados según criterios diferentes. Describiremos cuatro formas que, a nuestro entender, ilustran las variedades de franquicia existentes en la actualidad.⁷

PRIMERA CLASIFICACIÓN

Esta clasificación está muy relacionada con el origen y desarrollo de la franquicia.

FRANQUICIA DE PRIMERA GENERACIÓN

Las franquicias de primera generación hacen referencia a las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento. Los elementos básicos que se franquiciaban eran marcas y productos.

El objetivo de este tipo de franquicia era asegurar la distribución de los productos. Esta idea de franquicia se corresponde, en su sentido más amplio, con el concesionario; es un concepto de franquicia identificando como transacción bajo algún tipo de licencia. Los sectores de automóvil, gasolineras, bares, tiendas de fotos, puestos de ventas de helados, etc., son ejemplos de este tipo de franquicia.

Franquicia de segunda generación

Las franquicias de segunda generación se corresponden con la evolución y desarrollo de esta forma comercial. Las franquicias en la actualidad son unas franquicias de formato, por supuesto que tienen como elementos constitutivos marcas y productos, pero, además, incorporan un elemento fundamental: el *know-how*. También, podemos considerar que las relaciones entre franquiciador y franquiciado en las franquicias de segunda generación están más formalizadas que en las de primera generación.

Estas franquicias incorporan el concepto de «negocio completo», suponen la explotación de artículos identificados mediante una marca pero también incluyen el modo de dirigir con éxito un negocio en todos sus aspectos.

Conviene resaltar que, en la actualidad, existe una corriente entre los profesionales

⁷ Enrique Díez de Castro "Práctica de la Franquicia" Colombia, 1era. Edición, 1998

de la franquicia de no considerar franquicias las redes de comercialización de las firmas automovilísticas. *Nosotros* no somos de la misma opinión; parece irónico que si fue industria automovilística la que inventó *el franchising*, ahora se le niegue esa denominación. Si posteriormente la franquicia ha evolucionado en el tiempo - como es lógico - y las nuevas franquicias son muy diferentes de las originarias, hay dos soluciones: cambiar el nombre de *franchising* por otro o utilizar el nombre de franquicia con un apellido.

Como la primera alternativa ni siquiera se ha intentado en la práctica, somos partidarios de hablar de franquicias de primera y segunda generación, pero nunca excluir de esta forma comercial a las pioneras *del franchising*. Pero es que, abundando aún más en este tema, debemos decir que conocemos muchas redes de "concesionarios" de automóviles, que el *know-how* aportado por el otorgante es muy superior a cualquier franquicia de las consideradas como de segunda generación.

Realmente es muy difícil diferenciar entre franquicias de formato y de producto. Para ello habría que trazar una hipotética raya que separase estos dos tipos de franquicia, y el problema consistiría en dónde se coloca esa línea separadora. Es evidente que los primeros franquiciadores buscaban fundamentalmente comercializar sus productos, aunque algunos daban un servicio añadido característico de las franquicias de formato. De hecho el primer franquiciador, Singer, es considerado como el precursor de las franquicias de formato. Con el paso de los años, franquicias típicas de producto como son la de automóviles han ido aumentando los servicios añadidos convirtiéndose, a nuestro entender, en franquicias de formato.

SEGUNDA CLASIFICACIÓN

Esta clasificación hace referencia a los niveles (fabricante, mayorista, minorista) de un canal de distribución que se relacionan en la franquicia.

Franquicia vertical. La franquicia vertical se produce entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución.

- Franquicia integrada. Una franquicia se denomina integrada cuando comprende la totalidad del canal de distribución con la excepción del consumidor. El franquiciador es un fabricante y el franquiciado es un

- detallista (Rodier, Pingouin, Phildar, Descamps, Yves Rocher).
- Franquicia sem iintegrada. La franquicia sem iintegrada no abarca la totalidad del canal de distribución.
- El franquiciador es fabricante y el franquiciado un mayorista (Franquicia master).
- El franquiciador es mayorista y el franquiciado un minorista (Benetton, Sparl).

Franquicia horizontal. La franquicia horizontal es la que relaciona integrantes del mismo nivel del canal de distribución.

- Franquicia de detallistas. Franquiciador y franquiciado son minoristas (Novotel, Ibis, Holiday Inn, Don Baño, etc;).
- Franquicia de fabricantes. Franquiciador y franquiciado son fabricantes (Coca-Cola, la Casera, Danone, Yoplait, etc.).⁸

TERCERA CLASIFICACIÓN

Esta división tiene su fundamento en la actividad que va a realizar el franquiciado

Franquicia industrial

Franquiciador y franquiciado son fabricantes (Pepsi-Cola, Danone, Tri-Naranjes; B franquiciado, generalmente, además de la producción se convierte en distribuidor exclusiva del producto en el territorio concedido.

Franquicia de distribución

Pueden considerarse en este tipo dos modalidades:

- El franquiciador es fabricante y el franquiciado detallista (Levi's, Camper, Rodier, Pingouin, Phildar, Pronuptia). Se corresponde con la que hemos llamado franquicia integrada. Este tipo de franquicias también se denomina normalmente, aunque no muy afortunadamente, "franquicia de producción" o, de una forma más correcta, "franquicia del productor".

⁸ Enrique Díez de Castro "Práctica de la Franquicia" 1998, Pág. 18-22

- El franquiciador es un mayorista y el franquiciado un minorista (Roche et Bobois, Prenatal). Se corresponde con la franquicia semiintegrada. Es la franquicia más extendida en número de franquiciadores. Es la franquicia de distribución propiamente dicha.

Dentro de las franquicias de distribución se pueden distinguir dos categorías

- a) La franquicia con «*central de compras*». El franquiciador constituye una central de compras cuya misión es doble: En primer lugar, selección y adquisición (en el caso de que no sean de fabricación propia) del surtido que se va a ofrecer en los puntos de venta, y distribución directa desde la central a los franquiciados.
- b) La franquicia con «*central de homologación*». El franquiciador elabora un catálogo con los productos que van a constituir el surtido ofrecido en los puntos de venta. Negocia con posibles proveedores para conseguir las mejores condiciones de precios, calidad, condiciones de entrega, etc. Estas negociaciones culminan con la selección de una serie de proveedores. Los franquiciados deben realizar sus compras directamente a los proveedores homologados. Los proveedores, normalmente, deben pagar al franquiciador un tanto por ciento de las ventas efectuadas a los franquiciados. Este montante puede ser repartido entre los franquiciados o incrementar los ingresos del franquiciador.

Franquicia de servicios

Lo que se franquicia es un servicio, no un producto (no existe producto o éste es menos importante o parte complementaria del servicio ofrecido). La aportación del franquiciador es, básicamente, *know-how* (Ibis, Campanile -hoteles-, Midas -reparación automóviles-, Felicitas -agencia matrimonial-, Courte Paille -restaurante, Burger King, McDonalds, comidas rápidas).

La franquicia de servicios se revela como la forma más original y auténtica de aplicación de la filosofía de la franquicia, ya que, generalmente, no hay producto para

vender. Rigol afirma que estas franquicias suelen ser bastantes vulnerables y muy imitadas, por lo que precisan de un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar el mercado con rapidez.

OTRAS FRANQUICIAS

Franquicia asociativa

La franquicia asociativa se produce cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora. Se puede producir este hecho cuando la sociedad cotiza en Bolsa y el franquiciado puede acceder a la compra de las acciones. También se habla de franquicia asociativa cuando el franquiciador es propietario de parte del negocio franquiciado.

La franquicia asociativa está mucho más expandida de lo que la gente piensa y es muy frecuente en Estados Unidos. Uno de los campos más frecuentes es el sector hotelero, debido a la magnitud de las inversiones que precisa el franquiciado.

Franquicia financiera

Se habla de franquicia financiera cuando el franquiciado se limita a aportar capital y no trabajo, es decir, es únicamente un inversor. Muchas cadenas franquiciadoras no admiten la franquicia financiera. Este tipo de actuación es común cuando los desembolsos iniciales de puesta en marcha de la franquicia son cuantiosos.

Franquicia de nueva instalación

Una franquicia es de nueva instalación cuando el local comercial en el que se va a implantar el negocio no se dedicaba anteriormente a la misma actividad.

Franquicia de reconversión

El local en el que se va a desarrollar la franquicia era anteriormente del franquiciado y/o desarrollaba actividad comercial.

Multifranquicia

Cuando el franquiciador concede más de una franquicia al mismo franquiciado.

Plurifranquicia

La plurifranquicia se da cuando en un mismo establecimiento franquiciado coexisten más de una franquicia. Dos son las razones que justifican la plurifranquicia, en primer lugar, la complementariedad entre los productos de las franquicias y/o, en segundo lugar, la imposibilidad de que al negocio sea rentable con una sola franquicia.

Para Corvol la plurifranquicia es una evolución reciente de la franquicia que consiste en la compra por un franquiciador de una o varias franquicias diferentes, a veces complementarias. Algunos contratos de franquicia impiden expresamente este tipo de situaciones, obligando al franquiciado a consagrar sus esfuerzos únicamente a una sola franquicia.⁹

Franquicia corner"

La franquicia corner es una franquicia que desarrolla su actividad comercial en el interior de otro establecimiento comercial, generalmente grandes superficies (hipermercados o grandes almacenes). El espacio franquiciado comprende una parte del establecimiento en el que se van a vender los productos y prestar los servicios del franquiciador.

Franquicia master

La franquicia master, también denominada *franquicia principal*, se produce cuando el franquiciado está habilitado para convertirse en franquiciador en su territorio. Este tipo de franquicia es una de las formas más utilizadas por las empresas en la expansión internacional. Muchas veces, la franquicia master se concede a un franquiciado normal que ha servido para abrir nuevos mercados con éxito. Otras veces, el franquiciador contrata con un franquiciado que sea éste el que le supla en un determinado mercado (en el que no tiene presencia),

Convirtiéndose de esta forma en franquiciador en la zona asignada.

⁹ Enrique Díez de Castro "Práctica de la Franquicia" Colombia, 1998, Pág. 18-22

2.2 MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTO DE FRANQUICIA

La franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto de franquiciador. Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o servicios, know - how, los métodos técnicos y de negocios, procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyando en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración de un contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto.

CONCEPTOS DE FRANQUICIA

(varios autores)

"Es un contrato que tiene por objeto la transferencia por parte de una persona llamada franquiciador, de bienes, servicios, propiedad intelectual e industrial y conocimientos a otra denominada franquiciatario, con el fin de que éste último los explote comercialmente bajo su riesgo empresarial, de acuerdo con las directrices e instrucciones que al efecto le son provistas por el primero"

"Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica" - *Enrique González-Rodrigo González*

"Un método de colaboración entre un empresario franquiciador y otros empresarios, que se denominan franquiciantes, los cuales son independientes del primero, tanto en el plano económico como el jurídico" . *Modesto Bescos*

"Un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Conciérne a dos tipos de personas: franquiciante, quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada y el franquiciatario que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante".
Steven S. Raab - Gregory Matusky

"Método de desarrollo de entrepreneurs. Método de Desarrollo de Empresarios.
Oswaldo Marzorati

Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe. - *México: Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial*¹⁰

Asociación de Franquicias (Inglés: Franchising Association): Una asociación gremial usualmente conformada por franquiciantes a nivel nacional. A veces con la participación de los franquiciados. El propósito de dichas entidades es promover, proteger y velar por el sano desarrollo del franchising a nivel nacional.

Consejo Mundial de Franchising (Inglés: World Franchising Council): Asociación mundial de asociaciones de franquicias.

Franquicia: Literalmente "libertad". En el mundo empresarial: Una acuerdo para llevar a cabo la distribución de productos y/o servicios por medio del cual una empresa cede el derecho al uso de sus marcas y tecnología a terceros bajo ciertas condiciones, en cambio de unos honorarios, participación en las utilidades y/o regalías.

Franquicia de Formato (Inglés: Business Format Franchise): Un sistema de franquicias formateado que por medio de programas de entrenamiento, manuales de

¹⁰ Dr. Leonidas Villagran Asociación Ecuatoriana de Franquicias, Cámara de Comercio Guayaquil

operaciones, patrones de diseño, supervisión y comunicación constante logra la sistematización profesional de una cadena de negocio que son similares entre sí.

Circular de Oferta (Inglés: Uniform Franchise Offering Circular): Un documento que los franquiciantes norteamericanos en los EE.UU, y algunas provincias del Canadá, están obligados a proveer por ley a todos sus franquiciados potenciales. Este documento contienen la historia de la empresa, incluye detalles como:

La identidad de los socios de la empresa franquiciante.

Las entidades del equipo del franquiciador.

Historia judicial y financiera de la empresa.

Estado financiero de la empresa franquiciante.

Contrato de Franquicia: Un acuerdo por medio del cual una persona natural o jurídica adquiere ciertos derechos y obligaciones que le permiten utilizar el nombre, marcas, logos, secretos comerciales, diseños y programas de una empresa establecida para iniciar y operar un negocio en esencia igual a los otros previamente establecidos por la empresa.

Franquiciante (Inglés: Franchisor – Mex. Franquiciador): El empresario que ha desarrollado un negocio de éxito y utiliza el sistema de franquicias para su desarrollo; la persona o la empresa que otorga las franquicias.

Franquiciado (Inglés: Franchise – Mex. Franquiciatario): La persona o empresa que adquiere la franquicia.

Empresa Franquiciante: La organización del franquiciante.

Franquicia Individual (Inglés: Single Unit Franchise): Una licencia de franquicia que permite la operación de una sola sucursal, punto, restaurante o tienda.

Franquicia Múltiple (Inglés Múltiple Unit Franchise): Una licencia de franquicia que permite la operación de varias sucursales, puntos, etc, Dentro de un territorio definido.

Este tipo de licencia usualmente se concede con un contrato de desarrollo.

Franquicia Maestra o Franquicia Master (Inglés: Master Franchise): Una licencia de franquicia que permite que el franquiciado lleve a cabo la operación y desarrollo del concepto de la empresa franquiciante dentro de un territorio limitado, normalmente compuesto de uno o más países. El tenedor de la franquicia maestra

se denomina franquiciado maestro (Master Franchise). El franquiciado maestro puede desarrollar la región por medio de la operación de sus propios negocios o por medio de la concesión de franquicias individuales o múltiples. El franquiciado maestro adquiere las obligaciones de franquiciador ante sus franquiciados.

Franquicia Regional (inglés: Area Franchise): El derecho de operar un número de franquicias dentro de una región exclusiva. Usualmente se concede con un contrato de desarrollo.

Inversión Total: La suma de toda la inversión para abrir y operar un punto de franquicia, incluye la Licencia Inicial, capital de inversión en el local, equipos y otros enseres necesarios, capital para mercadeo y trabajo, capital para supervivencia.

Licencia Inicial: (Inglés: License Fee): El costo inicial que el franquiciado debe pagar al franquiciante por el derecho de franquicia.

Manual de Operaciones (Inglés: operations manual): Documento que contienen la fórmula de éxito del franquiciado. Los manuales de operaciones contienen todo el programa del franquiciante con instrucciones completas para llevar a cabo todas las operaciones tanto operativas como gerenciales del negocio de franquicia.

Organización o Red de Franquicias: El conjunto compuesto por: El franquiciante, su organización, los franquiciados con sus negocios: proveedores internos y colaboradores externos (Proveedores, asesores).

Oportunidad empresarial o de Negocios (inglés: Business Opportunity): Una empresa que vende un concepto o maquinaria que permite operar un negocio, pero sin un apoyo continuo y sin regalías. Cuando una empresa cobra una licencia inicial de más de U.S. \$ 500,00 y cobra regalías en forma constante, se reconoce como un franquiciante y deja de ser una oportunidad empresarial.

Regalía (Inglés: Royalty): La fuente de utilidades para la empresa franquiciante está en tres áreas principales:

1. **La licencia inicial:** El monto inicial que cada franquiciado debe cancelar para ingresar a la red de franquicias. El pago de esta suma le permite utilizar el nombre, logo, diseño, secretos, en fin, el formato del franquiciante.

2. **Venta de productos:** Algunas empresas franquiciantes como Perma. Glaze realizan sus utilidades por medio de la venta de los productos necesarios, para llevar a cabo el negocio.
3. **Regalías:** Montos de dinero definidos por medio del contrato de franquicia que oscilan entre un 3% a un 12% sobre las ventas brutas.
Las regalías son para la mayor parte de las organizaciones franquiciantes su punto o fuente principal de utilidades.

Sistema De Franquicias o Franchising: El concepto de llevar a cabo el desarrollo y expansión empresarial por medio de la concesión, adquisición y operación de franquicias.¹¹

Subfranquicia: Una franquicia individual, regional o múltiple concedida por el franquiciado maestro o master franchisee.

Concepto de Producción.-

Demanda del mercado.- para un producto es el volumen total que adquirirá un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente o ámbito de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido.

El pronóstico de ventas.- de la empresa es el nivel esperado de ventas de la empresa, con base en un plan de mercadotecnia seleccionado y un supuesto ambiente de mercadotecnia.

Segmentación de mercado.- El mercado está integrado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra. Cualquiera de estas variables pueden utilizarse para segmentar un mercado.

Qué es un producto? Un producto es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo.

¹¹ Patiño Francisco, "La Franquicia en la Práctica", Alcofran, 1996 Pág 139-141

Qué es una marca?.- Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de los de la competencia.

Servicio.- Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazado o no a la de un bien físico.

Publicidad.- Cualquier forma pagada de representación personal y promoción no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Mercadotecnia Directa.- Uso de correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes o prospectos específicos o solicitar respuestas de los mismos.¹²

Promoción de las Ventas.- Consiste en un conjunto variado de instrumentos para el incentivo, sobre todo a corto plazo, diseñado para estimular una compra más rápida y/o mayor de productos/servicios particulares por parte de los consumidores o el comercio.

Venta Personal.- Interacción entre personas con uno o más prospectos de compradores para el propósito de la venta.

Concepto de producción.- afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén ampliamente disponibles, y tengan bajo costo. Los directivos de organizaciones orientadas hacia la producción concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia en la producción y una cobertura amplia de distribución.

Concepto de venta.- Afirma que si se les deja solos, los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos en la empresa. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. El concepto de mercadotecnia es una filosofía comercial que surge como un reto ante conceptos previos. Sus principios no cristalizaron totalmente sino hasta mediados de los años cincuenta.

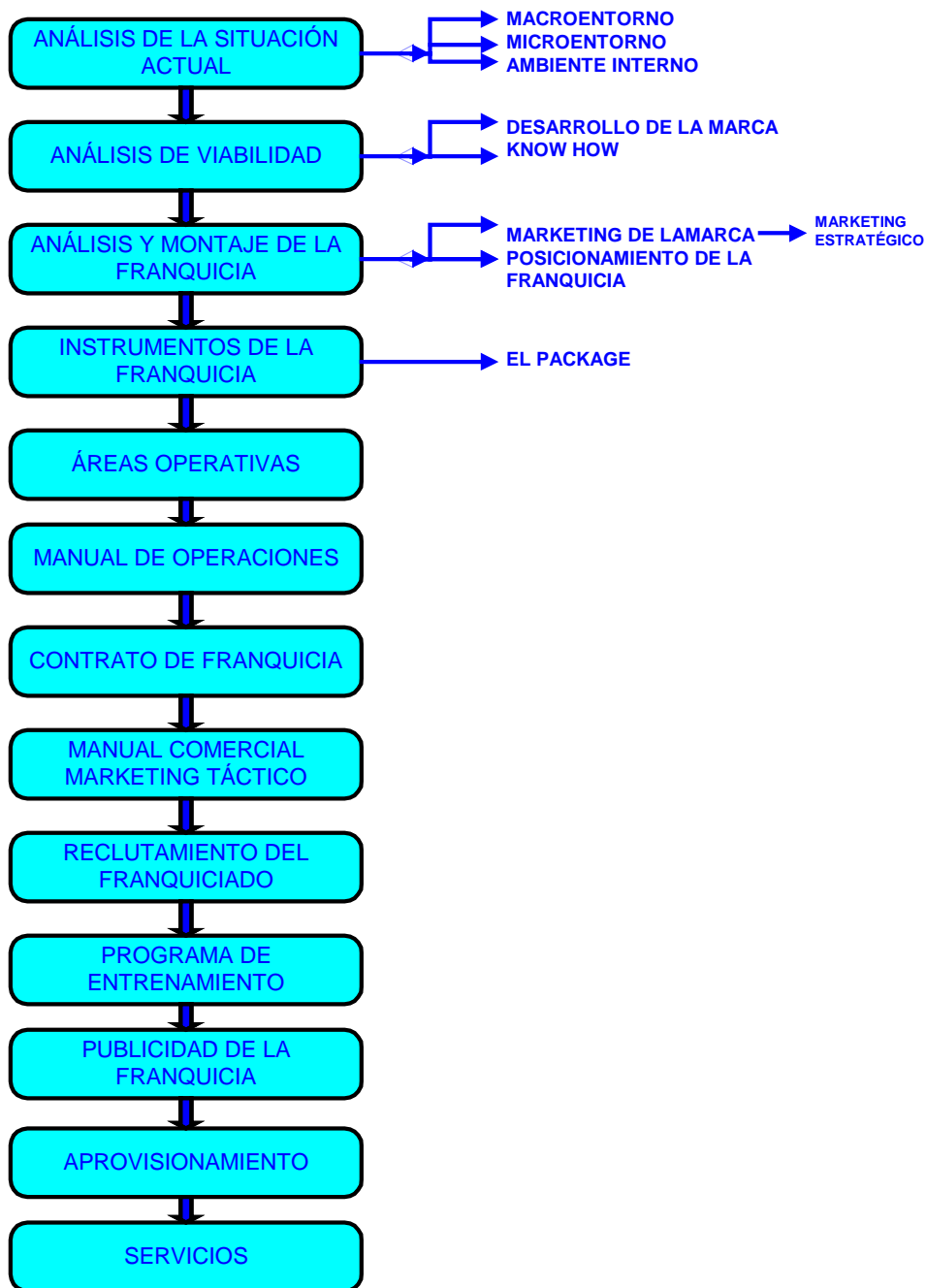
¹² Patiño Francisco, "La Franquicia en la Práctica", Alcofran, 1996 Pág 139-141

* El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.¹³

¹³ Kotler Philip, "Dirección de Mercadotecnia", 8ava. Edición, Hispanoamérica S.A., México, 1995

CAPITULO III

3.1 MODELO DE CONCESIÓN DE FRANQUICIAS PARA MARCAS ECUATORIANAS



3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

- * Modelo estructurado.- Tiene un diseño con un orden secuencial para el diseño y planificación de la franquicia.
- * Claridad.- Define claramente las actividades que se desarrollan en cada etapa.
- * Eficiente.- Establece los parámetros técnicos para alcanzar objetivos de planificación.
- * Técnico.- Se fundamenta en las bases de conocimiento y técnica de varias ramas de la administración, marketing, organización, legal.
- * Factible.- Su aplicación está al alcance de cualquier organización con cierto grado de estructuración.
- * Flexible.- Cumplimiento de tareas y actividades en el proceso de diseño de la franquicia se puede organizar de tal manera que se ejecuten o una o varias etapas a la vez.

3.1.2 VENTAJAS DEL MODELO

- * Establece la planificación como base para iniciar el proceso de franquicia, estableciendo objetivos, metas y recursos necesarios para lograr la implementación eficiente de la franquicia.
- * Proporciona una guía completa de las actividades, recursos y procesos que deben llevarse a cabo para la implementación de este tipo de negocios
- * Es un aporte valioso para todo aquel que quiere conocer los contenidos y descripciones de la franquicia.
- * Proporciona información clara y precisa a las organizaciones interesadas en incursionar en este tipo de actividades, es una herramienta indispensable para la aplicación de la franquicia.
- * Sistematiza la información, delinea procesos, establece actividades indispensables que deben llevarse a cabo antes y durante la implementación de una franquicia.

- * Establece las bases técnicas indispensables para la expansión de un negocio o actividad productiva.
- * Analiza profundamente a las organizaciones para establecer sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de adecuarlas o mejorarlas de tal manera que puedan acceder a un proceso de franquiciado.

3.1.3 DESVENTAJAS DEL MODELO

- * Para la aplicación del modelo se requiere la estructuración de una organización con cierto grado de técnica y eficiencia que en el caso de estudio aún no está disponible.
- * Requiere la conformación de equipos técnicos con profesionales de graduación en áreas de administración, marketing, publicidad, derecho y otros que no están disponibles en las organizaciones sociales por su alto costo.
- * El modelo en la etapa de ejecución requiere una ingente inyección financiera que no siempre esta disponible en el mercado de capitales ecuatoriano.
- * Requiere de sistemas tecnológicos para el seguimiento y evaluación de franquicias que pueden tener un costo elevado.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.2.1 MACROENTORNO

MACROPROCESO: Análisis de la situación Actual

PROCESO: Análisis del Macroentorno

SUBPROCESO:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Banco Central del Ecuador Revistas económicas	Boletines económicos Análisis de la economía	Desagregación, análisis e interpretación de la información.	Diagnóstico de la situación económica y social del País	Directivos de la organizaciones, ejecutivos de las	

	Ministerio de Economía INEC	Ecuatoriana Estadísticas de las cuentas nacionales Indicadores económicos Censo de población i vivienda			organizaciones.	
--	--------------------------------	---	--	--	-----------------	--

En la última década la economía Ecuatoriana ha venido evidenciando una mejoría en las cifras macroeconómicas, a decir: ¹⁴

- La productividad laboral se mantiene en la banda entre 3 y 3'5 del Producto Interno Bruto.
- El precio del petróleo a evidenciado en los últimos 4 años un crecimiento de alrededor del 260%, al igual que sus exportaciones han incrementado en 1992 en 75'000 de barriles exportados a 119'000 de barriles previstos a exportarse a diciembre del 2004.
- Las variaciones de recaudación por concepto de impuestos (SRI), de igual manera indican crecimientos en un 12% en relación al dato de 1997 que representa el 9.5% del PIB nominal a julio del 2003.
- La inflación ha evidenciado una disminución de alrededor del 300% estimándose para diciembre del 2004 (Datos del Gobierno Central) que la inflación presente datos inferiores al 9%.

Estas constituyen las cifras macroeconómicas que supuestamente muestran un mejoramiento de la economía nacional en los últimos años, es necesario las mismas confrontarlos con la situación de la totalidad de la población para lo cual consideramos:

- El salario básico nominal y real (referencias agosto 1997 – agosto 2004).
- El salario básico para 1997 fue de \$ 162 y para agosto del 2004 este constituye a un valor de \$ 160, de igual manera el salario real para las mismas fechas estuvo en \$ 100 y \$ 92, la tasa de desempleo y subempleo determina un incremento de alrededor del 10%, evidenciándose mayor crecimiento en la tasa del subempleo que bordea el 55.10%, en términos de impuestos la carga

¹⁴ Datos: Pablo Lucio Paredes, Perspectivas Económicas del Ecuador en 2004

impositiva a la Población Económicamente Activa, bordea un incremento del 18% .

- En términos de los gastos, tomando como referencia los gastos de 1997 el gasto público se ha incrementado del 2000 al 2004 en un 24%; salarios públicos 18%; el salario básico del 2000 al 2003 ha evidenciado una disminución del 3% .
- El déficit de la balanza de pagos a enero del 2004 es de menos 2500'000.000, al igual que las exportaciones privadas han disminuido de 1997 al 2003 que era de 1700'000.000 a 3150'000.000, al igual que las importaciones se incrementan de 4518'000.000 en 1997 a 6020'000.000 al 2003.
- La deuda externa de igual manera se incrementó de un valor para 1997 de \$ 15099'000.000 a un valor de 16300'000.000.
- Podemos indicar en términos macroeconómicos que para las perspectivas en los próximos años, la economía ecuatoriana deberá considerar algunos condicionantes:
 - Existe una condicionante positiva con riesgo a la no firma del acuerdo con el fondo monetario internacional.
 - El gasto fiscal muestra un riesgo negativo por la tendencia del gobierno actual hacia el incremento del aparato burocrático.
 - El precio del petróleo para la proforma presupuestaria para el 2004, muestran signos positivos aunque esta actividad también está marcada con altos riesgos por el precio del petróleo internacional.
 - En términos de la política impositiva (SRI), la generación de nuevos impuestos para cubrir el déficit fiscal muestra signos negativos para el conjunto de la economía.

El mantenimiento del dólar en el horizonte también muestra signos negativos en tanto que la economía no logre consolidar la base económica para sustentar el precio del mismo.

Dentro de este contexto uno de los aspectos de la economía que está pasando de niveles de riesgo, a negativos son los altos niveles de corrupción que se constata a todos los niveles del aparato estatal al igual que en la empresa privada.

Consideramos necesario precisar que como profesionales debemos aportar a la generación de fuentes de trabajo, y consideramos que una de las formas más adecuadas es constituir espacios de cobertura (patentes marcas royalties) para los pequeños y medianos productores campesinos rurales, que son los más afectados en esta última década, será posible con la implementación de proyectos que posibiliten el costeo de las marcas, patentes para estos grupos de productos.

En los últimos años producto de la gestión del gobierno local ésta ha emprendido en un proceso acelerado de crecimiento económico como son:

Las inversiones en el sector industrial que es el año 2000 eran de 27.876' millones de dólares pasa al año 2003 a una cifra de 46.063' millones de dólares.

El aumento del capital del total de la inversión hasta mayo del 2004 es de 3.7' millones de dólares. De igual manera la banca comercial al 31 de mayo del 2004 a captado depósitos por 1.492' millones de dólares, lo que representa un incremento de las captaciones bancarias desde diciembre del 2001 a mayo del 2004 un 40.27%. Gran parte del mejoramiento urbanístico emprendido en los últimos años se ha encaminado a fortalecer la industria sin chimeneas (turismo) que ha determinado un aumento del 240% de turismo Internacional en relación al año 2001 y un 420% de turismo nacional.²⁵

Para el sector agrícola en el último año (mayo 2004) se han constituido 124 nuevas compañías agrícolas determinando un incremento neto de 41 empresas con una inversión de 59.000' millones de dólares de enero del 2000 a mayo 2004. De alguna manera estas son las cifras que expresan el crecimiento de la ciudad de Guayaquil, pero las mismas deben ser confrontadas con el incremento del subempleo y desempleo con base en que la población en edad de trabajar fue de 1'678.471 habitantes tan solamente se considera población económicamente activa 952.952,²⁶ al igual que el aumento de los sectores marginales carentes de los servicios básicos y una buena parte de ellos como las prosperinas no cuentan con infraestructura elemental de aguas negras. Estos sectores poblacionales se constituyen en el espacio de grandes bandas de jóvenes dedicados a los vicios.

²⁵ Diario Expreso Julio 25 del 2004

²⁶ Proyección y Elaboración MARKOP Quito; Índice estadístico Ecuador 2002

Es pertinente señalar que en la actualidad funcionan 1443 (registrados) locales de comida, crecimiento que tiene como causa en que las familias en la actualidad destinan entre el 5% y 8% de su presupuesto para gastos en restaurantes.

Este diagnóstico es el que PHD revisó para incursionar en esta nueva actividad novedosa para la institución como son las pizzerías.

3.2.2 MICROENTORNO

MACROPROCESO: Análisis de la situación Actual

PROCESO: Análisis del Microentorno

SUBPROCESO: Análisis de las franquicias

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Revista actualidad económica Asociación Ecuatoriana de Franquicias Estudio de Franquicias en Latinoamérica Entrepreneur	Análisis de las franquicias mundiales # de franquiciados en el Ecuador	Desagregación, análisis e interpretación de la información.	Conocimiento del área del sector franquicias en el Ecuador. Análisis de procesos y estrategias de la competencia.	Directivos y ejecutivos de la organización.	

ANÁLISIS DE LAS FRANQUICIAS A NIVEL MUNDIAL

McDonald's, Don Piso y Vital Dent son los tres negocios con más garantías de éxito para el franquiciado, según una investigación de "AE" que analiza las cincuenta mejores franquicias, las cinco primeras a fondo, y las cuarenta nuevas experiencias con mayor potencial.¹⁷

Quien invierta en una franquicia de McDonald's, Don Piso, Vital Dent, Pressto o Tecnocasa estará apostando por alguno de los cinco negocios donde es más sencillo tener éxito actualmente en España, según la investigación desarrollada por Actualidad Económica, que radiografía el sistema de franquicias para que cualquier emprendedor pueda acertar en su elección y no pierda sus ahorros por falsas expectativas.

¹⁷ Núñez, Abel Rodrigo David, Leal José F, "Actualidad Económica" 2003

Como asegura Víctor González, que abrió su primer restaurante del líder mundial de las hamburguesas en 1992, “ningún franquiciado de McDonald’s cierra por falta de rentabilidad”. Diez años después, González cuenta con cinco locales en Madrid. Aún así, no se puede olvidar que “un franquiciado es un empresario y, por tanto, asume riesgos”, como recuerda el director general de McDonald’s España, Eugenio Hernández.

Los cinco modelos que encabezan el ranking de AE cuentan con mayor intensidad con los factores que convierten a la franquicia en el sistema de negocio más seguro – un buen reconocimiento de marca, un modelo de negocio probado y transmitido con éxito a otros empresarios y un excelente servicio a la red de franquiciados. Además, su elevado crecimiento en ventas y beneficios demuestra el éxito de estas compañías y sus asociados, que, con todo, tienen aún un importante campo de expansión.

Además, la inversión que exigen para poder formar parte de la red no constituye una barrera insalvable para la mayoría de los potenciales emprendedores como Iván Peral, que tras licenciarse en Publicidad y tener dificultades para encontrar trabajo, se arriesgó e invirtió 138.200 euros, junto con su hermano, en la apertura en 1999 de una franquicia Pressto en Madrid.

El primer año ya consiguieron unos ingresos de 84.140 euros, cuando la previsión era de 66.000. “Fue un éxito total”, asegura Peral.

Y es que se trata de las oportunidades de negocio donde el riesgo más se minimiza, a poco que el franquiciado disponga de las características necesarias para gestionar la empresa.

Es la primera conclusión de un estudio realizado por AE que aclara la confusión que a menudo provoca el sistema de franquicia español, todavía en proceso de consolidación y compuesto por cerca de mil locales de muy distinta fiabilidad. Muchas generan no pocas frustraciones porque “rara vez se cumplen las expectativas del plan de negocio del franquiciador”, como advierte la gerente de la Asociación Española de Defensa del Franquiciado (Aedef), Nerea Arriola.

Para ello, AE ha contado con las cinco principales consultoras especializadas en franquicias de España –Tormo & Asociados, Barbadillo Asociados, Mundofranquicia

Consulting, Franchisa y Franchópolis-, con Aedef y con la patronal Asociación Española de Franquiciadores, para garantizar con sus valoraciones la mayor independencia en el resultado.

Estos siete expertos han puntuado la marca, el Know how y el servicio al franquiciado de cada una de las cincuenta mayores franquicias, preseleccionadas en función de la facturación en 2001, matizada por las dificultades que han atravesado algunos negocios en los últimos meses, entre las que destaca la suspensión de pagos de apertura.

Las valoraciones subjetivas de los consultores –marca, know how y servicio otorgan cerca de una tercera parte de la puntuación total, compuesta en su mayor parte por la evolución del resultado económico de la central y de sus franquiciados en los últimos ejercicios y el plan de expansión sostenible para los próximos años. A estos datos se han aplicado filtros como las barreras de entrada en el negocio, valorando la menor necesidad financiera para ser franquiciado.¹⁸

Manuel Ibáñez ni siquiera necesitó invertir un solo euro para convertirse en franquiciado de Tecnocasa. Después de tres años como comerciante, esta inmobiliaria le ofreció en 1997 la posibilidad de gestionar su propia agencia e ir abonando la inversión necesaria –unos 24.040 euros- con los ingresos obtenidos. Actualmente, Ibáñez cuenta con cuatro franquicias de Tecnocasa en Barcelona y registra una facturación anual de más de un millón de euros.

Así, de las cinco franquicias mejor valoradas por los consultores, McDonald's, Burger King, TelePizza, Mango y Midas, en este orden, solo la primera mantiene su posición en el ranking final.

El único punto flaco de Burger King y Midas es la importancia barrera de entrada que supone la inversión requerida, entre medio millón de euros en el caso de la hamburguesería, a lo que hay que añadir un establecimiento de, como mínimo, 225

¹⁸ Núñez, Abel Rodrigo David, Leal José F, "Actualidad Económica" 2003

m². TelePizza se sitúa en la mitad inferior de este ranking, sobre todo, por el descenso en las ventas que viene padeciendo, de un 3,7% en 2001, y por la ralentización en el ritmo de aperturas.

Mango, por su parte, desciende hasta el puesto 38 por la elevada inversión que requiere –un mínimo de 360.000 euros y un establecimiento de 300 metros cuadrados- y por el débil crecimiento que está experimentado –del 4,2% en 2001- que, además, se sustenta en establecimientos propios en detrimento de los franquiciados.

Esta preferencia por el crecimiento orgánico se da otras cadenas como Seur o los hipermercados Día, Condis y Spar.

El club más selecto

Un ritmo de crecimiento del 4,2%, como el de Mango, es muy limitado en esta selección de las cincuenta mejores franquicias, que crecieron una media del 26,5% en 2001, con un máximo superior al 80% de las tiendas de oportunidades Euro y Compañía y de PC Box. Estos cincuenta modelos han invertido en nuevas aperturas en España un total de casi seiscientos millones de euros desde 2000, sin incluir las inversiones de Día, Spar y Adolfo Domínguez. Esto supone una media de más de doce millones de euro por cadena, lo que indica la fortaleza de esta primera división de las franquicias en España, aunque McDonald's por sí sola haya desembolsado 203 millones en estos dos años y medio.¹⁹

El gigante americano lidera un rango importante porque, según los expertos consultados, es el modelo con mejor reconocimiento de marca, know how y servicio al franquiciado, junto con su competidor Burger King. McDonald's mantiene además ritmos de crecimiento considerables-aunque 2001 sus ventas apenas crecieron un 5,7%, la previsión para este año es de un 15%, ha abierto 120 nuevos restaurantes desde 2000 y está inversa en un ambicioso plan de expansión que le hará sumar quinientos establecimientos en el 2005, 150 más que actualmente.

¹⁹ Núñez, Abel Rodrigo David, Leal José F, "Actualidad Económica" 2003

Además, la inversión requerida para ser franquiciado – en torno a 480.000 euros - no supone una barrera insalvable, sobre todo, por las facilidades de financiación que otorga la propia empresa y porque McDonald's es además el propietario de los locales.

Salvo en esta primera posición, el rango lo dominan franquicias medianas, como Don piso –fundada por el empresario catalán Ángel Fernández, aunque hace poco más de un año la adquirió Ferrovial-, Vital Dent, Pressto, Tecnocasa o Euro y Compañía, que han demostrado en los últimos años una gran aceptación por parte del mercado y que tienen ante así un importante potencial de crecimiento.

Entre los doce primeros puestos se sitúan cuatro inmobiliarias –RE/MAX y MC Agencia Inmobiliaria, además de Don Piso y Tecnocasa-, como consecuencia del boom inmobiliario de los últimos años. Cuatro experiencias bien situadas ante un hipotético pinchazo de la burbuja inmobiliaria, porque concentran, junto con Look & Find, la mayor parte de la expansión que está viviendo el negocio inmobiliario en el sistema de franquicias.

El tradicional dominio de los modelos de restauración se está diluyendo ante el contundente crecimiento, además de las inmobiliarias, de las agencias de viajes, lideradas por Marsans, Ecuador, Barceló e Hippo Viajes; y de las empresas de transporte urgente, gracias a la expansión de Tourline Express, MRW, Halcourier, Nacex y Mex.

Así mismo, destaca en este rango el pobre resultado obtenido por grandes cadenas como Pans & Company, Bocatta – ambas del grupo Abengoa- y Cantina Mariachi, motivado, en estos casos, por su deficiente transparencia informativa, algo esencial para que el futuro franquiciado pueda optar de forma consciente por invertir en una red.

Este informe también va un paso delante e identifica, contrastando la valoración de los siete expertos consultados, los cuarenta nuevos negocios más atractivos y con mayor potencial de crecimiento a mediano plazo en nuestro país.²⁰

3.3 VALORACIÓN DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES

3.3.1 REVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS Y EL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS

El impacto de la Franquicia en Estados Unidos

El volumen de ventas de bienes y servicios:

- En 1989 fue 677.9 billones USD
- 1992 se estimó en 803,2 billones USD
- El número de negocios o tiendas en 1989 era de 492.498
- En 1992 llegó a 558.125
- En 1992 las personas empleadas eran de 8 millones.
- De 1975 a 1988 el número se duplicó de 3.5 a 7 millones de personas
- En 1992 se estimó que las ventas abarcarían aproximadamente el 3,5% de todas las ventas al por menor en Estados Unidos.

Canadá:

- En 1984 las ventas al por menor excedieron de 48 billones de dólares canadienses o aproximadamente el 48% de las ventas.
- De 1981 a 1984 las ventas han aumentando anualmente en el 15%; en el mismo período las ventas totales generales se incrementaron sólo el 8% (PIB 7%)

Francia:

- En 1971 se registraron 24 cadenas de franquicias a 1977 este número se incrementó a 108, con 7.500 negocios

²⁰ Núñez, Abel Rodrigo David, Leal José F, "Actualidad Económica" 2003

- En 1993 habían 617 franquiciantes con 30.500 negocios
- La Franquicia da empleo a más de 150.000 personas. Mientras las demás industrias demuestran reducción, la franquicia crea empleos (a 1992 más de 10.000 plazas)
- Las ventas en 1993 excedieron de 21 billones, escaso aproximadamente el 7.5% del total de ventas.

Japón:

- En 1963 sólo habían dos franquiciantes.
- En 1978 ya habían 350 franquiciantes
- A 1988 ya habían 102.397 negocios de franquicias operando
- Japón es el país de segundo crecimiento del negocio de franquicias.
- A 1992 había 68 franquiciantes y el número de negocios era 130.144

España

- Desde que ingresó a la CEE se inició la revolución.
- España tiene el mayor crecimiento en Europa, en 1990, 170 franquiciados 16.000 negocios
- Brasil:
- Tercer lugar mundial por el número de negocios franquiciados (después de Estados Unidos y Japón).
- Ventas aprox. De 38 billones usd; generan más de 500.000 empleados directos; en 1987 habían 143 franquiciantes. En 1993: 800²¹

La Franquicia: Un sistema para el éxito

- Un propietario de una franquicia tiene 4 veces más posibilidades de éxito que otro empieza un negocio de cero.
- Un propietario de una franquicia tiene 2 veces más posibilidades de éxito que alguien que compra un negocio existente.

²¹ Dr. Leonidas Villagran Asociación Ecuatoriana de Franquicias, Cámara de Comercio Guayaquil

Cifras de Arthur Andersen :

- 96,5% de franquicias abiertas por 5 años seguían operando.
- Más del 85% de estos negocios segura con el mismo dueño original
- Estados Unidos:
- 34% de franquicias son de propiedad de mujeres
- 10% son de propiedad y operadas por minorías
- Existen más de 540.000 negocios de este tipo

La Franquicia en Estados Unidos

- En 1992 cuando el resto de la economía estaba en problemas, la industria de franquicias creó 20.000 nuevos negocios, generando 100.000 nuevos empleos.
- 1/3 de las ventas al por menor provienen de negocios de franquicias
- En principio el nuevo siglo podría llegar a la mitad de ventas²²

3.3.2 ESTUDIO DE MERCADO DE FRANQUICIAS EN LATINOAMERICA

Si bien este estudio, se desarrolló sobre nueve países y abarco datos sobre niveles de satisfacción del consumidor, percepción de marca, grado de rentabilidad y cantidad de puntos de venta, en este último, nos enfocaremos para que usted tenga la oportunidad de conocer datos centrales. En este primer relevamiento mostraremos a los cinco principales, de los nueve mercados encuestados.

Datos globales

Como primer dato global, los cinco principales mercados de franquicias en Latinoamérica: Brasil, México, Argentina, Chile y Venezuela, concentran 73.000

²² Dr. Villagrán Leonidas, Asociación Ecuatoriana de Franquicias, www.aefran.homestead.com

puntos de venta propios o franquiciados y una facturación cercana a los 24.500 millones de dólares.

De los 73.000 puntos de venta, 87% se concentran en Brasil y México, mercado consolidados y con una gran maduración de este sistema llegando a niveles de calidad como el de los Estados Unidos, cuna del franchising.

Datos desarrollados por países

Argentina

A pesar de los constantes cambios políticos, económicos y sociales que se presentan en la Argentina, el país sigue demostrando un gran potencial en el desarrollo del sector. Estas afirmaciones están apoyadas en el desempeño de rentabilidad que obtuvieron una gran cantidad de ellas. Como punto negativo encontraremos una alta tasa de franquicias autóctonas de muy baja calidad que se ofrecen en el mercado, con un modelo que promete márgenes de rentabilidad que no puede cumplir a futuro, además de la falta de profesionalización en el management de estas.²³

Teniendo en cuenta que el sistema de franchising comenzó a principio de la década del noventa su crecimiento anual hasta 1999 fue del 25%, cayendo estos márgenes en los años 2.000 y 2001.

N° de Franquiciantes 230

N° de Franquicias 7.500

Empleo Generado 26.000

Facturación 2.400 millones de dólares

Brasil

El país (el gigante de Latinoamérica) no tiene que envidiarle a los Estados Unidos en cuanto a franchising se trate. El mercado brasileño es altamente competitivo, con una fuerte penetración de franquicias nacionales y con un alto grado de satisfacción al cliente. Las franquicias de Estados Unidos se encuentran en el segundo lugar y su

²³ <http://www.franquiciasymarcas.com>

crecimiento se desaceleró por la elección de los consumidores brasileños por las empresas locales.

N° de Franquiciantes 961

N° de Franquicias 38.000

Empleo Generado 240.943

Facturación 12.863 millones de dólares

Chile

Chile es un mercado atípico. A diferencia de la Argentina, su economía es ordenada y sin sobre saltos. Factores que en principio ayudan favorablemente a cualquier sistema, pero en el país andino el franchising no creció como esperaban muchos analistas.

Pocos empresarios o potenciales franquiciados locales apostaron a ellas y los que se sumaron a esta actividad, lo utilizaron para mejorar sus canales de distribución y calidad en la atención al cliente.

La lógica indica, que todos los factores exógenos y endógenos a favor que tiene Chile, le permitirá superar a la Argentina rápidamente si tuvieran una mayor difusión de este sistema.¹¹

N° de Franquiciantes 50

N° de Franquicias 490

Empleo Generado 10.500

Facturación 200 millones de dólares

México

Es junto con Brasil, el país más desarrollado en este sistema. Su crecimiento actual está más legado al desarrollo de nuevos puntos de venta de las franquicias ya establecidas que de las nuevas que comenzaron a operar en su mercado. Para

¹¹ <http://www.franquiciasymarcas.com>

muchos analistas la proximidad con los Estados Unidos le da enormes ventajas para el crecimiento y difusión de este sistema

N° de Franquiciantes 527

N° de Franquicias 25.970

Empleo Generado 430.748

Facturación 7.000 millones de dólares

Venezuela

Este país es el que más rápidamente se adaptó a este sistema y en comparación con los demás países su crecimiento escalonado comenzó del minuto cero. Para muchos comerciantes locales, el franchising fue tomado como la manera más dinámica de expansión. Hoy su punto más fuerte es la apertura de nuevas marcas Venezolanas que se acoplan al sector. Este fenómeno es el opuesto a México que sigue creciendo pero con la apertura de nuevos puntos de ventas de franquicias ya establecida desde años anteriores.

Hoy el 49% de las empresas franquiciantes son venezolanas. Además el país cuenta con franquicias de Estados Unidos, España, Italia, Francia y Sudamérica.

N° de Franquiciantes 187

N° de Franquicias 1.553

Empleo Generado 5.800

Facturación 1.100 millones de dólares ²⁴

3.4 FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros Países, principalmente en los Estados Unidos.

²⁴ <http://www.franquiciasymarcas.com>

Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Brasil, México, etc., con la particularidad de que quienes los abren en nuestro País, son empresarios ecuatorianos o radicados en el Ecuador- que han obtenido un permiso para hacerlo. Este permiso es el llamado franquicia.

También es conocido como franquicia el negocio en si, el establecimiento que se ha abierto por permiso del dueño del concepto, con ciertas particularidades.

Esas particularidades consisten que lo que se da permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, nos referimos justamente a la Franquicia de Formatos de Negocios.

En el sistema (un conjunto de elementos considerados como propiedad intelectual) se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento utiliza, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música. Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sin número de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Al mismo tiempo, la Franquicia de Formato de Negocios, supone la obligación del Franquiciador de proveer asistencia técnica al Franquiciado, en la técnica del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado. La Franquicia puede incluir la distribución de productos por parte del franquiciador o por parte de los proveedores que se establezcan. Podría significar que el franquiciado solo pueda adquirir dichos productos de aquellas fuentes, so pena de incurrir en violación contractual.

Sin embargo, una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una franquicia, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias (como si lo hay abrumadoramente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de

esto, es necesario considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.²⁵

Este mecanismo logra desarrollar empresas probadas de bajo riesgo a través de un sistema de concesión. En el país hay pioneras con buenos resultados. Un negocio en expansión.

Los empresarios ecuatorianos apuestan por fórmulas empresariales exitosas y probadas. La tendencia ha tomado fuerza en los últimos años y consiste básicamente en cambiar el sistema tradicional de abrir sucursales por el de franquicias, es decir, entregar una licencia a otro inversionista para que desarrolle un nuevo local bajo el mismo modelo del negocio que ya resultó.

La franquicia es un formato de negocio que permite comercializar bienes y servicios. A través de este mecanismo una persona concede a otra el derecho de usar una marca o nombre comercial por un tiempo determinado.

Así, el inversionista pasa de ser propietario de un negocio a ser dueño de un concepto.

Cuando se compra la franquicia se desembolsa una cantidad por la licencia, y se firma un contrato donde se establece cómo se distribuirán las ganancias que se deje el negocio concesionado. Esa fue la experiencia de Leonidas Villagrán, ex director de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, quien además invirtió en una franquicia de Yogurt Persa algunos meses atrás.

Según expertos en el tema, algunas de las empresas nacionales que más se ajustan al esquema son Yogurt Persa, Pañaleras Pototín, El Sake Resaurant, Churrín Churrón..... Estas marcas siguen los pasos de grandes franquicias como Pizza Hut, Mc Donald's , KFC o Taco Bell.

²⁵ Dr. Leonidas Villagran Asociación Ecuatoriana de Franquicias, Cámara de Comercio Guayaquil

El principio atractivo de este sistema es que facilita la expansión de un negocio y disminuye los costos.²⁶

El objetivo de Yogurt Persa, que se especializa en la venta de comida rápida, es colocar este año entre cinco y ocho franquicias, asegura su gerente, Fereidoun Mansouri.

La compañía empezó el proceso en 1998 y actualmente tiene 15 locales, seis de ellos bajo esa fórmula.

Para su actual campaña diseñó cinco formatos según la capacidad de inversión: una isla en un centro comercial, local express, restaurante pequeño, mediano y grande. La concesión de los formatos más pequeños cuesta 15000 y 23000 dólares. Esta empresa tiene montada una planta en Durán donde produce todo lo que venden sus franquiciados.

La misma idea de expandir el negocio la tuvo dos años después Giovanni Di Mella, propietario de Pañaleras Pototín.

El proyecto nació a la inversa pues empezó con la exportación de los pañales y la comercialización en el país de los que no cumplían los estándares internacionales. El proyecto funcionó y se instalaron 47 tiendas de distribución de pañales en 35 ciudades del país.

La primera franquicia surgió un tiempo después como una estrategia para controlar precios y aportar con nuevas opciones para nuevos emprendedores. Así explicaban su éxito, hace un año, los representantes de esta empresa.

A través de este mecanismo quien adquiere la franquicia enfrenta un riesgo menor, dicen sus defensores.

²⁶ Diario "El Comercio", Junio 14 del 2004, Sección B 1

Este inversionista, o franquiciado, tiene cuatro veces más probabilidades de éxito que uno que empieza un negocio de cero, de acuerdo con estadísticas mundiales. Pero el trabajo no termina con otorgar o adquirir la concesión de un local o el permiso para fabricar un producto. La franquicia implica un conjunto de servicios por parte del dueño del concepto, es decir, brindar soporte técnico y asesoría, además de la capacidad de proporcionar al franquiciado la materia prima para elaborar el productos o distribuirlo.

A cambio, el comprador de la franquicia está obligado a cumplir estándares de calidad, horarios, uniformes, servicio al cliente y todos los parámetros establecidos en el contrato con el franquiciador.

“La labor es más compleja de lo que algunos imaginan”, explica Julio Bonilla, presidente de Fornt Consulting, compañía que brinda asesoría en el tema de franquicias. Según Bonilla, el país se encuentra en la segunda de las cuatro generaciones que tiene este sistema, pues el mercado evidencia el desarrollo de franquicias similares a las importadas.

A pesar del crecimiento de las franquicias, el país no cuenta con un marco legal que regule el mecanismo. La relación entre el dueño de la franquicia y el que la compra se limita al contrato que establecen entre las partes interesadas, y en ello radica la importancia de que ese documento sea completo y claro.

En el país tampoco hay un registro de los negocios que funcionan bajo el esquema de franquicias. La Cámara de Comercio de Guayaquil está trabajando en un estudio para determinar estadísticas de la inversión en este sector.

Las diferencias

Negocio tradicional	Franquicia
Hay un solo dueño o sociedad	Cada negocio tiene su propio dueño
Los ingresos se reparten entre los	Se paga un porcentaje de las ventas al dueño

accionistas	de la franquicia
La publicidad financia La propia compañía	La red de franquicia crea un fondo publicitario
Los empleados están bajo la dependencia de un solo jefe (dueño)	Los empleados no Pertenece a la cadena Sino a cada negocio

El monto de inversión -EN USD-

Franquicia	Costo licencia	Costo instalación
Juan Chichero	4500	350
Pañaleras Pototín	3500	7000
Churromanía	35000	70000
La Retouche De Manuela	15000	40000
Kevins Tong	20000	70000

Yogurt Persa: Un local tipo isla cuesta USD 15000.

Un local "express" cuesta entre 20000 y 23000.

Fuente: Diario el Comercio - 14 de junio del 2004 Sección B1

3.4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

PIZZA HUT

Pizza Hut empezó sus operaciones hace más de 40 años. Al iniciar la operación de Pizza Hut, se establecieron una regla la cual se mantiene en los 12,000

establecimientos de esta pizzería en el mundo. La regla era: Siempre utilizar los más finos ingredientes y hornear cada pizza el momento en que se la ordene.

En el Ecuador Pizza Hut lleva funcionando 20 años y cuenta con 8 locales en la ciudad de Quito y algunos más en la ciudad de Guayaquil y Cuenca.

Pizza Hut ofrece en su menú 4 tipos de masa:

- Hut Cheese
- Pan Pizza
- Artesanale
- Thin`n crispy

Dos tipos de salsa:

- Italiana
- Tradicional

Y 15 tipos de pizza para todo gusto y de todo precio.

LISTA DE PRECIOS DE PIZZA HUT

TIPO DE PIZZA	PRECIO			
	PEQUEÑA CON IVA Y SERVICIO	PEQUEÑA SIN IVA Y SERVICIO	MEDIANA CON IVA Y SERVICIO	MEDIANA SIN IVA Y SERVICIO
Pizza Margarita	2.64	2.06	6.23	4.86
Americana	5.17	4.03	9.40	7.33
Romana	5.17	4.03	9.40	7.33
Veneciana	4.33	3.38	8.34	6.51
Hawaiana	4.33	3.38	8.34	6.51
Mía Pizza	4.33	3.38	8.34	6.51
Pepperoni Americano	4.33	3.38	8.34	6.51
Napolitana	3.49	2.72	7.28	5.68
Jamón	3.49	2.72	7.28	5.68
4 Estaciones	6.01	4.69	10.45	8.15
Continental	6.01	4.69	10.45	8.15
Vegetariana	6.01	4.69	10.45	8.15
Españolísima	6.01	4.69	10.45	8.15
Suprema	6.01	4.69	10.45	8.15
Súper Suprema	6.86	5.35	11.50	8.97

Ingrediente Adicional	0.85	0.66	1.05	0.82
Extra Queso	0.92	0.72	1.18	0.92

TIPO DE PIZZA	PRECIO	
	FAMILIAR	FAMILIAR
	CON IVA Y SERVICIO	SIN IVA Y SERVICIO
Pizza Margarita	7.92	6.18
Americana	12.03	9.38
Romana	12.03	9.38
Veneciana	10.66	8.31
Hawaiana	10.66	8.31
Mía Pizza	10.66	8.31
Pepperoni Americano	10.66	8.31
Napolitana	9.28	7.24
Jamón	9.28	7.24
4 Estaciones	13.40	10.45
Continental	13.40	10.45
Vegetariana	13.40	10.45
Españolísima	13.40	10.45
Suprema	13.40	10.45
Súper Suprema	13.40	10.45

Ingrediente Adicional	1.36	1.06
Extra Queso	1.44	1.12

Tabla 1

Fuente: Funcionarios de Pizza Hut

En el menú se ofrece además otros platos adicionales en los que se incluyen ensaladas, pan de ajo, lasaña, sándwiches y postres variados.

Pizza Hut comercializa sus productos con tres canales de distribución: en el local, con el servicio para llevar; y, con la entrega a domicilio. Tiene una importante presencia en el mercado de las pizzas en Quito, Guayaquil, Cuenca; habiendo logrado la aceptación de los clientes por su servicio a domicilio en tiempos razonables y con buena calidad (presentación, temperatura, sabor, integridad, etc.)

Ch Farina

Ch Farina nació en Octubre de 1979, con un pequeño local ubicado en la Avenida Republica en la ciudad de Quito. Durante 23 años el reto de Ch Farina ha sido brindar a sus clientes una pizza para cada gusto y para cada bolsillo.

Desde sus inicios Ch Farina se ha esforzado por brindar un mejor servicio a sus clientes con locales mas amplios y con un exclusivo ambiente familiar ofreciendo sus especialidades con el autentico sabor italiano.

Hoy en día Ch Farina cuenta con 10 locales distribuidos en la ciudad de Quito.

Ch Farina ofrece 2 tipos de masa:

- Original
- Gruesa

Dos tipos de salsa:

- De la casa
- Picante

Ofrece además una pizza denominada Rolling Pizza, la cuál posee su borde lleno de queso y pasta de tomate. También está la pizza 4 Quesos que tiene una deliciosa combinación de:

- Mozzarella
- Cheddar
- Gruyere
- Belpaese

Hay también 11 diferentes tipos de pizzas y 5 tipos de presentaciones.

LISTA DE PRECIOS DE CH FARINA

TIPO DE PIZZA	PRECIO			
	INDIVIDUAL		PEQUEÑA	
	CON IVA Y SERVICIO	SIN IVA Y SERVICIO	CON IVA Y SERVICIO	SIN IVA Y SERVICIO
Pizza Margarita	1.95	1.52	3.1	2.42
Especial EICH	3.50	2.73	6.85	5.34
Clásica	2.63	2.05	4.33	3.38

Campestre	2.63	2.05	4.33	3.38
Vegetariana	2.94	2.29	6.00	4.68
4 Estaciones	3.40	2.65	6.15	4.80
Napolitana	2.00	1.56	3.75	2.93
Chicken	2.63	2.05	4.33	3.38
Hawaiana	2.85	2.22	5.80	4.52
Americana	2.99	2.33	5.80	4.52
Pepperoni	2.80	2.18	4.74	3.70

Ingrediente Adicional	0.60	0.47	0.80	0.62
-----------------------	------	------	------	------

TIPO DE PIZZA	PRECIO			
	MEDIANA	MEDIANA	FAMILIAR	FAMILIAR
	CON IVA Y SERVICIO	SIN IVA Y SERVICIO	CON IVA Y SERVICIO	SIN IVA Y SERVICIO
Pizza Margarita	6.33	4.94	7.92	6.18
Especial EICH	11.50	8.97	14.85	11.58
Clásica	8.34	6.51	10.66	8.31
Campestre	8.34	6.51	10.66	8.31
Vegetariana	10.45	8.15	13.40	10.45
4 Estaciones	10.45	8.15	13.91	10.85
Napolitana	7.28	5.68	9.28	7.24
Chicken	8.34	6.51	10.66	8.31
Hawaiana	10.20	7.96	13.00	10.14
Americana	10.00	7.80	12.70	9.91
Pepperoni	9.00	7.02	11.54	9.00

Ingrediente Adicional	1.15	0.90	1.50	1.17
-----------------------	------	------	------	------

TIPO DE PIZZA	PRECIO	
	GIGANTE	GIGANTE
	CON IVA Y SERVICIO	SIN IVA Y SERVICIO
Pizza Margarita	11.3	8.81
Especial EICH	20.00	15.60
Clásica	14.80	11.54

Campestre	14.80	11.54
Vegetariana	15.97	12.46
4 Estaciones	14.80	11.54
Napolitana	13.50	10.53
Chicken	14.80	11.54
Hawaiana	15.97	12.46
Americana	17.50	13.65
Pepperoni	15.70	12.25

Ingrediente Adicional	1.85	1.44
-----------------------	------	------

Tabla 2

Fuente: Funcionarios de Ch Farina

Existen otros platos como ensaladas, lasaña, canelones, espaguetis y postres.

Los canales de comercialización son iguales que Pizza Hut: para llevar; para consumir en el local; o, el servicio a domicilio

El crecimiento sostenido de CH Farina es una muestra de su aceptación entre los consumidores de la especialidad en Quito habiendo logrado crear una marca nueva en el negocio de las pizzerías, con sello propio.

Domino`s Pizza

Casi como todas las historias de las empresas corporativas importantes, Domino`s empezó siendo una pequeña pizzería con un solo local.

En el presente, Domino`s Pizza posee 9,000 locales alrededor del mundo. Poseen cinco locales ubicados en la ciudad de Quito,

Se puede notar que a diferencia de las dos pizzerías anteriores esta solo produce pizzas de tamaño mediano y familiar, además sus locales solo ofrecen el servicio para llevar, o a domicilio, siendo estos sus canales de distribución.

No ofrecen distintos tipos de masa ni salsas, y su variedad de pizzas es relativamente menor que Pizza Hut y Ch Farina.

LISTA DE PRECIOS DE DOMINO`S PIZZA

PRECIO

TIPO DE PIZZA	MEDIANA	MEDIANA	FAMILIAR	FAMILIAR
	CON IVA	SIN IVA	CON IVA	SIN IVA
Pizza Margarita	7.25	6.38	8.75	7.70
Extravaganzza	12.14	10.68	14.99	13.19
Deluxe	11.49	10.11	14.39	12.66
Veggie	10.44	9.19	12.89	11.34
Hawaiana	9.84	8.66	11.99	10.55
Carnitzza	12.09	10.64	14.89	13.10
Americana	10.14	8.92	12.39	10.90
Napolitana	8.04	7.08	9.79	8.62
Típica	9.09	8.00	11.09	9.76

Ingrediente Adicional	1.20	1.06	1.40	1.23
Extra Queso	1.00	0.88	1.34	1.18

Tabla 3

Fuente: Funcionarios de Domino`s Pizza

Además de estas 9 variedades de pizza ellos también ofrecen ensaladas y Alitas de Búfalo que no son más que Alitas de Pollo con salsa BBQ.

Por sus características de expendio tiene una clientela que va manteniendo fidelidad a la pizzería, posee clientes adultos (empleados, comerciantes, etc.) de ingresos medios altos.

El Hornero

Esta es una inversión de dos socios, el uno ecuatoriano, ingeniero civil de profesión y el otro un ciudadano de origen uruguayo, conocedor de las técnicas propias de su país para elaborar pizza que iniciaron este negocio en los 80's y actualmente tienen 8 locales en Quito, servicio a domicilio y se han integrado verticalmente produciendo sus propio queso en una planta industrial en el sector de Machachi en la que también se elabora la salsa base y se cortan y empacan los demás ingredientes para la elaboración de la pizza. Ofrecen además otras opciones de cocina italiana (canelones, lasagna) y un par de platos en base a carne, de origen y estilo Uruguayo.

Hornero hace referencia a un pájaro autóctono del Uruguay que posee este nombre y cuya característica más importante es que construye un nido de barro, paja y hierbas que puede incluso soportar el peso de un Hombre.

En la pizzería Hornero los hornos son de barro y son todas estas coincidencias las que nos dan una referencia del origen de esta pizzería.

En los años que El Hornero lleva brindando sus servicios, han llegado a poseer ocho locales en la ciudad de Quito.

Los canales de distribución son iguales a los existentes en Pizza Hut y Ch Farina.

Su menú de pizzas se resume en el siguiente cuadro:

LISTA DE PRECIOS DE EL HORNERO

TIPO DE PIZZA	PRECIO			
	INDIVIDUAL CON IVA Y SERVICIO	INDIVIDUAL SIN IVA Y SERVICIO	PEQUEÑA CON IVA Y SERVICIO	PEQUEÑA SIN IVA Y SERVICIO
Pizza Margarita	1.60	1.25	3.35	2.61
Pizza Uruguaya	1.10	0.86	2.10	1.64
Napolitana	1.60	1.25	3.35	2.61
Fugaza	1.60	1.25	3.35	2.61
Mozarella Económica	1.55	1.21	3.10	2.42
Mozarella Especial	2.00	1.56	4.10	3.20
Criolla	2.00	1.56	4.10	3.20
Hawaiana	2.00	1.56	4.10	3.20
Flamenca	2.00	1.56	4.10	3.20
Jamón y Aceitunas	2.00	1.56	4.10	3.20
Jamón y Champiñones	2.00	1.56	4.10	3.20
Especial "El Hornero"	2.50	1.95	5.40	4.21
Súper Criolla	2.50	1.95	5.40	4.21
Pepperonata	2.50	1.95	5.40	4.21
Delicia tropical de Frutas	2.50	1.95	5.40	4.21
Exclusiva	2.50	1.95	5.40	4.21
Vegetariana	2.50	1.95	5.40	4.21
Todo Carnes	3.00	2.34	6.20	4.84
Ingrediente Adicional	0.40	0.31	0.75	0.59
Extra Queso	0.45	0.35	1.00	0.78

PRECIO

TIPO DE PIZZA	MEDIANA	MEDIANA	FAMILIAR	FAMILIAR
	CON IVA Y SERVICIO	SIN IVA Y SERVICIO	CON IVA Y SERVICIO	SIN IVA Y SERVICIO
Pizza Margarita	6.35	4.95	8.45	6.59
Pizza Uruguaya	4.30	3.35	4.80	3.74
Napolitana	6.35	4.95	8.45	6.59
Fugaza	6.35	4.95	8.45	6.59
Mozarella Económica	6.00	4.68	7.30	5.69
Mozarella Especial	7.50	5.85	9.80	7.64
Criolla	7.50	5.85	9.80	7.64
Hawaiana	7.50	5.85	9.80	7.64
Flamenca	7.50	5.85	9.80	7.64
Jamón y Aceitunas	7.50	5.85	9.80	7.64
Jamón y Champiñones	7.50	5.85	9.80	7.64
Especial "El Hornero"	9.20	7.18	12.10	9.44
Súper Criolla	9.20	7.18	12.10	9.44
Pepperonata	9.20	7.18	12.10	9.44
Delicia tropical de Frutas	9.20	7.18	12.10	9.44
Exclusiva	9.20	7.18	12.10	9.44
Vegetariana	9.20	7.18	12.10	9.44
Todo Carnes	10.15	7.92	13.30	10.37
Ingrediente Adicional	0.95	0.74	1.35	1.05
Extra Queso	1.50	1.17	2.50	1.95

Fuente: Funcionarios del Hornero

A estas 18 variedades de pizza se le suman otra variedad de platos entre los que se encuentran ensaladas, variedad de carnes, variedad de pollos, lasañas, espaguetis y sándwiches. También hay 6 diferentes tipos de postres.

Por la diversidad de platos adicionales que ofrece esta pizzería ha ganado una clientela nueva que ha visto alternativas a la comida tipo de estos negocios con la misma calidad y con servicios paralelos; que ha servido para lograr un crecimiento visible a satisfacción de los clientes locales.

3.4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPETENCIA

NIVEL ESTRATÉGICO	HUT	CH FARINA	DOMINO'S	HORNERO
Ambito de Acción	Mundial	Subamérica	Mundial	Nacional
Nivel de Interacción	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical
Nivel Posicionamiento	2da. A Nivel Mundial		Entre las 10 primeras 10.000 Locales	
Nicho de Mercado	Profesionales, Estudiantes	Familias	Familias y Extractos Altos	Empleados Familias Estudiantes
Antigüedad	20 años en Ecuador	25 Años en Quito		24 Años
Nivel de Cobertura	12 Locales Quito - Guayaquil - Cuenca	10 Locales	5 Locales Quito	8 Locales Quito
Canal Comercial	En Local, para llevar, entrega a domicilio	Local- Domicilio - para Llevar	Para llevar y a domicilio	Domicilio Local para llevar
Estrategia Comercial	2 Variedades de masas base Calidad y Sabor <u>Temperatura</u> <u>Producto</u> Variedad Tamaños	2 tipos de salsas y masas. Buen servicio <u>Locales más amplios.</u> <u>ambiente familiar;</u> 2	Pizzas medianas y familiar, no ofrece distintos tipos de masas y	Variedad comida <u>Italiana y carne</u> postres <u>hornos de barro</u>

		variedades de pizzas especiales; otra variedad de platos italianos y postres	salsas; menor variedad de pizzas que hut y ch farina <u>30 minutos</u> <u>o la pizza</u> <u>es gratis</u>	variedad de tamaños
--	--	--	--	---------------------

De acuerdo a los análisis realizados se determina que la competencia principal para la franquicia de "El salinerito" en el negocio de pizzas la constituye pizza hut, con sus locales ubicados en la ciudad de Guayaquil.

3.5. ANÁLISIS INTERNO

3.5.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN PROMOCIÓN HUMANA.

ENTORNO INSTITUCIONAL

MACROPROCESO: Análisis Interno

PROCESO: Análisis Institucional y de la Organización

SUBPROCESO: Análisis del Entorno Institucional

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Directivos; Are de contabilidad; Producción; Finanzas; Comercialización	Organizaciones de Salinas	Análisis estratégico; mercados; competencia; análisis de la cultura organizacional; estructura organizacional; recursos	Diseño, validación aplicación, tabulación, análisis e interpretación de resultados de encuestas. Recolección desagregación, análisis e interpretación de	Diagnostico Interno	Directivos y Ejecutivos de la organización	

		humanos; recursos esenciales ; programas servicios y procesos; enlaces interinstitucionales	información.			
--	--	---	--------------	--	--	--

Misión: Desarrollo Comunitario "Bienestar progreso de las Comunidades"

PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN:

- 1.- Creación de fuentes de trabajo
- 2.- Orogamiento de crédito
- 3.- Capacitación
- 4.- Socio-organización
- 5.- Comercialización de los productos
- 6.- Protección del medio Ambiente

Procesos: 1.1

PROCESOS
1.1 Creación
1.2 Capacitación
1.3 Socio-organización
1.4 Proceso de Liderazgo Comunitario
2.1 Ahorro
2.2 Capacitación
2.3 Autogestión
2.4 Control de Inversión
2.5 Proceso administrativo

MERCADO:

El Mercado de Promoción Humana Diocesana de Guaranda constituye fundamentalmente la Provincia de Bolívar y de manera especial 5 (Guaranda,

Echeandía, Chillanes, Chimbo, San Miguel) de sus 7 cantones y en los últimos años a buscado ampliar el mercado para las actividades productivas que acompaña en los mercados de Quito y Guayaquil con las Pizzerías.

El mercado del área socio-organizativa está condicionado a la capacidad de gestionar fondos para favorecer a los campesinos, teniendo otras instituciones que también hacen desarrollo pero con diferente óptica como son: Ayuda en Acción, Plan Internacional, Consejo Provincial y Municipios.

El área de comercialización tiene una competencia incipiente, al parecer esta ha sido la principal condicionante para que la institución, hasta la fecha, no cuente con una unidad administrativa definida, inexistencia de una política institucional de mediano y largo plazo, casi podemos afirmar que los productos, (quesos) se venden por el prestigio de la marca, mientras que los otros productos no amparados por la marca ejm. turrónes de miel de abeja que se comercializan más por presión de directivos de la institución que ante una política de favorecer a las pequeñas plantas artesanales de los grupos de mujeres, por ende no se avizora ni la incorporación de personal profesional que dinamice los roles primarios de esta actividad. Hasta la fecha la presencia de la comercialización para el gran número de actividades productivas acompañadas por PHD, se la realiza en una "pequeña" tienda en las mismas instalaciones de la institución, cuyo principal objetivo es permitir que la marca de los quesos se venda.

En lo que respecta a una de sus principales actividades, como es el crédito la competencia es muy fuerte, sumado a esto una política estatal que favorece a la banca comercial, no tanto por la banca formal (Banco del Pichincha acaba de cerrar a julio del 2004 las agencias de Chimbo y San Miguel manteniendo las oficinas principales en Guaranda), pero si por el incremento agresivo con nuevos productos de crédito al igual que montos de las cooperativas ya existentes como son: San José Ltda. Guaranda Ltda. San Pedro de Guanujo y la incorporación de nuevas como: Sagrario, Codesarrollo, entre otras, todas están reguladas por la superintendencia de bancos.

Además de un sin número de cooperativas cerradas bajo la supervisión de la Dirección de Cooperativas como son: La de los Maestros, Ñuca Llacta, Salinas Ltda., Simiatug, Mons. Cándido Rada entre otras.

La institución en los últimos años consiente de las características del mercado a buscado diversificar y formular productos financieros más acordes a las demandas de sus clientes.

En lo que respecta a la protección del medio ambiente si bien existe instituciones, de manera especial ONG's como el Fepp y Plan Internacional, que tienen gestión en esta área, el accionar institucional se evidencia por su trabajo permanente (más de 1.500 hectáreas de plantas nativas y exóticas) como por la capacitación en aspectos referidos a la protección del entorno con los campesinos donde se trabaja.

COMPETENCIA

La competencia institucional está dada por las ONG que trabajan en el desarrollo como son: Fepp, Ayuda en acción en Echeandía y Plan Internacional; en los aspectos referidos al crédito, las cooperativas abiertas Codesarrollo, Cooperativas San José Ltda.. Guaranda, Ltda. San Pedro de Guanujo, Sagrario, y, también las cerradas: La de los Maestros, Ñuca Llacta, Salinas Ltda., Simiatug, Mons. Cándido Rada entre otras.

Es pertinente anotar que hasta la fecha que la competencia no se ha constituido en una traba para el cumplimiento de la misión institucional, como la afectación a mercados propios o potenciales.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

Es una institución que impulsa el desarrollo humano integral comunitario en las organizaciones de la Provincia Bolívar y otros espacios donde emprende acciones, que ha la luz de los principios del evangelio, de solidaridad, sostenibilidad, género, equidad y transparencia; fomenta el logro de la autogestión y la consolidación de los grupos con los que trabaja; que cuenta con personal y socios capacitados y eficientes; que da respuestas oportunas a las necesidades y requerimientos que se

le formulen respecto de los constantes cambios del medio actual y, que trabaja en coordinación con organismos afines para potenciar su intervención.

De ninguna manera la Institución por tener matriz de la iglesia católica fomenta una visión unilateral del desarrollo sino que más bien comparte y convive con todas aquellas personas o instituciones que tienen como objetivo el bien común. Siendo esta una de las fortalezas del conjunto del personal que trabaja con la institución.

Personal:

La Institución cuenta con 30 empleados de los cuales el 10% corresponde a directores que son miembros natos del consejo administrativo; el 13% son coordinadores de área de gestión, mismos que también participación en el consejo directivo; el 77% lo constituye el personal de operación. De todo este personal el 70% tiene sobre los 15 años trabajando en la institución, el 30% restante no sobrepasa los 3 años.

De la nómina el 30% evidencia formación académica superior (Título Universitario) con títulos acordes a las áreas de gestión en las que se desenvuelven, un 20% con títulos intermedios (tecnólogos), el 24% son bachilleres en humanidades, y el 26% restante tienen cubierta la instrucción básica.

La institución ha trabajado hasta la fecha con algunas instituciones Internacionales (MISEREOR, VIDES, MANITESE, COSUDE, FAO-DFC, CRS,) lo que ha posibilitado que el personal vinculado a las áreas administrativa y de producción, se mantengan actualizados en las últimas técnicas e instrumentos de gestión.

Dentro de este contexto la cultura organizacional se ha ido consolidando básicamente por influencia externa y de manera especial por iniciativa individual, más no por la existencia de una política que fomente el mejoramiento académico y profesionalización del capital humano, por ende no se cuenta con una política de incentivos, institucionalmente.

No es menos cierto que la institución si reconoce los incentivos positivos, mismos que son de tipo motivacional.

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL:**LIDERAZGO ESTRATÉGICO:****FORTALEZAS:**

En el tiempo transcurrido la institución ha logrado una buena imagen misma que es producto de promover y fomentar el crecimiento integral de las personas y organizaciones a través de la ejecución de planes y programas y proyectos que responden a iniciativas sustentables, sostenibles, replicables y de manera especial al equipo humano con el que cuenta. El trabajo de algunos años honesto y de servicio a los pobres le ha permitido tener prestigio a nivel nacional e internacional que se evidencia ejm. En un espacio de gestión, producción y comercialización de pequeños productores campesinos del Ecuador (FUNCONQUERUCOM) igual que haber acompañado a la formación de más de 130 organizaciones de base, 3 organizaciones de segundo grado FUNORSAL, FUDECOM, FOCASAP, y al menos unas 40 empresas productivas comunitarias.

Los años de gestión en la Provincia le permiten a la institución hablar con categoría de las soluciones para la pobreza del campesino Bolivarense, además que el conocimiento expreso del medio se da a partir de la convivencia en el trabajo cotidiano.

La Institución también ha sabido aprovechar de manera positiva su presencia y prestigio provincial para la obtención de inversiones para el desarrollo de una variedad de fuentes nacionales e internacionales (Conferencia Episcopal Ecuatoriana, Desarrollo Forestal Campesino; MISEREOR, COSUDE, MANITSE, CRS, FAO).

La estructura Institucional se fundamenta en valores cristianos: Solidaridad, Carisma cristiano, Apoyo a la producción, fomento al ahorro, transferencia de campesino a campesino:

- El acompañamiento a la producción se define en dos momentos, el primero acompañando a la formulación de la actividad productiva hasta que esta esté lista para funcionar, y el segundo momento que se constituye por el proceso de capacitación en todas las etapas de la actividad productiva y con todos los integrantes de la misma, haciendo hincapié en la capacitación administrativa

contable, además de la auditoria tanto financiera como productiva mediante equipos técnicos formados (queseras, turroneas, tejedoras, administración y contabilidad, etc.)

- Una de las características de la institución es de la subsidiaridad lo que quiere decir de que fomenta que los pobladores de una localidad se asocien y empiecen a gestar su propio ahorro y tan sólo a partir de este espacio Promoción Humana acompañará en la búsqueda de las soluciones para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Se cuenta con una estructura metodológica para la formación de líderes que conlleva no sólo el liderazgo sino que profundiza en el manejo sistemático y ordenado de los bienes comunitarios. (Mediante un manejo contable con registros sencillos)

De igual manera ha logrado contar con una metodología para la administración del crédito (Cooperativas de ahorro y crédito comunitaria) que en los últimos años la adaptado a estructuras organizacionales de crédito en las que prevalece la participación y gestión de las mujeres (2.500 mujeres atendidas). Lo que le ha permitido a julio del 2004 haber otorgado alrededor de \$600.000,00 en crédito, contar con la cartera vigente de \$300.000,00 y con niveles de morosidad menores al 3% dentro de los rangos de los 30 días. Es necesario puntualizar que el fomento al ahorro promovido por la institución con cada una de las organizaciones con las que trabaja tiene un valor que bordea los \$200.000,00 dólares.

- El paquete metodológico con el que cuenta la institución no se ha basado en el discurso o la clase magistral dictada por los técnicos con los que se cuenta, sino que busca fomentar el aprender haciendo y el de principalizar las capacidades locales (Conocimiento del medio, actividades productivas agrícolas), para lo cual se mantiene reuniones sistemáticas mensuales como son: el primer sábado de cada mes se reúnen las organizaciones de base; el segundo de cada mes es el espacio dedicado a las actividades e iniciativas de las mujeres, el tercero de cada mes se reúnen representantes de las

organizaciones interesadas para tratar temas específicos sobre la protección del medio ambiente.

DEBILIDADES:

- La Organización no cuenta con políticas de capacitación institucional para la formación de su personal técnico y operativo.
- De igual manera al no contarse con manuales específicos, manual de personal, la promoción y valorización de los líderes (profesionales) no se evidencia.
- Del equipo de personales existentes son subutilizados debido a que sus capacidades se distraen en actividades que no están de acuerdo a su orientación y competencia.
- La toma de decisiones es participativa donde se expone todos los criterios de todos los miembros de las áreas sin considerar su capacidad preparación o perfil; en la organización ingresa personal por razones religiosas, de solidaridad más no de acuerdo a las necesidades técnicas de la institución, dando como resultado una toma de decisiones de limitada calidad, con escasa proyección a lo estratégico o con alguna metodología técnica.
Se da el caso de que personal técnico y capacitado que ejerce funciones específicas de dirección y operación de proyectos no tiene acceso al nivel decisorio de la organización, en cambio personal con cargos de coordinación general si lo tienen presentándose un alto grado de desconocimiento de actividades que realizan sus coordinados.
- Si bien es cierto la institución cuenta con los instrumentos de gestión como son: Plan estratégicos poa's planes operativos específicos planes de gestión pero en gran medida esto se constituyen en simples documentos. Evidenciándose que la generación de estos documentos al no ser considerados como instrumentos básicos de gestión sino son diseñados para cumplir requisitos solicitados por las instituciones de apoyo.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

FORTALEZAS

La legalización de la institución se dio mediante acuerdo ministerial N0- 55^a del 4 de septiembre de 1994 ..., además por las características institucionales (la estructura de la iglesia) las actividades implementadas siempre responden a criterios de igualdad y equidad para todos los participantes.

La estructura organizacional tiene dos niveles, el primero está constituido por el nivel directivo que se lo representa en el Consejo Directivo, que se constituye por los representantes de la Iglesia y más los coordinadores de áreas, ésta instancia califica define y aprueba la política institucional y la administración de fondos. El segundo nivel es el administrativo/operación definido por las coordinaciones de áreas: Personal, Finanzas, Socio-organizativo, Medio ambiente y Promoción de la Mujer. Este espacio organizacional se constituye en una instancia democrática que recibe información de su área administrativa, evalúa y ajusta las políticas.

La misión institucional está empoderada en el equipo humano y este se ha encargado de vivenciarlo con las organizaciones con las que trabaja permitiendo un alto grado de credibilidad de las mismas hacia la institución.

Los valores institucionales tienen mucho que ver a la formación institucional y son con estos que el trabajo institucional se aplica para con sus beneficiarios.

Constitúyese en una fortaleza la capacidad con la que cuenta la institución para trabajar en conjunto y apoyarse a instituciones a fines a su misión y visión (Fepp, Misión Salesiana, Inspectoría Salesiana, Conferencia Episcopal), permitiéndole avanzar en sus objetivos. De manera parcial le es fácil esta relación intra-institucional con otras ONG's (Plan Internacional, Ayuda en acción) como con los gobiernos locales (Municipios, de manera especial con juntas parroquiales).

Es importante subrayar el carácter democrático y de libertad de pensamiento para con sus miembros y asociados y con mucho hincapié una asepsia hacia la politiquería de los partidos políticos.

DEBILIDADES

Hasta la fecha, (9 años), la institución no ha logrado generar los ingresos suficientes para el costeo de sus actividades, teniendo una dependencia, que llega al 50% , de financiamiento externo y de manera especial con MISEREO R (Institución de la iglesia alemana, que financia proyectos trianuales) que la financia desde su inicio. Desde años anteriores el equipo técnico ha ido evidenciando esta deficiencia, misma que en los últimos meses le ha llevado a niveles de crisis, por lo que se ha empeñado en conjunto con sus directivos en la formulación de un plan de negocios para los próximos años, parecería ser que estos se encaminan positivamente.

La heterogeneidad en la formación profesional de su equipo humano hace que algunos de sus miembros se incorporen con dificultad a los cambios, evidenciándose también una falta sistematización para con los procesos de toma de decisión. En algunas ocasiones las directrices diseñadas y definidas por el consejo directivo llegan con retraso hacia las estructuras de ejecución.

Constitúyese en una debilidad, inclusive peligrosa, el escaso control interno, de manera especial en el procedimiento de registro y depósito de valores a las cuentas específicas, al igual que para los procesos de adquisición y compra.

La evaluación al desempeño no se constituye en un requerimiento institucional si no más bien ante la exigencia e iniciativa de unidades específicas, y que en algunos casos podrían constituirse en extremadamente severas, ante la no aceptación positiva y aprobación del consejo directivo, en tanto que en muchas veces la evaluación corresponde a una visión de servicio y paternalismo.

En muchas ocasiones la toma de decisiones se ha visto abocada a la falta de información técnica oportuna y puntual por lo que ha hecho que las mismas no se implementen o se ejecuten a destiempo. Se precisa necesario que se formalice un procedimiento escrito para la trasmisión y retroalimentación de la información desde el consejo, desde las unidades operativas y viceversa.

RECURSOS HUMANOS:

FORTALEZA

El personal de la institución es motivado por la misión y visión institucional para su superación y capacitación, de manera especial en la búsqueda y generación de fuentes de trabajo orientada hacia los beneficiarios.

Una buena parte del personal tiene destrezas y experiencias para con tareas específicas de manera especial las vinculadas a las manuales (turroneas, tejido, agricultura).

Una de las fortalezas de la institución se fundamenta en la capacidad para potenciar la transferencia de capacidades entre organizaciones del mismo sector, además de ser uno de sus fundamentales valores el de promover la transferencia de conocimientos de campesino a campesino, el avanzar asociados y la integración en la diversidad.

La institución cuenta con asistencia técnica extranjera puntual para gran parte de sus áreas de gestión misma que es transferida a las organizaciones con las que trabaja.

Es pertinente destacar que el trabajo solidario se da desde el principio de género, pero fundamentalmente dentro de la óptica de la igualdad real hombre-mujer, que ciertamente se evidencia en que el 60% del personal está constituido por mujeres, aunque no se evidencia la misma relación en el consejo directivo, en el cual tan solamente el 28% son mujeres, señalándose el 42% del mismo son clérigos

DEBILIDADES

La institución no cuenta con una política definida para la formación y capacitación del personal; evidenciándose sí un rigurosos procesos de selección profesional, formación, capacitación y especialización en unidades específicas que son acompañados por Organismos internacionales, que hacen también la cobertura de este personal, por lo que se evidencia una desigualdad en la escala remunerativa con el resto del personal. Parecería ser ésta la causa fundamental para el débil compromiso de sectores del nivel operativo con la organización.

La deficiente definición de roles tiene como causa fundamental la inexistencia de políticas normas y procedimientos para la contratación del personal, por lo que en algunos casos estos son incorporados más por su servicio a la iglesia que por la fucionabilidad de su formación académica, se suma a esto la pobre sistematización de datos sobre los recursos humanos.

Hemos creído necesario hacer una puntualización en lo pertinente a los incentivos para el personal:

- a. El 40% del personal cuenta con salarios un poco superiores al mercado local y de igual manera cuenta con incentivos por eficiencia y productividad. Que es posible a partir del autofinanciamiento y por los niveles de productividad alcanzado.
- b. El restante 30% mantiene remuneraciones casi con el mercado local, no cuenta con incentivos y son cubiertos por financiamiento externo que trienio a trienio han disminuido en un 30% .
- c. El restante 30% mantiene remuneraciones por debajo del mercado local en tanto que son cubiertos con los pocos fondos que genera la institución por las actividades productivas propias (tiendas).

RECURSOS ESCENCIALES (Infraestructura, Tecnología, Finanzas)

FORTALEZAS

La institución cuenta con un edificio, ubicado en el perímetro central del cantón Guaranda, que consta de hormigón armado de tres plantas, más un área de parqueo de vehículos; la primer planta está para bodegas y locales de venta (Una tienda para venta de quesos un local con una pizzería), en la parte de atrás un local de acopio de productos agrícolas); en la segunda planta se ubican cuatro las oficinas en las que se encuentra la unidad de medio ambiente, la unidad de coord.. financiera, control y auditoría y un salón de actos para 80 personas; y en la tercera planta se encuentra 8 oficinas donde se encuentra la dirección financiera de la institución el programa de apoyo a la mujer, el programa de microfinanzas, el salón de sesiones del consejo directivo y un local para almacenar suéteres producidos por las mujeres.

Las diferentes áreas: tanto administrativas, los locales sociales y los locales comerciales sencillamente equipados.

El equipo computarizado se constituye por unidades de escritorio y portátiles de las cuales el 92% constituyen equipos de la última generación (disco duro mayor a los 40 gigas, CD wryter,) de igual manera los equipos periféricos como son las impresoras. Los software cuentan con las licencias específicas (Microsoft: excel, word, microproyect, access, power point entre otros) y para el manejo específico financiero se cuenta con dos software especializados: Contabilidad Central - "CF" ; Microfinanzas con Siem , es pertinente destacar que también se cuenta con contratos de mantenimiento y actualización de estos software, el uno mensual y el otro anual.

En lo que tiene que ver a los medios de comunicación cuentan con tres líneas telefónicas dos de las cuales están conectadas a una central telefónica. Una de las líneas en el 80% de su utilización del tiempo hábil se combina con el uso del internet y fax y otra de las líneas utiliza el 40% de su tiempo. En lo que respecta al servicio específico de internet se cuenta con dos proveedores: Satnet y andinanet. Para la transmisión de contabilidad y cartera de microfinanzas se cuenta con una red que comunica la información entre el servidor principal y tres de los usuarios.

El sistema financiero ha sido diseñado para la estructura formal de la institución y está sufriendo cambios, mismos que son demandados por el área de microfinanzas. Se cuenta con un equipo humano profesional solvente capacitado y con una amplia predisposición para mejorar el manejo de la información.

DEBILIDADES

Se evidencia la falta de personal a dedicación exclusiva para consolidar y sistematizar gran parte de la información dispersa de los diferentes procesos productivos, los pocos procedimientos existentes y aprobados se han legitimado por requerimiento de los usuarios.

Si bien es cierto la institución cuenta con una estructura definida, por ende también con los niveles para el manejo de la información, pero esta se diluye ante la falta de normas, políticas y procedimientos escritos (Manuales), esta falta de definición hace que la información se mueva a través del denominado "correo de brujas".

Para el que hacer financiero, en una de sus áreas, la estructura utilizada si bien es clara y sencilla pero no ha tenido el tiempo para incorporar las nuevas áreas de gestión de la institución, como por ejemplo la contabilidad de costos, flujos de caja, y en lo referente al presupuesto este llega a nivel de descripción al inicio del año y no se maneja un presupuesto de gestión (Compromiso y gasto concomitante). Podríamos categorizar de uno de los factores que retrasan de manera muy marcada los informes contables mensuales y anuales se generan fundamentalmente en esta falta de actualización de la estructura financiera, lo que hace el proceso de consolidación de la contabilidad general de la institución se lo realice todavía en hojas excel, generando una desactualización de la información para la toma de decisiones por parte del organismo directivo, teniendo que muchas veces afrontar descuadres efectivos en el circulante, mientras que si la información fuese actualizada los directivos podrían adelantar la cobertura de estos desbalances, capacidad que por el prestigio institucional si les es posible.

Es necesario alertar a la institución y de manera especial a sus directivos que la inexistencia de políticas normas y procedimientos puntuales en lo que tiene que ver al control interno podrían inclinar la honestidad del capital humano hacia un manejo doloso de los fondos institucionales.

Podemos concluir, y que es necesario de que la institución asuma de si el diseño, definición e implementación de los manuales básicos indispensables, (Manual de crédito, Manual de personal y control interno)

ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS, SERVICIOS Y PROCESOS

FORTALEZAS

Los objetivos planteados para los diferentes programas servicios y procesos son planteados de acuerdo a necesidades mismas que se generan a partir de diagnósticos participativos con los involucrados en cada uno de ellos, teniendo como punto de partida los principios de solidaridad e igualdad.

Constituyese en una de las principales fortalezas la experiencia que la institución en su conjunto tiene, para priorizar las demandas de sus beneficiarios en la definición de programas y servicios, se ha estructurado procesos rigurosos para la operación del

manejo del programa de crédito (Metodología, sistemas computacionales y Manuales), se ha iniciado un proceso para que poco tiempo se consolide la cartera total de crédito a esta nueva dinámica. De igual manera se está trabajando en la estructura funcional para la constitución de una planta de deshidratación de plantas medicinales, encaminada a cerrar el circuito de la producción (siembra – mejoramiento – transformación – comercialización).

Se evidencia un total involucramiento de todas las instancias institucionales para cubrir con los acuerdos preestablecidos al igual que con las planificaciones definidas en las líneas bases de los programas o proyectos en ejecución.

Al ser la institución una ONG de la iglesia católica se muestran en cada una de sus actividades una fuerte presencia de los valores cristianos.

DEBILIDADES

Si bien se cuenta con planes operativos y planificaciones específicas para los programas y proyectos, generándose información valiosa al no ser sistematizada se diluye o pierde. De igual manera la institución tiene un escaso direccionamiento hacia lo estratégico de manera especial en la visión a largo plazo haciendo hincapié en la propuesta de mediano y corto plazo “institución de respuesta”.

En lo que tiene que ver a la supervisión ésta es muy puntual por lo que podemos afirmar que no existen una estructura ni sistemas de supervisión de manera especial hacia lo que tiene que ver con los controles de calidad.

La institución ha implementado e inclusive exige a través de formatos específicos la entrega de información de las diferentes actividades y procesos productivos que son acompañados, mismos que no se utilizan para la generación estadística que facilitarían la retroalimentación y toma de decisiones por parte del consejo directivo.

ENLACES INTER INSTITUCIONALES

FORTALEZAS

Por el prestigio ganado por PHD en sus años de trabajo a logrado una fuerte relación con organismos nacionales e internacionales que le han permitido el mejoramiento de la calidad de su personal, procesos y de manera especial la obtención de fondos

de crédito, y no reembolsables, de igual manera ha logrado una apropiada selección de alianzas con fines económicos.

Este prestigio nacional e internacional le ha permitido conseguir una gran parte de los fondos para su funcionamiento y la ejecución de las actividades productivas dirigidas a los beneficiarios, se constituyen fondos no reembolsables, facilitados por organizaciones internacionales.

DEBILIDADES

Si bien es cierto PHD, mantiene relaciones con organismos internacionales, ciertamente evidencia una debilidad en términos de no haber logrado hasta la fecha una estructura organizativa - administrativa para fortalecer y ampliar el enlace interinstitucional nacional e internacional.

Constituyese en una debilidad la lata dependencia hacia las donaciones internacionales lo cual han afectado su capacidad para conseguir la sostenibilidad institucional.

3.6. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA FRANQUICIA

CONSIDERACIONES INICIALES

El modelo considera momentos de diseño, en el primero cumplimos con un estudio de viabilidad donde consideramos la marca, el Know How y la experimentación del Know How.

Un segundo momento es el análisis y montaje de la Franquicia donde se desarrolla el marketing de la marca, el estudio jurídico, la estructura económica financiera, el desarrollo del negocio, y los sistemas comercial, técnico, imagen y comunicación.

El tercer momento se considera el reclutamiento y selección de los franquiciados, teniendo como componentes la selección, formación inicial y asistencia técnica.

El último momento considera el mantenimiento de los negocios, la asistencia técnica permanente y el desarrollo posterior de los negocios.

3.6.1 ANÁLISIS DE VIABILIDAD

3.6.2 DESARROLLO DE LA MARCA

MACROPROCESO: Análisis y Desarrollo de la Franquicia

PROCESO: Análisis de viabilidad

SUBPROCESO: Desarrollo de la Marca

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Departamento de Comercialización Directivos		Historia de la marca; Uso y aplicación de la marca; beneficios y funciones de la marca.	Estudio historial de marca Formulación del plus de la marca	Determinación de beneficios para el consumidor	La Organización	Los Consumidores

La marca el "Salinerito" es un componente intangible pero crítico de lo que representa PHD y las organizaciones comunitarias de Salinas, esta marca garantiza una cantidad de beneficios para el consumidor, tales como: calidad, sabor diferenciado, tecnología Suiza, procesos artesanales, y sobre todo trabajo comunitario y desarrollo social.

El Salinerito es una marca líder en el mercado desde hace 30 años, y sus inicios de la producción se centraba en la elaboración de quesos, avanzando hacia la fabricación de embutidos, artesanías, hongos, confiterías, textiles y otros que son elaborados por familias indignas y campesinas de las zonas rurales de la Provincia Bolívar.

3.6.3 HISTORIA DE LA MARCA

El nombre y el logo de la marca "El Salinerito" nacen al comienzo del proyecto de queserías rurales (1978) de las sugerencias de los salineros, respaldados por Don José Dubach (Técnico Quesero Suizo) y los asesores de ese entonces y de un dibujo del Padre Alberto Panerati (Salesiano).

La marca inicialmente aplicada a los quesos, se aplicó después a los embutidos, a los dulces y mermeladas, a algunos artículos artesanales y en general a los productos de las organizaciones de base y de segundo grado de la parroquia de Salinas.

A lo largo de los años la marca el Salinerito ha sabido hacerse apreciar en el mercado nacional e internacional por la cantidad de los productos que la utilizan, por la presentación y por el precio de los mismos.

Este impacto positivo de la marca ha hecho que fuera utilizada también fuera del contexto de las empresas comunitarias de la Provincia Bolívar, con sin autorización previa de quienes habían generado la marca.

3.6.4 PROPIEDAD DE LA MARCA

En este momento los derechos para la utilización de la marca 'El Salinerito' están registrados a nombre de la FUNORSAL.

La Funorsal considera que es justo que la marca "E l Salinerito" sea copropiedad de todas las instituciones y organizaciones que han trabajado para originarla y posicionarla en el mercado.

Por lo tanto son copropietarios de la marca:

En calidad de beneficiarios de los posibles ingresos económicos

- **Funorsal.-** Incluyendo en las condiciones que de mutuo acuerdo se determinen, (será favorecida con el 66% de todos los ingresos económicos): todas las actividades comunitarias de producción y servicios de la parroquia Salinas que lo soliciten a la Funorsal, especialmente las de la Cooperativa Salinas, Misión Salesiana y de la Fundación Grupo Juvenil.
- **La Fundación Consorcio de Queserías Comunitarias del Ecuador.-** que ha creado meritoriamente una parte de su fortaleza en el buen uso de esta marca. (Será favorecida con el 34% de los ingresos económicos)

En calidad de copropietarios sin expectativas económicas

- **Promoción Humana Diocesana de Guaranda y FEPP**, por su trayectoria de apoyo y fiel seguimiento desde un comienzo del proceso de desarrollo salinero (beneficiarios para la utilización de la marca).

La unión y coordinación de esfuerzos y el mantenimiento de principios y objetivos comunes de estas organizaciones e instituciones están destinadas a garantizar no sólo el posicionamiento de la marca Salinerito en el mercado nacional e internacional, sino también el respaldo al proceso de desarrollo salinero, que ha dado muy buenos resultados con este propósito se realizan reuniones de los copropietarios para definir actividades específicas, responsabilidades, clasificación por zona. Etc.

Por lo tanto también la marca debe ser una ocasión para que las sinergias que se han originado en la parroquia salinas y en la Provincia de Bolívar sigan manteniéndose: de esta manera se fortalecerá la posibilidad de ser generadores de desarrollo y de equidad en Salinas, en la Provincia de Bolívar y en otros lugares del Ecuador.

Una marca es una riqueza que, si es bien conocida, puede generar ventajas sea para sus copropietarios, sea para los que la utilizan. Regular por lo tanto la utilización de la marca Salinerito es un acto de responsabilidad e inteligencia que permitirá prevenir, evitar abusos, irregularidades y desprestigios que puedan derivar de usos antitécnicos, antiéticos o corresponsables.

Distintas formas de utilización de la marca “El Salinerito”

- Marca “El Salinerito” para venta de productos de las organizaciones y empresas filiales de la FUNORSAL y productos de las organizaciones amparadas por los copropietarios.

- En el caso de venta directa de los copropietarios y/o a través de distribuidores o vendedores particulares, tienen que registrarse a través de la secretaría de los copropietarios en la FUNORSAL para el uso gratuito y durante todo el tiempo de comprobado cumplimiento de las normas relativas al respecto de disciplina y la política de precios, excelencia en la presentación y observancia de la leyes fiscales y laborales y precisión en la reproducción del logo.

Marca “El Salinerito” aplicada a venta de productos ajenos.

- a. Registrarse en la secretaria de los copropietarios de la marca en la FUNORSAL.
- b. Si en la elaboración del producto se requiere el uso de materia prima producida también en Salinas o por las organizaciones amparadas por los copropietarios dicha materia prima tendrá que ser adquirida en la mayor cantidad posible en las respectivas fuentes de trabajo.
- c. Se fijará anualmente un monto a pagarse en cuotas a los copropietarios, concordado mutuamente en base a la proyección de ventas y utilidades del respectivo establecimiento. En el caso de aliados estratégicos, no se exige el cobro de dinero.

Marca “El Salinerito” aplicada a transferencia de tecnología de los copropietarios a particulares (Franquicia).

- a. La franquicia de cualquier producto de los copropietarios se basa sustancialmente en criterios de reciprocidad.
- b. Con los particulares, solicitud a los copropietarios indicando el producto objeto de la propuesta de franquicia y el compromiso al pago de una franquicia que se acordará entre las partes.

Beneficios que proporciona la marca “El Salinerito”

- El Salinerito proporciona un valor duradero que puede aumentar y tiene un valor financiero asignado.
- La administración correcta de la marca acrecentado su valor y posibilita en cobrar un sobre precio con los competidores más cercanos.
- La imagen lograda durante 30 años y la percepción que el consumidor tiene sobre los productos y la marca ayudan a impulsar el valor.
- La Marca “El Salinerito” constituye un activo a largo plazo, y es un vehículo para impulsar las ganancias de manera regular.
- La administración de la marca es gerenciada por un grupo de directivos con capacidad y formación de largo plazo.
- “El Salinerito” como marca líder representa una plataforma para productos futuros y permite el ingreso en áreas relacionadas, permitiendo reinvertir en la marca o en áreas complementarias.
-

Funciones de la Marca “El Salinerito”

Función de distinción o diferenciación.- El Salinerito es una marca que tiene diferencias competitivas, las cuales se evidencian en los procesos artesanales que generan productos con un alto valor agregado, de la misma forma el beneficio social que el consumidor percibe como suyo al momento de adquirir un producto con esta marca, además la tradición quesera proporciona un beneficio de confiabilidad y salud para el consumidor.²⁷

Función de origen o proveniencia.- Esta marca es conocida a nivel nacional e internacional, sus productos han logrado un gran posicionamiento en el mercado, el consumidor al adquirir un producto “El Salinerito” tiene la certeza de conocer su

²⁷ Documento “Acuerdos para la Buena Utilización de la marca “El Salinerito””; Reunión 23 de octubre 2002 sede PHD.

origen.- el conocimiento que el público tiene sobre el procesos socio-productivo de salinas es capitalizado en la venta de los productos

Función de marketing.- La Marca proporciona todo un sistema de comercialización, publicidad, comunicación y distribución, así como un sistema de fijación de precios, adicionalmente se cuenta con un plan estratégico para el manejo y desarrollo de la marca.

Función de Imagen de calidad.- “El Salinerito” tiene un prestigio ganado por producir bienes de calidad, misma que se consigue por los procesos de fabricación seguidos, la tecnología Suiza implementada desde el inicio del proceso, así como la capacitación y perfeccionamiento continuo de productores y gerentes de las organizaciones.

La marca es un producto original generado en la parroquia de Salinas, la utilización de este gentilicio garantiza la excepcionalidad del nombre y la imagen que se encuentra en etiquetas y logotipos de la organización, para el franquiciado constituye un elemento esencial, juntamente con la insignia y el nombre comercial, constituye la piedra angular del sistema de esta franquicia.

3.6.5 EL KNOW HOW

MACROPROCESO: Análisis de Viabilidad

PROCESO: Análisis del Microentorno

SUBPROCESO: Análisis del Know How

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Pizzería Garzota	Funorsal	Informes Contables Financieros, Valoración de Activos	Depuración y sistematización de la información. Cálculos Financieros y de rentabilidad	Valoración de la marca; de la franquicia y del negocio. Cálculo de inversión inicial y rentabilidad para el franquiciado.	Comercialización de Franquicias	Franquiciado

Al adquirir una franquicia del Salinerito se está adquiriendo un conjunto de conocimientos prácticos relativos a los métodos de fabricación, comercialización, gestión y financiamiento de productos y servicios.

Dicho know how ha sido experimentado en las pizzerías que posee PHD tanto en los locales de la Ciudadela La Garzota y Urdesa de la Ciudad de Guayaquil, es transmitible al franquiciado, no está accesible al público, no está patentado y proporciona una ventaja competitiva frente a la competencia; es descriptible a través de procedimientos aplicables por el franquiciado, lo cual significa "saber hacer".

Este Know how es de utilidad para el franquiciado lo que le brinda la posibilidad de mejorar su posición frente a la competencia, mejorando sus resultados o ayudándole a penetrar en su nuevo mercado.

3.6.6 RENTABILIDAD DE KNOW HOW

Modelo de cálculo de rentabilidad del know how .

INDICES DE RENTABILIDAD

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Retorno sobre los activos (Inversión) =

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}}$$

Retorno sobre patrimonio =

a.
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio de los Accionistas}}$$

b.
$$\frac{\text{Retorno sobre activos (Inversión)}}{(1 - \text{Deuda} / \text{Activos})}$$

VALOR PRESENTE NETO

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= \text{CF}_0 + \frac{\text{CF}_1}{(1+k)^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+k)^n} \\ &= \sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t} \end{aligned}$$

TASA INTERNA DE RETORNO

$$\begin{aligned} \text{CF}_0 + \frac{\text{CF}_1}{(1+IRR)^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+IRR)^n} &= 0 \\ = \sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+IRR)^t} &= 0 \end{aligned}$$

- Un presupuesto de efectivo es un programa que muestra los flujos proyectados de entradas y salidas de efectivo a lo largo de un periodo determinado. El presupuesto de efectivo se usa para determinar el momento en que la empresa tendrá excesos o faltantes de efectivo y de tal forma puede ayudar a la administración a planear adecuadamente la forma de invertir los excesos de efectivo o la manera de financiar los faltantes de fondos.

- El control de rendimiento sobre los activos (ROA) se refiere al uso del sistema Du Pont para el control divisional.

Aunque la gran totalidad del sistema presupuestal es de vital importancia para la administración corporativa, el presupuesto de efectivo es especialmente importante para el administrador financiero. De hecho, el presupuesto de efectivo es la herramienta individual más importante para elaborar pronósticos financieros a corto plazo. Si se usan en forma adecuada, pueden señalar claramente la cantidad de fondos que se requerirán, la fecha en que se necesitarán y el momento en que se dispondrán de flujos de efectivo para retirar cualquier préstamo que haya solicitado la compañía.

A medida que la empresa se vuelve más grande, se hace necesario descentralizar las operaciones. Sin embargo, las operaciones descentralizadas requieren también de algún grado de control descentralizado, la principal herramienta que se usa para dicho control es el método del ROA. Hay algunas desventajas potenciales en el uso del control por el ROA, pero cuando se usa adecuadamente, la totalidad del desempeño puede verse substancialmente mejorada.

- El capital de trabajo se refiere a los activos circulantes, y el capital neto de trabajo se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes. La política de capital de trabajo se refiere a las decisiones que tratan del nivel de los activos circulantes y la forma en que éstos son financiados.
- El período de conversión del inventario se refiere al plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir la materia prima en productos terminados y para su venta ulterior.

- El período de cobranza de las cuentas por cobrar se refiere al plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa y es igual a los días pendientes de cobro.
- El período de diferimiento de las cuentas por pagar es el plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de la materia prima y de la mano de obra, y el plazo de tiempo que se requiere para liquidarlas.
- El ciclo de conversión del efectivo es el plazo de tiempo que transcurre entre el pago de las compras y la recepción del efectivo proveniente de la venta de productos terminados. El ciclo de conversión del efectivo puede calcularse de la siguiente manera.

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{Período de} & & \text{Período de cobranza} & & \text{Período de diferi-} & & \text{Ciclo de} \\
 \text{Conversión} & + & \text{de las cuentas por} & - & \text{miento de las} & = & \text{Conversión} \\
 \text{del inventario} & & \text{cobrar} & & \text{cuentas por pagar} & & \text{del efectivo}
 \end{array}$$

- Bajo una política relajada de inversión en activos circulantes, una empresa mantiene cantidades relativamente grandes de cada tipo de activo circulante. Bajo una política restringida de inversión en activos circulantes, la empresa mantiene cantidades mínimas de estas partidas.
- Los activos circulantes permanentes son aquellos que la empresa mantiene aún durante épocas de recesión, mientras que los activos circulantes temporales son aquellos que resultan necesarios durante los picos estacionales o ciclos. Los métodos que se usan para financiar los activos circulantes permanentes y temporales constituyen la política de financiamiento de los activos circulantes de la empresa.
- Un enfoque moderado que puede usarse para el financiamiento de los activos circulantes se relaciona con la coordinación, en la medida de lo posible, de los vencimientos de los activos y pasivos; de tal forma, los activos circulantes temporales se financian con deudas a corto plazo de naturaleza no espontánea y

los activos circulantes permanentes y los activos fijos se financian con deudas a largo plazo o con capital contable más deudas espontáneas. Bajo un enfoque agresivo, algunos activos circulantes permanentes y tal vez algunos activos fijos se financian con deudas a corto plazo. Un enfoque conservador consistirá en el uso del capital a largo plazo para financiar los activos permanentes y algunos de los activos circulantes temporales.

- Las ventajas del crédito a corto plazo son 1) La velocidad con la cual se puede concertar préstamos a corto plazo, 2) Un incremento en la flexibilidad y 3) El hecho de que las tasas de interés a corto plazo generalmente son más bajas que las tasas a largo plazo. La principal desventaja del crédito a corto plazo es el riesgo adicional al que debe someterse el prestatario como consecuencia de que 1) El prestamista puede exigir el pago bajo una rápida notificación y 2) El costo del préstamo aumentará cuando se incrementan las tasas de interés.
- ◆ El presupuesto de capital es el proceso que se sigue para analizar las inversiones potenciales en activos fijos. Las decisiones de presupuesto de capital son probablemente las más importantes que deben tomar los administradores financieros.
- ◆ El periodo de recuperación se define como el número esperado de años que se requieren para recuperar el costo de un proyecto. El método del periodo de recuperación ordinario ignora los flujos de efectivo que van más allá del periodo de recuperación y no considera el valor del dinero a través del tiempo. Sin embargo, el periodo de recuperación proporciona una indicación del riesgo y de la liquidez de un proyecto porque muestra el plazo de tiempo durante el cual el capital invertido estará "sujeto a riesgo".
- ◆ El método del periodo de recuperación descontado es similar al método del periodo de recuperación ordinario excepto porque descuenta los flujos de efectivo

al costo de capital del proyecto. Al igual que el periodo de recuperación ordinario, ignora los flujos de efectivo que van más allá del periodo de recuperación descontado.

- ◆ El método del valor presente neto (NPV) descuenta todos los flujos de efectivo al costo del capital del proyecto y posteriormente los suma. EL proyecto se acepta cuando esta suma, la cual se conoce como valor presente neto, es positiva.
- ◆ La tasa interna de rendimiento (IRR) se define como aquella tasa de descuento que hace que el valor presente neto de un proyecto sea igual a cero. El proyecto se acepta cuando la tasa interna de rendimiento es mayor que el costo del capital del proyecto.
- ◆ Los métodos del valor presente neto y la tasa interna de rendimiento producen las mismas decisiones acéptese/rechácese en el caso de proyectos independientes, pero si los proyectos son mutuamente excluyentes, entonces pueden presentarse rangos conflictivos. Cuando dichos conflictos se presentan, generalmente deberá usarse el método del valor presente neto. El método del valor presente neto y el de la tasa interna de rendimiento son superiores al método de recuperación, pero el valor presente neto es por lo común la mejor medida individual sobre la rentabilidad de un proyecto.
- ◆ El método del valor presente neto supone que los flujos de efectivo se puede reinvertir al costo del capital de la empresa, mientras que el método de la tasa interna de rendimiento supone que la reinversión se hace a la tasa interna de rendimiento del proyecto debido a que la reinversión al costo de capital es por lo general un mejor supuesto (más cercano a la realidad), el valor presente neto es un método superior al tasa interna de rendimiento.

- ◆ El método de la tasa interna de rendimiento modificada (MIRR) corrige algunos de los problemas que se presentan con la tasa interna de rendimiento ordinaria. El MIRR indica la obtención del valor terminal (TV) de los flujos de entrada de efectivo, compuesto al costo del capital de la empresa, y posteriormente la determinación de la tasa (MIRR) que hará que el valor presente del TV sea igual al valor presente de los flujos de salida.
- ◆ Los administradores mejores entrenados toman en cuenta la cinco medidas de evaluación de proyectos porque cada una de ellas proporciona diferentes tipos de información.
- ◆ La post-auditoría es un elemento fundamental del presupuesto del capital. Al comparar los resultados reales con los resultados pronosticados, y al determinar posteriormente por qué ocurrieron las diferencias, quienes toman la decisiones pueden mejorar tanto sus operaciones como la calidad de los pronósticos referentes a los resultados de los proyectos.
- ◆ Las empresa de tamaño pequeño tienden a usar el método del periodo de recuperación en lugar de un método "sofisticado". Estos puede ser una decisión racional porque 1) el costo de un análisis por flujo de efectivo descontado puede ser superior a los beneficios del proyecto que se está considerando, 2) el costo de capital de la empresa no puede ser estimado en forma exacta o 3) el propietario de una empresa tamaño pequeño puede estar considerando metas no monetarias.²⁸

²⁸ <http://overfeet6.tripod.com/adfin.htm>

3.6.7 INVERSIÓN INICIAL:

PIZZERÍA "EL SALINERITO"

PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPOS - FRANQUICIAS

INSTALACIONES

Posillero y grifería industrial - lavado de utensillos y pro	1	502.70	
Sistema de alarma - panel	1	1,127.14	
Trampa de grasa, (dos cernideras redondas y dos cer	1	236.00	1,865.84

EQUIPOS

Balanzas electrónicas marca ISHIRA modelo NOVA ,	2	181.62	
Caja registradora electrónica marca Sansumg,	1	871.39	
Campana extractora de olores	2	2,000.00	
Central de aire acondicionado 60.000 BTU	2	5,123.36	
Central Telefónica marca Panasonic KX-TA 6-16	1	1,531.14	
Chimenea para hornos	2	2,500.00	
Cortadora de Vegetales DUEGI con un afilador de cu	1	414.96	
Cortadora grande de embutidos marca SIRMAN - PALOVA ITALY Md GEMMA 350 CE con un afilador de cuchillo	1	414.96	
Estructura Metálica para poner ingredientes	1	411.90	
Hornos línea de Gas 2 compartimientos de acero y pi	2	4,500.00	
-Mesa de acero inoxidable de corte,			
-Mesa de acero inoxidable para abrir masas,			
-Mesa de acero inoxidable para llenado de pizzas			
-Mesa de acero para preparar masa	5	5,500.00	
Mesas de madera color verde, servicio al cliente	15	1,200.00	
Ralladora de Queso marca METVISA # 5135 Tipo MPA		500.00	
Sillas de madera color verde, servicio al cliente	60	2,100.00	
Sillas porta bebe de madera color verde	2	46.00	
Televisor de 29 " marca LG	1	690.00	
Termo para pizzas terminadas	1	300.00	28,285.33

Subtotal

30,151.17

PIZZERÍA "EL SALINERITO"

PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPOS - FRANQUICIAS

Viene		30,151.17
MUEBLES Y ENSERES		
Archivador de 4 gavetas color madera	1	25.00
Auxiliar de Escritorio mediano metálico	1	35.00
Auxiliar de Escritorio pequeño metálico	1	25.00
Caja fuerte pequeña	1	194.67
Casillero metálico para vestimenta de 20 c	1	530.00
Enceradora de Piso	1	60.00
Escritorio de Madera	1	80.00
Escritorios en U Negros	2	200.00
Mesas Auxiliares para pizzas	7	140.00
Pizarras Acrílicas	2	30.00
Sillas tipo secretaria	2	30.00
Sumadora eléctrica marca Olympia, model	2	99.01
		1,448.68
EQUIPOS DE OFICINA		
Computador Pentium III marca SAT,	1	1,017.33
Computadora Pentium III, CPU clon EQS,	1	734.00
Computadora Pentium IV área contable,	1	1,017.33
CPU Pentium III, cámaras marca SAT	1	1,017.33
Equipo de Cableado Estructurado		171.50
Impresora CANON modelo BJC1000, serie	1	307.33
Impresora EPSON Matricial FX1170	1	392.00
Impresora EPSON toma de pedidos mode	2	614.67
Servidor INTEL	1	2,189.00
UPS 700 VA JETPOWER con regulador	3	165.00
		7,625.48
OTROS ACTIVOS FIJOS		
Sistema de Pedidos / Domicilio (software)	1	720.00
Soporte metálico para televisor	1	110.00
Secador de manos HK 1800 ES(DAMAS).	1	179.79
Secador de manos TCO - 1500 ES (CABALLEI	179.79	
Perchas Metálicas	3	80.00
		1,089.79
TOTAL PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPOS		40,315.12

PIZZERÍA "EL SALINERITO"

DEPRECIACIONES - FRANQUICIAS



Propiedades Plantas y Equipos	Valor inicial	Valor Residual	Valor a depreciar	# de Años	Deprec. Anual
INSTALACIONES	1,865.84	186.58	1,679.26	10	167.93
EQUIPOS	28,285.33	2,828.53	25,456.80	5	5,091.36
MUEBLES Y ENSERES	1,448.68	144.87	1,303.81	10	130.38
EQUIPOS DE OFICINA	7,625.48	762.55	6,862.94	3	2,287.65
OTROS ACTIVOS FIJOS	1,089.79	108.98	980.81	5	196.16
TOTAL	40,315.12	4,031.51			7,873.47

368

ANALISIS DE TENDENCIA

CUENTAS/ AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
INGRESOS		0.40											
INGRESOS POR VENTAS	174,603.12	202,191.14	488,212.23	601,945	830,536	982,555	1,185,622	1,354,657	1,546,380	1,722,978	1,909,659	2,089,618	2,274,059
Ventas	174,603.12	202,191.14	488,212.23	601,945	830,536	982,555	1,185,622	1,354,657	1,546,380	1,722,978	1,909,659	2,089,618	2,274,059
INGRESOS VARIOS	208.02	444.78	5,504.62	7,349	11,337	13,896	17,408	20,284	23,584	26,602	29,808	32,888	36,052
Ingresos Varios	208.02	444.78	5,504.62	7,349	11,337	13,896	17,408	20,284	23,584	26,602	29,808	32,888	36,052
Total Ingresos	174,811.14	202,635.92	493,716.85	609,294	841,873	996,451	1,203,030	1,374,941	1,569,965	1,749,580	1,939,467	2,122,506	2,310,111
GASTOS													
GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	119,902.60	145,145.97	288,974.28	353,746	471,222	553,562	659,326	749,474	850,032	943,651	1,041,896	1,137,056	1,234,273
Costo de lo vendido	100,570.96	119,991.76	260,645.65	320,477	434,191	511,983	613,723	699,497	795,915	885,238	979,290	1,070,190	1,163,191
Gastos de degustación	2,911.08	2,696.24	1,769.89	1,318	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Gastos de Ventas	16,420.56	22,457.98	26,558.75	31,951	36,482	41,587	46,309	51,287	56,094	61,015	65,860	70,756	75,618
Gastos de Produc. de Ventas	0.00	0.00											
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	20,102.82	29,287.33	70,795.54	90,755	125,080	149,828	180,960	207,836	237,550	265,372	294,455	322,698	351,501
Gastos de Personal	8,930.56	19,826.92	41,382.40	55,832	75,019	91,047	109,181	125,912	143,578	160,620	178,078	195,259	212,625
Gastos de Oficina	9,736.46	7,572.61	19,860.17	22,513	31,590	36,384	44,033	49,778	56,793	62,962	69,694	76,051	82,658
Gastos Financieros	1,435.80	1,887.80	9,552.97	12,409	18,472	22,397	27,746	32,146	37,180	41,791	46,683	51,388	56,218
OTROS GASTOS	1,271.28	23.01	1,260.13	840	1,525	1,474	1,913	2,025	2,355	2,540	2,822	3,039	3,299
Otros Gastos	1,271.28	23.01	1,260.13	840	1,525	1,474	1,913	2,025	2,355	2,540	2,822	3,039	3,299
			0.00										
Total Gastos	141,276.70	174,456.31	361,029.95	445,341	597,827	704,863	842,199	959,335	1,089,938	1,211,563	1,339,173	1,462,793	1,589,073
Resultado del Ejercicio	33,534.44	28,179.60	132,686.90	163,953	244,046	291,588	360,831	415,606	480,027	538,017	600,294	659,714	721,038
Utilidad sobre ventas	19.18	13.91	26.88	26.91	28.99	29.26	29.99	30.23	30.58	30.75	30.95	31.08	31.21

369

FRANQUICIAS / FLUJO DE FONDOS

FLUJO DE INVERSIÓN										
CONCEPTO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INVERSIONES										
Instalaciones	40,315			1,449			1,449			
Infraestructura y Adecuaciones	10,000									
Capital de Trabajo	50,000									50,000
Total Inversiones	100,315	0	0	1,449	0	0	1,449	0	0	50,000
DEPRECIACIONES										
Maquinaria y Equipos	25,457	25,457	25,457	25,457	25,457					187
equipos de oficina	6,863	6,863	6,863	6,863	6,863	6,863	6,863	6,863	6,863	435
Muebles Enseres	25,457	25,457	25,457	25,457	25,457	25,457	25,457	25,457	25,457	2,829
Instalaciones	1679,26	1679,26	1679,26	1679,26	1679,26					Valor Residual
Otros Activos	6,863	6,863	6,863	6,863	6,863					763
Total Depreciación	64,639	57,777	57,777	57,777	57,777	32,320	32,320	32,320	32,320	3,450
Total Flujo Inversión	164,955	57,777	57,777	59,225	57,777	32,320	33,768	32,320	32,320	53,450
FLUJO DE OPERACIÓN										
COSTOS DE OPERACIÓN										
Costo de lo vendido	349,367	434,269	598,717	710,134	856,906	980,108	1,119,022	1,247,462	1,382,885	1,513,653
Gastos de degustación	321,038	401,001	561,685	668,556	811,302	930,131	1,064,905	1,189,049	1,320,280	1,446,786
Gastos de Ventas	1,770	1,318	550	550	550	550	550	550	550	550
Gastos de Personal	70,796	90,755	125,080	149,828	180,960	207,836	237,550	265,372	294,455	322,698
Gastos de Oficina	41,382	55,832	75,019	91,047	109,181	125,912	143,578	160,620	178,078	195,259
Gastos Financieros	19,860	22,513	31,590	36,384	44,033	49,778	56,793	62,962	69,694	76,051
Otros Gastos	1,260	840	1,525	1,474	1,913	2,025	2,355	2,540	2,822	3,039
Cuota Inicial	25,000									
Royalti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos de Operación	830,473	1,006,528	1,394,165	1,657,972	2,004,844	2,296,340	2,624,753	2,928,554	3,248,764	3,558,035
DEPRECIACIÓN	64,639	57,777	57,777	57,777	57,777	32,320	32,320	32,320	32,320	3,450
TOTAL DEPRECIACIÓN + AMOR	64,639	57,777	57,777	57,777	57,777	32,320	32,320	32,320	32,320	3,450

FLUJO DE FONDOS										
INGRESOS DE OPERACIÓN										
Ventas	488,212	601,945	830,536	982,555	1,185,622	1,354,657	1,546,380	1,722,978	1,909,659	2,089,618
Otros Ingresos	5,505	7,349	11,337	13,896	17,408	20,284	23,584	26,602	29,808	32,888
Total Ingresos	493,717	609,294	841,873	996,451	1,203,030	1,374,941	1,569,965	1,749,580	1,939,467	2,122,506
Costos de Operación	461,234	544,143	750,578	891,886	1,077,125	1,233,077	1,408,553	1,571,013	1,742,151	
Depreciación	36,284	33,624	33,624	33,624	33,624	8,167	8,167	8,167	8,167	
Utilidad Antes de Participación e imp.	-3,800	31,527	57,672	70,941	92,281	133,698	153,245	170,400	189,150	2,122,506
15% Participación Trabajadores	-570	4,729	8,651	10,641	13,842	20,055	22,987	25,560	28,372	318,376
Utilidad antes Imp. Renta	-3,230	26,798	49,021	60,300	78,439	113,643	130,258	144,840	160,777	1,804,130
25 % Imp. Renta	-808	6,700	12,255	15,075	19,610	28,411	32,565	36,210	40,194	451,033
Utilidad Neta	-2,423	20,099	36,766	45,225	58,829	85,232	97,694	108,630	120,583	1,353,098
Utilidad en venta de Activos										55,261.05

FLUJO DE INVERSIÓN										
CONCEPTO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Imp. A la utilidad en venta Act,										13,815
Ingresos no Gravables										
Costos de Operación no deducibles										
Valor en libros de activos vendidos										200,000
Depreciación	36,284	33,624	33,624	33,624	33,624					
Amortización activos Diferidos										
Costos de Inversión	100,315			7,625			7,625			
Capital de Trabajo	50,000									
Recuperación de capital de Trabajo										50,000
Flujo de Fondos	-116,454	53,722	70,389	71,223	92,453	85,232	90,068	108,630	120,583	1,644,544

3.6.10

VALORACIÓN DEL NEGOCIO

TIR	0.67
VAN	1,044,111.14

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Inversión 100,315.12

Anos	Flujo Efectivo	Flujos acumulados
0		-100,315.12
1	-77,954.25	-178,269.37
2	105,055.69	-73,213.68
3	151,667.20	78,453.52
4	171,037.92	249,491.44
5	218,409.99	467,901.43
6	232,261.48	700,162.91
7	261,549.16	961,712.08
8	302,309.92	1,264,022.00
9	337,963.79	1,601,985.79
10	1,644,543.63	3,246,529.42

PRI= Año anterior a la recup. Total + $\frac{\text{Flujo no Recuperado}}{\text{Flujo del Año siguiente}}$

PRI= 2.00 $\frac{-178,269.37}{105,055.69}$

PRI= 2 -1.696903559
 PRI= 3 años 8 meses

Cálculo de indicadores de rendimiento

			Año 1	Año 2	Año 3
Margen de utilidad = sobre ventas	$\frac{\text{Ingreso neto disponible}}{\text{Ventas}}$	$\frac{36,077.26}{488,212.26}$	0.07	0.12	0.14
Generación básica = Utilidades	$\frac{\text{Utilidad antes de int. e impuestos}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{56,591.78}{100,315.12}$	0.56	1.12	1.18
Rendimiento sobre = Act. Totales ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{36,077.26}{100,315.12}$	0.36	0.71	1.18
Rendimiento sobre capital = Contable común ROE	$\frac{\text{Ingreso neto disponible}}{\text{Capital contable común}}$	$\frac{36,077.26}{100,315.12}$	0.36	0.71	1.18

3.6.11 EXPERIMENTACIÓN DEL KNOW HOW

Operación de Pilotaje

El concepto de la franquicia 'El Salinerito' ha sido comprobado a través de su aplicación práctica, durante 4 años para que el conocimiento sea trasladado al campo de la práctica.

La experimentación del *know how* del franquiciante se traduce en la explotación de un punto de venta inicial, célula-madre explotada directamente por el franquiciante, llamada *unidad piloto* la misma que está ubicada en la ciudadela La Garzota de la ciudad de Guayaquil.

Dicha unidad piloto permitió medir la eficacia y el valor del *know how*. Que se explotó bajo la forma de sucursal, en el segundo local ubicado en Urdesa.

El sucursalismo facilitó el control jerárquico y la experimentación de: concepto, es decir, mejoró el medio para lanzar la franquicia.

La fórmula mixta es práctica desde la etapa de desarrollo. Se trata de una sana coexistencia, ya que los franquiciados de la red aprovecharán de la experiencia de las sucursales. La implantación de una unidad piloto, como mínimo, es, por lo tanto, indispensable durante un período que será igual a una puesta a punto económica y comercial de la fórmula, es decir, de entre doce y veinticuatro meses.

El éxito de la unidad piloto afianza la garantía que otorga todo su valor a la marca y a la insignia creadas por el franquiciante.

La unidad piloto es el punto de partida del *package*. Esta demostración del

know how se convierte en la carta de garantía para cada franquiciado y para el conjunto de la cadena. Ella es la piedra angular de la franquicia.

“...La unidad piloto cumple una función comercial, jurídica y económica: es en la unidad piloto donde se realiza el estudio serio del *know how* que fue elaborado por el futuro franquiciante. Es a partir de ella que se establece una célula logística que tiene por misión analizar y elaborar los aspectos *marketing*, económicos, financieros, técnicos y operacionales del producto o del servicio franquiciado, previamente a la difusión de los mismos. La unidad piloto cumple la función de "vitrina" de la franquicia. Es como un departamento-testigo que servirá de modelo presentado a los futuros franquiciados. La función comercial la unidad piloto es doble: a nivel franquiciante y a nivel franquiciado. La cadena forma, de este modo, un circuito cerrado en donde las informaciones son comprobadas a la salida y a la llegada.”²⁹

A nivel franquiciante, el *know how* está constantemente sometido a pruebas que permiten su mejoramiento; por lo tanto, una modificación positiva de la *performance*.

A nivel franquiciado, este mismo *know how* es aplicado y suscita entre los franquiciados que utilizan la fórmula ideas y propuestas que llegarán hasta la unidad piloto.

Es la unidad piloto la que establece el equilibrio comercial y estudia el margen necesario y deseable a fin de que la actividad sea rentable. Diversas pruebas son efectuadas con el fin de constatar las fluctuaciones reales de la venta del producto o del servicio; asimismo, se realizan pruebas creando fluctuaciones artificiales cuyas consecuencias son analizadas con el objetivo de elaborar una estrategia futura.

Finalmente, es en el ámbito de la unidad piloto donde se debe realizar un estudio de mercado profundo, a fin de conocer las recaídas y las mejorías del producto que se franquiciará. Es la unidad piloto la que debe proceder a un sondeo con el fin de conocer la penetración de la marca, verificar la notoriedad espontánea y asistida de la insignia, y estimar las probabilidades de éxito de la fórmula que se quiere franquiciar.

²⁹ Kahn Michel, “Franchising y partenariado”, editorial Astrea, Buenos Aires Argentina, Pág. 25

3.6.12 ANÁLISIS Y MONTAJE DE LA FRANQUICIA

MARKETING DE LA MARCA (Marketing estratégico)

MACROPROCESO: Análisis y Montaje de la Franquicia

PROCESO: Marketing de la Marca

SUBPROCESO: Marketing Estratégico

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Directivos Departamento de Comercialización		Planes estratégicos anteriores Resoluciones directivas; informes financieros; resoluciones administrativas y directivas; estudio del mercado	Desagregación, análisis e interpretación de la información. Proceso estratégico	Plan de marketing estratégico	Directivos; Comerciali Zación; Puntos de Venta	Franquiciado

Visión de la marca

La declaración de la visión de la marca define de que se trata la organización, cuales su propósito, a que clientes atiende y que beneficios especiales ofrece.

La declaración de valores organizativos articula los valores compartidos que una organización quiere que asuman sus empleados en su trabajo cotidiano, una buena declaración de valores dicta como una organización quiere conducir sus negocios y también como la compañía quiere que otros la perciban.

Propósitos de una Visión de Marca

En primer lugar obliga a la dirección general a llevar a un consenso en cuanto a los objetivos de crecimiento. En segundo lugar orienta la investigación especialmente a lo que se refiere a usuarios actuales y potenciales, y sus gustos y preferencias sobre productos o servicios. En último lugar comunica a todos aquellos que tengan algún interés en la organización cual es la visión de la compañía respecto a la marca.

Defina Una visión de marca

¿Qué es?

- Una definición clara de los objetivos estratégicos, financieros y de marca que la dirección ha creado para la marca.

- El primer paso para obtener la información estratégica de hasta dónde puede o no puede llegar la marca.

¿Cómo se utiliza?

Representa una visión que obliga a la gerencia a articular lo que quiere la marca "haga" por la organización en los siguientes cinco años, en relación con el valor de la marca y sus contribuciones a los ingresos y las ganancias.

A P O R T A C I O N E S C L A V E

- Entrevistas con los directivos.
- Análisis en equipo.
- Documentos estratégicos.
- Investigación pasada de la marca.

Un enfoque de la visión en cuatro partes

- Primera parte: realice entrevistas con los directivos.
- Segunda parte: determine una brecha en el crecimiento financiero.
- Tercera parte: reúna datos adicionales, y cree una iniciativa de visión de marca.
- Cuarta parte: reúna con los directivos para crear una 'visión de marca.
Con esto, se ha establecido una visión de marca.

Guía para las entrevistas sobre la visión de marca con los altos directivos de la empresa

- En el futuro, ¿en qué mercados, líneas de negocios y canales queremos competir? ¿En qué difiere esto de nuestro negocio actual?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y financieros de nuestra organización? ¿Qué papel cree usted que tendrá la marca para ayudarnos a alcanzar esos objetivos?
- ¿Qué representa nuestra marca en la actualidad? ¿Qué fortalezas tiene?
- ¿Qué debilidades? ¿Y en relación con la competencia?
- ¿Qué debe representar la marca en el futuro para que pueda ayudarnos a alcanzar nuestras metas corporativas?

- ¿Qué nivel de recursos estamos invirtiendo en nuestras estrategias relacionadas con la marca? ¿Cómo sabremos si nuestra iniciativa de branding ha tenido éxito o no?
- ¿Podremos alcanzar los objetivos que establecimos tal como definimos el negocio en la actualidad (con las marcas que tenemos en la actualidad) o tenemos que redefinir nuestro negocio?
- ¿Cuál debe ser el papel de los altos directivos en relación con la administración de los activos de marca? ¿Hay compañías en el mercado que usted consideraría modelos por haber tenido éxito en la administración y apalancamiento de una marca?³⁰

3.7. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO Y MARCA

3.7.1 Producto

Franquicia de comida rápida especialidad comida italiana, bajo la estructura de pizzerías.

3.7.2 Mercado

El mercado al cual se dirigen las franquicias es inicialmente la Ciudad de Guayaquil, donde se desarrollaron las pruebas de penetración con gran éxito.

Visión

Las franquicias de PHD proporcionan el mayor beneficio social económico y organizativo. Queremos ser innovadores y creativos con el desarrollo de productos y servicios que brinden la mayor satisfacción al cliente.

Misión

El sistema de franquicias de PHD tiene como misión expandir las actividades productivas a su cargo, transfiriendo las mejores experiencias y procesos gerenciales a la actividad de franquicia, como mecanismo para mejorar el desempeño de la organización y sus beneficiarios.

³⁰ Scott M. Davis, "La Marca", Edición pearson educación, México 2002, Pág. 44

Valores

Calidad.- Ofrecer al cliente un gran número de beneficios que sean percibidos como satisfacción al adquirir una franquicia.

Prestigio.- El franquiciado se beneficia de una imagen lograda a través de más de 30 años en los productos "El Salinerito".

Solidaridad.- La Franquicia proporciona la oportunidad de brindar ayuda a indígenas y campesinos productores asociados a PHD y organizaciones de Salinas.

Constancia.- Considerada como mística de trabajo implementada en los procesos socio-productivos de Salinas y PHD.

Honestidad.- El franquiciado recibe todo el conocimiento, el know how, y la asesoría permanente real, en forma abierta y sin restricciones.

Confianza.- El franquiciado tiene el respaldo y aval de organizaciones con amplia trayectoria, y un prestigio bien ganado.

Objetivos

- Expandir las actividades de Promoción Humana Diocesana a áreas de gran desarrollo humano y económico.
- Diseñar un modelo de transferencia de conocimientos y experiencias, válido para cualquier organización comunitaria.
- Establecer herramientas de gestión empresarial que viabilicen el éxito comercial y técnico de la franquicia.

3.7.3 DEFINICIÓN DE LA IMAGEN

Defina sus atributos, beneficios y valores

Comience por seguir una regla que es aplicable a las tres partes de la imagen de marca: realice una investigación sobre las marcas competitivas al mismo tiempo que hace lo mismo con la suya.

Si en la investigación con los clientes su marca no se compara con las marcas de la competencia, los competidores podrían atribuirse los mismos beneficios y asociaciones que usted. Esto puede resultar en una estrategia carente de sustento puesto que un competidor podría fácilmente duplicarla.

Como mencionamos en párrafos anteriores, al hacer una investigación sobre los competidores trate de incluir a sus dos competidores básicos y a algún recién llegado que sea nuevo en la industria o categoría de producto. El recién llegado puede ser una nueva compañía o bien una compañía establecida, pero en cualquiera de los dos casos es una fuente potencial de problemas competitivos; usted necesita comprender qué nivel de beneficios podría lograr y, tanto como sea posible, evaluar dónde se encuentra con sus iniciativas de marca.

Por ejemplo, Motorola puede considerar que sus dos principales competidores son Ericsson y Nokia. Un recién llegado que debería investigar es Lucent Technologies, que está comenzando a robarle participación de mercado, es propietaria de Bell Labs y ha comenzado a crear un aura de hacer todo bien - es consentida de Wall Street y de los más vanguardistas.

La investigación de la segmentación de clientes es otra parte importante para determinar las asociaciones de su marca. La segmentación puede considerarse, investigarse y analizarse de diversas maneras, como desde el punto de vista de la demografía, la psicografía, la geografía (códigos postales) o bien las necesidades. Yo recomiendo la segmentación basada en necesidades porque le permite a su compañía concentrarse en las necesidades y deseos de sus clientes y alinearse más de cerca con las estrategias que tienen mayores probabilidades de tener éxito.

Dentro de la población a la que quiere dirigirse, hable con distintos tipos de clientes:

- Clientes actuales.
- Clientes de las marcas de la competencia.
- Antiguos clientes (que ahora usan marcas de la competencia).
- Clientes potenciales (aquellos que están a punto de tomar una decisión para comprar algo en su categoría).
- Nuevos clientes (aquellos que están usando su marca por primera vez).
- Los nuevos clientes de su competencia (aquellos que están usando la marca de un competidor por primera vez).
- Clientes leales (aquellos que han estado usando su marca durante largo tiempo).
- Los usuarios insatisfechos (clientes que están en peligro de perder pronto).

3.7.4 DEFINA LA IMAGEN DE SU MARCA

Por ejemplo, en la industria de la ternera, los clientes perdidos o usuarios olvidados, son segmentos atractivos que hay que buscar. Son individuos que crecieron comiendo ternera pero, que como adultos no la han estado comprando ni ordenándola en restaurantes. La pregunta de la industria es si estos "ex usuarios" pueden regresar al redil y considerar nuevamente la ternera como un alimento básico en la dieta familiar.

En la industria de las telecomunicaciones, un segmento popular del mercado son los "aspirantes a Fortune 500". Se trata de organizaciones de menor tamaño que piensan que pueden crecer mucho más y quieren comenzar a actuar como si ya fueran más grandes -compañías que son proactivas respecto del futuro. America Online no fue siempre tan grande como lo es ahora.

No importa en qué industria se encuentre usted, es importante incluir a otros jugadores que puedan ejercer influencia en la categoría que es tema de su investigación. Entre estos pueden contarse expertos de la industria, miembros del canal como corredores, distribuidores y tiendas al menudeo, así como competidores (cuando sea posible). Estas entrevistas adicionales agregan valor a su investigación, fortalecen sus hallazgos y lo obligan a ver el panorama en su conjunto.

Una vez que usted comprenda con quién debe realizar la investigación, conduzca a esos clientes y personas con influencia a través de una serie de preguntas y ejercicios que le ayudarán a determinar el nivel de asociaciones que ellos declaran posee su marca.

Preguntas de asociación de marca

- Cuando digo el nombre de nuestra marca, ¿cuál es la primera cosa que viene a la mente? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestra marca?
- ¿Qué factores han contribuido a su percepción de estas fortalezas y debilidades?
- ¿Qué marcas consideró usted antes de comprar nuestra marca?

- ¿Cuáles son sus percepciones de las otras marcas que consideró (fortalezas, debilidades, atributos)?
- ¿Por qué eligió nuestra marca?
- ¿Nuestra marca ha satisfecho sus necesidades y expectativas?
- ¿Qué beneficios le ha dado nuestra marca?
- Describa la experiencia que ha tenido con nuestra marca antes de hacer la compra... mientras usted usaba el producto... después de usarlo.
- Describa exactamente qué adquirió cuando compró nuestro producto o servicio (beneficios, esperanzas y demás).
- Al describir nuestra marca a otro comprador potencial o a algún amigo, ¿cómo la describiría?
- ¿Por qué recomendaría nuestra marca a otra persona (o por qué no lo haría)?
- ¿Alguna marca lo hace sentir de manera diferente respecto a sí mismo (o se refleja de manera diferente en usted) que otra?
- Describa al personal y los prestadores del servicio y la manera en que interactuaron con usted. ¿Cómo lo hicieron sentir?

Como podrá ver, estas preguntas tienen como objeto en primer lugar descubrir cuáles beneficios y asociaciones ha recibido un cliente actual como resultado de haber comprado su marca. Este conjunto de preguntas, si bien no es extenso, es bastante representativo de las preguntas que usted necesita plantear a los segmentos que está investigando. Por supuesto, las preguntas tendrían que cambiar si está hablando con usuarios de la competencia o no usuarios.

La meta más importante es comprender en qué lugar se encuentra su marca en la Pirámide del Valor de Marca. Usted debe usar los datos que reúna para llegar a conclusiones y encontrar patrones de asociaciones que pueda adscribirle a su marca y a las marcas de la competencia. El punto de este análisis es discernir si sus clientes creen que usted ha alcanzado el nivel más alto de asociaciones: creencias y valores. Si la respuesta es sí, ¿qué necesitará para conservar esa posición? Si la respuesta es no, hay que responder otras tres preguntas: ¿Por qué hay otra marca en la cima? ¿Por qué su marca no está en la cima? ¿Qué puede hacer para que su marca ascienda por la Pirámide del

Valor de Marca?

Hay tres claves para el éxito al usar asociaciones de marca y la Pirámide del Valor de Marca:

1. Comprenda que hay un movimiento gradual en dirección ascendente por la Pirámide del Valor de Marca; para subir de nivel debe haber alcanzado plenamente el nivel anterior.
2. Busque la alineación entre atributos, beneficios y valores, las mejores marcas tienen asociaciones alineadas. Cada una encaja con las demás y las sostiene.
3. Asegúrese de que esta alineación es significativa para su cliente y difícil de imitar para sus competidores.³¹

IMAGEN DE LOS PRODUCTOS

CARACTERÍSTICA	BENEFICIO
Lim pieza	Salud, seguridad, higiene
Presentación	Salud, seguridad, higiene, comodidad
Fácil identificación	Rapidez, seguridad
Distribución extensiva	Fácil acceso, comodidad, ahorro de tiempo.
Aspecto puro	Higiene, Seguridad, Salud
Logotipo Diferenciado	Satisfacción personal, identifica rápida

IMAGEN DE LA FRANQUICIA

CARACTERÍSTICAS	BENEFICIO
Expansión del Negocio	Utilidades para PHD
Imagen	Una Marca reconocida
Programación	Entrenamiento inicial o continuo
Planificación	Programas de mercadeo
Programación Táctica	Publicidad en grupo

³¹ Scott M. Davis, "La Marca", Edición pearson educación, México 2002, Pág. 57-60

Sistematización de procesos	Manuales de operaciones y procedimientos contables.
Colateralidad	El respaldo de una organización central en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
Estudio de factibilidad	Disminución del riesgo, inversión segura.

El personaje de la marca

Las asociaciones de marca y la Pirámide del Valor de Marca son la mitad de su imagen de marca. El personaje de la marca es la otra mitad. Separadas, las dos mitades representan poco valor. Juntas, le permiten a usted comprender plenamente cómo es la imagen de su marca, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y sus puntos de diferenciación. Una imagen de marca bien entendida conduce, en última instancia, a un posicionamiento valorado, único, creíble y sustentable.

4. El personaje de la marca es el conjunto de características humanas que los consumidores asocian con la marca, como la personalidad, la apariencia, los valores, los gustos y rechazos, el género, la talla, la forma, el origen étnico, la inteligencia, la clase socio económica y la educación. Estos rasgos dan vida a la marca y permiten a los clientes describirla a otros como lo harían con, un amigo. Asimismo, los consumidores deciden si quieren ser asociados con una marca de manera muy similar y por las mismas razones por las que quieren asociarse con algunas personas y no con otras. Los personajes pueden traducirse en propuestas de venta cuando son atractivas. Sin embargo, si un personaje es poco atractivo, es necesario arreglar la marca para que los clientes quieran ser asociados con ella.³²

³² Scott M. Davis, "La Marca", Edición pearson educación, México 2002, Pág. 57-60



3.7.5 DESCRIPCIÓN DE LA IMAGEN

Sobre un fondo de un farallón (formación rocosa de Salinas), aparece el frontis de la iglesia parroquial simbolizando el trabajo religioso y carismático acogido sobre un cielo azul; resalta la imagen de un niño indígena y campesino de la región.

La imagen se circunscribe en un círculo trunco el color es rojo, azul y amarillo que representa la tierra el trabajo y la riqueza generada por el trabajo.

Personaje de la Marca

El personaje sobresaliente es un niño indígena ataviado con el poncho rojo utilizado por los indígenas y campesinos de la región interandina central del Ecuador, complementan la imagen las botas de caucho y el sombrero de lino, utilizado para realizar las tareas diarias. La imagen resalta las características étnicas y culturales de los habitantes de la zona de Salinas, encarnada en la inocencia de un niño que aspira un mejor futuro mediante la labor tesonera y el trabajo solidario.

En la base la palabra "Salinerito" como diminutivo del personaje niño originario de Salinas en color rojo sobre un listón amarillo; le complementa el símbolo de registro de ® marca como garantía de legalidad, cumplimiento de normas y estándares .

3.7.6 POSICIONAMIENTO DE LA FRANQUICIA

MACROPROCESO: Análisis y Montaje de la Franquicia

PROCESO: Marketing de la Marca

SUBPROCESO: Posicionamiento de la Franquicia

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Directivos Departamento de Comercialización		Planes estratégicos	Aplicación del Plan estratégico	Franquicia Posicionada	P.H.D.	Franquiciados

Tener una fuerte posición de marca significa que la marca tiene un lugar único, creíble, sustentable y valorado en las mentes de los clientes. Gira alrededor de un beneficio que le ayuda a su producto o servicio a separarse de la competencia. Un buen posicionamiento le da a usted la dirección requerida para concentrar el trabajo de la organización y sus iniciativas estratégicas.

El posicionamiento de la marca es el lugar que usted quiere que su marca posea en la mente de los consumidores: el beneficio en el que usted quiere que piensen cuando piensan en su marca. Debe ser relevante y responder a las necesidades del mercado. Debe diferenciarse de la competencia y, lo que es más importante, debe ser valorado. Un buen posicionamiento es una sola idea que ha de comunicarse a sus clientes. Algunas compañías tienen un posicionamiento de marca que se entiende fácilmente y que puede ser articulado casi por todo el mundo, como las siguientes:

Disney	Entretenimiento familiar
Nordstrom's	El más alto nivel de servicio en una tienda departamental
Saturn	Su compañía automovilística
FedEx	Entrega garantizada para el día siguiente
Wal-Mart	Precios bajos y buenos productos
Hallmark	Compartir el cariño
McDonald's	Comida y diversión
Nike	Desempeño
Lucent y 3M	Innovación
Salinerito	Éxito Comunitario

Estas compañías cosechan varios beneficios. En primer lugar, tienden a ser líderes en su categoría, industria o nicho. En segundo lugar, por lo general

pueden apalancar de manera consistente y creíble sus fuertes marcas en otras áreas de crecimiento. La relación de marcas conjuntas entre Hallmark y Microsoft, que permite a las personas diseñar y enviar su tarjeta de felicitación en línea, ha sido un enorme éxito. Asimismo, Nordstrom's recientemente anunció su venta de zapatos en línea; es una de las pocas tiendas departamentales que pueden tener éxito en lo que parece ser una categoría riesgosa.

En tercer lugar, cuando menos en los Estados Unidos casi toda la gente ha oído hablar de estas compañías. Si va a hacerse una compra en sus categorías respectivas, estas marcas bien posicionadas siempre lograrán quedar entre las decisiones finales del comprador.

Un buen posicionamiento es una promesa creíble de valor que se ofrece de maneras que distinguen su marca de otras. Es una declaración concisa que resume el compromiso, o promesa, de su marca con los clientes.

El posicionamiento de su marca es también el motor básico de su compañía de crecimiento interno y externo, así como el factor determinante de las estrategias operativas clave cuyo propósito es hacer realidad ese posicionamiento.

El Salinerito es una marca reconocida a nivel nacional e internacional, que ha logrado reconocimiento a lo largo de 30 años de un modelo socio-organizativo orientado a mejorar el nivel de vida de las personas de la zona de Salinas y de la provincia Bolívar. El modelo implantado tiene características propias, convirtiéndose en referente para programas del mismo tipo que se aplican en otros lugares del mundo. Los productos el Salinerito lograron su imagen fundamentalmente con la producción de quesos, que bajo la capacitación y tutoría de técnicos Suizos lograron aprovechar las fortalezas y potencialidades de la zona para elaborar quesos de características especiales y sabor diferenciado.

La producción de quesos copó el 58% del mercado de autoservicios en el año 1996, reflejando una imagen de liderazgo en producción e innovación; la marca es sinónimo de calidad, prestigio, servicio, desarrollo de mercados y sobretodo trabajo social y comunitario, actualmente se ocupa el 4% del mercado total de

producción de quesos de 46.300 toneladas métricas³³ al año, con crecimiento promedio de 0,4% frente al 3,5% de promedio nacional.

Tres componentes de un posicionamiento bien construido Un posicionamiento de marca bien elaborado tiene tres componentes básicos:

1. Una definición del mercado meta al que se desea llegar.
2. Una definición del negocio al que pertenece su compañía o la industria o categoría en la que compete.
3. Una declaración sobre su punto de diferencia y beneficios clave.

El lenguaje de un posicionamiento bien elaborado usualmente adopta esta forma general:

Para (el mercado meta) la marca X es la (definición del negocio) que le ofrece (punto definido de diferencia/beneficio clave).

3.7.7 POSICIONE LA MARCA PARA EL ÉXITO

Para definir más completamente cada componente del posicionamiento, deben responderse varias preguntas para cada uno:³⁴

Preguntas de segmento meta

- ¿Los clientes que buscamos se reconocerían a sí mismos como parte de este mercado meta?
- ¿El mercado meta es identificable y también alcanzable?
- ¿Está claro, por qué este mercado meta estaría interesado en nuestro punto de diferencia?
- Si no hemos atendido a este mercado meta antes, ¿por qué queremos atenderlo ahora?

Definición de las preguntas del negocio

- ¿En qué categoría, industria o negocio competimos?
- ¿Cómo ha cambiado esto con el tiempo?
- El negocio, en el que estamos responde a necesidades y motivaciones internas o "bien a las externas, del mercado?
- El mercado valorará y creará en nuestra participación en este negocio?

³³ Goyes Jorge, Modelo de comercialización organizaciones comunitarias, EPN 2004

³⁴ Scott M. Davis, "La Marca", México 2002, Pág. 116-117

Preguntas respecto al punto de diferencia

- ¿El beneficio clave es importante para nuestro cliente?
- Podemos darle el beneficio?.
- ¿Con el tiempo, podemos adueñarnos de este punto de diferencia?
- ¿Este punto de diferencia es sustentable por encima de nuestra competencia y sus direcciones?
- En relación con las asociaciones de marca, ¿nuestro punto de diferencia tiene que ver ya sea con el nivel medio, de la Pirámide del Valor de Marca (el nivel de los beneficios) o con el nivel superior de la Pirámide del Valor de Marca (el nivel del valor)?.

Afortunadamente, usted ya habrá respondido muchas de estas preguntas

3.7.8 LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE POSICIONAMIENTO DE MARCA

Entonces, ¿cómo se crea un posicionamiento? ¿Cómo debe usarse el posicionamiento? ¿Cómo se sabe cuando es necesario reposicionar la marca? y, ¿cómo conserva su posicionamiento una organización? Éstas son las preguntas más comunes sobre el posicionamiento de marca. La mejor manera de responderlas es seguir cinco principios básicos.

PRINCIPIOS BÁSICOS

1. El posicionamiento de una marca debe actualizarse cada tres a cinco años, o con tanta frecuencia como sea necesario para actualizar la estrategia general de crecimiento de la compañía.
2. El posicionamiento debe marcar la pauta para todas las estrategias de administración de la marca como activo de la empresa y también sus flujos de ingresos y ganancias.
3. La dirección general tiene que encabezar la iniciativa cuando se trata de implementar el posicionamiento de una marca.

4. Son los empleados, no las agencias de publicidad, quienes hacen realidad el posicionamiento de una marca.
5. Un fuerte posicionamiento de marca responde a las necesidades del cliente y se ajusta a las percepciones que el cliente tiene de la marca.

Examinemos cada uno de estos principios.

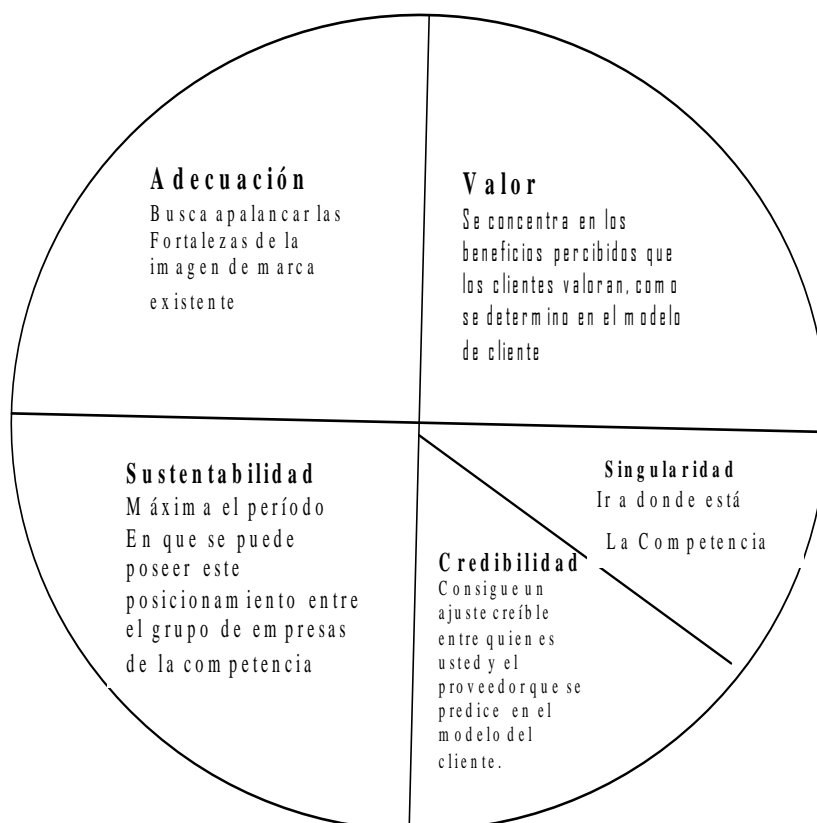
Actualice el posicionamiento de su marca según sea necesario.

El punto de este principio es simple: vea el posicionamiento de su marca sin prejuicios de manera regular para asegurarse de que sigue siendo relevante para su mercado meta, los cambios en la clientela, las tendencias y la dinámica del mercado y las metas y objetivos de la compañía.

Una manera fácil de decidir si es momento de revisar o actualizar su posicionamiento, es estudiar su proceso de planeación estratégica de largo alcance. La mayoría de los planes tienen un ciclo de vida de tres a cinco años y se actualizan anualmente, según sea necesario. Es esta actitud la que usted debe adoptar cuando considere que debe actualizar o cambiar su posicionamiento.

Su posicionamiento debe tomar en cuenta todas las pantallas, no sólo una o dos. Vea cada pantalla en más detalle.

Figura 1. Los cinco principios del posicionamiento eficaz



Valor: ¿nuestro mercado meta valora el posicionamiento de la marca?

- ¿Este posicionamiento motiva a los clientes a elegir nuestra marca y no otras marcas competitivas?
- ¿Responde a las necesidades clave de nuestros clientes?
- ¿Nos ayudará en última instancia a ganar la lealtad de los clientes y, cuando se cumpla su promesa, a conservarlos de por vida?
- ¿Nos permitirá cobrar sobreprecio?
- ¿Tendrá valor en los diferentes segmentos, especialmente para nuestros clientes más rentables?
- ¿Afirmar una premisa que amerite una compra o cuando menos un llamado a la acción?
- ¿Le permite a nuestra marca entrar en varios segmentos a la vez con prácticamente el mismo posicionamiento?

Singularidad: ¿el posicionamiento de la marca excluye las ofertas de la competencia?

- El mercado percibe nuestro posicionamiento como algo que solamente nuestra marca y nuestra compañía pueden ofrecer?
- ¿Nuestro posicionamiento es claramente diferente de los posicionamientos de la competencia o sigue muy de cerca el posicionamiento de alguien más?
- ¿Estamos tratando de diferenciar nuestra marca sólo para ser diferentes o se trata de una posición verdaderamente singular y valorada?
- ¿Cuando se le menciona este posicionamiento a los clientes, sin revelar el nombre de la marca, se habla de otras marcas también?
- ¿Nuestro posicionamiento puede comunicarse claramente y comprenderse con facilidad?

Credibilidad: ¿nuestro posicionamiento de marca es creíble en el mercado?

- ¿Será este posicionamiento creíble para nuestros clientes o mercado

meta con base en lo que saben de nuestra marca?

- ¿Qué, debemos dar para que nuestro posicionamiento sea creíble?
- ¿Los clientes consideran que otras marcas son más creíbles en su posicionamiento?
- Desde una perspectiva interna, ¿este posicionamiento amerita la inversión requerida o debemos quedarnos con la segunda mejor opción?
- ¿Podemos de manera realista cumplir la promesa implícita en el posicionamiento?

Sustentabilidad: ¿podemos ser dueños de esta posición de marca por mucho tiempo?

- ¿Seguirá siendo válido este posicionamiento durante los siguientes tres a cinco años?
- ¿Qué tan rápidamente podría copiarlo la competencia?
- ¿Estamos haciendo suficiente investigación sobre los clientes para determinar si sus necesidades y deseos seguirán siendo similares a los actuales?
- ¿Qué será necesario para sustentar este posicionamiento de manera interna y externa?

Adecuación: ¿este posicionamiento de marca es adecuado para nuestra organización?

- ¿Nos ayudará a lograr nuestros objetivos corporativos globales?
- ¿Nos ayudará a compensar nuestra brecha de crecimiento de largo alcance?
- ¿Nos ayuda a impulsar el negocio?
- ¿Incrementará nuestra rentabilidad?
- ¿Nuestros empleados se sentirán motivados y unirán sus esfuerzos alrededor de este posicionamiento?
- ¿Podemos medir nuestro éxito con base en el posicionamiento de la marca de una manera consistente y significativa?

- ¿Nos ayuda a poner en perspectiva nuestro trabajo de planeación y el trabajo cotidiano?
- Todas estas preguntas representan una guía para las entrevistas que debe realizar con su mercado meta con el fin de determinar que declaración de posicionamiento debe usted usar.³⁵

3.8. INSTRUMENTOS DE LA FRANQUICIA

3.8.1 EL "PACKAGE": LOS INSTRUMENTOS DEL ÉXITO

MACROPROCESO: Instrumentos de la Franquicia

PROCESO: Diseño del Package

SUBPROCESO: Diseño de Manuales

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Pizzería Garzota	Funorsal	Procedimientos Normas Gráficas; Instalación tipo; procesos económico financiero; procesos jurídico	Depuración y sistematización de la información.	Manuales: Procedimientos Normas Gráficas; Instalación tipo; carpeta de información, económico financiero; manual jurídico	Comercialización de Franquicias	Franquiciado

El franquiciante es un productor, un distribuidor, un mayorista o un prestatario de servicios que ha puesto a punto su propio método y que ha codificado su *know how* con el objeto de transmitirlo. Esta codificación original está constituida por un conjunto de técnicas llamado package o "biblia" del franquiciante.

Pero solamente un buen package no es suficiente para el franquiciante. Es necesario, además, que sea capaz de transmitirlo.

Ahora bien, la mejor transmisión en materia comercial es una transmisión codificada que posibilita su consulta sin ninguna dificultad. De lo cual se desprende que la redacción de un package requiere un esfuerzo pedagógico, ya que la "biblia" debe transmitir un mensaje, que es la aplicación *stricto sensu* del *know how*.

³⁵ Scott M. Davis, "La Marca", Edición pearson educación, México 2002, Pág. 116-119

Además, a partir del 1º de febrero de 1989, el package permite al franquiciante estar en conformidad con el reglamento de exención, el cual impone que el *know how* debe ser identificable; asimismo, el package constituye un documento que comprueba que el *know how* es sustancial y secreto.

Los distintos manuales de procedimientos que conforman un package son los siguientes.

a) El manual de normas gráficas (Manog)

La marca es un nombre, una imagen, un color, incluso un apoyo sonoro. La marca se ve, se identifica, se oye y se lee.

El Manog tiene por objetivo indicar las condiciones en las cuales el franquiciado podrá y deberá utilizar la marca y la insignia.

Si la marca es nominativa, toda la atención debe ser puesta en la fonética de los nombres y en su interpretación gráfica.

Si la marca es figurativa, la atención está centrada en el logo o en la gráfica. El logo (en cuanto a marca o insignia) debe ser idéntico en todos los puntos de venta de la red.

El respeto al manual de normas gráficas asegura al franquiciante la utilización idéntica, por todos los franquiciados, de su marca y de su insignia. Gracias a ello, posibilita la uniformidad de los puntos de venta, del transporte, de los uniformes, de los documentos administrativos, comerciales o publicitarios, así como de los *jingles* y de los audiovisuales.

b) El plan de instalación-tipo (Pat)

Cada red de franchising tiene su particularidad, y esta particularidad debe ser percibida por el consumidor y fácilmente reconocible en cada punto de venta. El plan de instalación-tipo definirá, principalmente, la arquitectura comercial del punto de venta: la instalación interior y exterior, la ubicación de la insignia, la decoración de las vidrieras, la intensidad de la iluminación, los materiales, los coloridos estándar, etcétera.

El plan de instalación-tipo es elaborado por el arquitecto y por el diseñador del

franquiciante, en función de su concepto. En principio, el franquiciante pone su arquitecto a disposición del franquiciado, pero este último puede muy bien elegir su propio arquitecto, en cuyo caso deberá respetar escrupulosamente las indicaciones del plan de instalación-tipo. Sea como fuere, el plan de instalación-tipo debe ser lo suficientemente elástico a fin de hacer posible la adaptación de las normas arquitecturales al local de cada franquiciado (esta adaptación es frecuentemente necesaria cuando el local se halla ubicado en una zona protegida o reglamentada).³⁶

c) El manual de venta (Manuvent)

El manual de venta, elaborado por el franquiciante y concebido para él, es un manual de negociación, el cual le brindará mejores argumentos para la venta de su franquicia.

El negociador de la franquicia podrá así responder a todas las preguntas que pueda plantearse un candidato franquiciado. Estas preguntas, a las que todo buen franquiciante debe poder aportar las respuestas, deben conducirlo a asegurar un discurso uniforme para cada candidato.

Tal vez sea bueno recordar que los mejores vendedores son aquellos que conocen perfectamente sus productos y su universo. Gracias a ello el franquiciado podrá comprender y conocer mejor los diferentes aspectos de la franquicia y tendrá acceso a informaciones relativamente confidenciales. A su vez, el franquiciante podrá asegurarse la no divulgación de estas informaciones, obligando al candidato-franquiciado a comprometerse a ello contractualmente a través de una cláusula de confidencialidad.

d) La carpeta de información

Toda persona interesada en una franquicia debe tener la posibilidad de obtener un conjunto de informaciones generales relativas al franquiciante, a su fórmula, a la red, a su notoriedad, así como las precisiones en cuanto a los resultados económicos posibles y las inversiones requeridas.

³⁶ Kahn Michael, Franchising y Parteneriado, Editorial Astrea, Argentina 1998, Pág 28-34

La carpeta de información responde a un objetivo de información y de seducción. Para el candidato-franquiciado, dicha carpeta de información constituye un documento gracias al cual podrá formarse una primera idea del franquiciante, antes de avanzar con las negociaciones.

Para el franquiciante, la puesta a punto de esta carpeta es determinante para captar el interés de los potenciales franquiciados: el fondo debe ser claro y preciso, la forma debe ser atractiva y debe transmitir perfectamente la imagen de marca del franquiciante.

De hecho, la carpeta de información debe vender el contacto y la entrevista (este documento es absolutamente insustituible por el documento de información precontractual legal).

e) El manual de procedimiento (Mapro)³⁷

El manual de procedimiento es una forma de léxico de procedimientos, que sirve de guía práctica a los franquiciados. Este manual les aporta consejos y precisa las formalidades a seguir durante la ejecución del contrato de franquicia. Además, el respeto por los procedimientos por parte de los franquiciados asegura la cohesión y la unidad de la red. Pero principalmente, los franquiciados ven así sus tareas facilitadas en las siguientes esferas:

Manual administrativo: Guiará al franquiciado en todos sus trámites administrativos. El franquiciado dispondrá de un verdadero léxico de las formalidades administrativas a cumplir, tanto respecto de la administración como del interior mismo de su empresa.

Manual comercial: se trata de un verdadero manual de *marketing* y de comunicación del punto de venta franquiciado. Podrá contener toda clase de información y de consejos relativos al *marketing* directo. Pero, además, este manual permitirá al franquiciado asegurarse una mejor gestión de su **stock**, acelerar la rotación de éste, velar por que las entregas sean rápidas, prever los pedidos a fin de evitar rupturas de **stocks**, etcétera.

Manual de gestión y de organización: permitirá al franquiciado organizar con

³⁷ Kahn Michael, Franchising y Parteneriado, Editorial Astrea, Argentina 1998, Pág 28-34

mayor facilidad y de manera más eficiente su gestión administrativa. Además de esto, el franquiciante le dará una serie de informaciones y de consejos relativos al reclutamiento del personal para el punto de venta.

3.8.2 PUBLICIDAD Y MERCADEO

La sección que trata los temas de publicidad y mercadeo puede variar enormemente en contenido, tamaño e importancia dependiendo de las estrategias de mercadotecnia desarrolladas por la empresa en franquicia. Algunas empresas franquiciantes eligen redactar un manual separado que trata de estos temas; claro está, que el trabajo de mercadeo y publicidad se lleva a cabo en conjunto. El franquiciado necesita pautas claras sobre el uso de los diversos publicitarios.

La dirección y manejo del fondo de mercadotecnia y el nivel de participación del franquiciado en su desarrollo deben ser explicados aquí.

3.9. PROCEDIMIENTO DE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

Esta sección trata los temas de gerencia ya administración con profundidad. Aquí se incluye del método específico de revisión del negocio e información general administrativa que conciernen a las relaciones con los clientes del negocio: Las relaciones entre la venta en contacto directo con el cliente, pautas y reglas en el manejo de los teléfonos, y comentarios varios.

EQUIPO Y SUMINISTROS

Lista de equipo y técnicas de utilización específica incluyendo advertencias y márgenes de capacidad. Mantenimiento de equipo y suministros.

ALIMENTOS O PRODUCTOS VARIOS

Instrucciones para llevar inventarios, manejo de productos perecederos, manejo de rotación de productos. Comentarios e instrucciones de manejo de productos que tienen fecha o periodo de vencimiento, incluyendo detalles pertinentes como estaciones del año, modas, etc.

Lista del menú y porciones de ingredientes según plato: Recetas, preparación y control de calidad.

3.9.1 OPERACIÓN DIARIA & EVENTOS ESPECIALES

Lista de actividades y procedimientos típicos en el correr de un día de trabajo normal. Cronograma típico semanal. Cronograma mensual. Política varias sobre los procedimientos cotidianos.

Preparación y manejo de fechas especiales.

UNIFORMES

Rotación y manejo de uniformes, limpieza de otros elementos, código y apariencia para empleados, vestuarios de gerentes, supervisores, etc.

Manejo de limpieza y aseo con lista específica de acción, incluyendo horarios, responsabilidades y otros detalles.

Lavandería y servicios de limpieza externa.

3.9.2 PREPARACIÓN DE REPORTES E INFORMES FINANCIEROS & VENTAS

En esta sección entregan instrucciones precisas sobre el manejo de los informes y formularios que el franquiciado debe utilizar para su propia organización y para la oficina del franquiciante. Estos elementos incluyen pero no se limitan a:

- ◇ Atención diaria
- ◇ Recopilación de datos e informes a nivel semanal & mensual.
- ◇ Procedimientos para la entrega de servicio a domicilio.
- ◇ Estrategia de manejos financieros de inventario.
- ◇ Manejo de la relación y métodos de negociación y pago a proveedores.
- ◇ Formularios y procedimientos internos.

- ◊ Procesos de ubicación del cliente.
- ◊ Entrega final del producto o servicio, incluyendo:
 - El proceso de recepción de dineros y entrega de recibos
 - El proceso de retorno y reporte final
 - Comentarios sobre seguridad y situaciones irregulares.

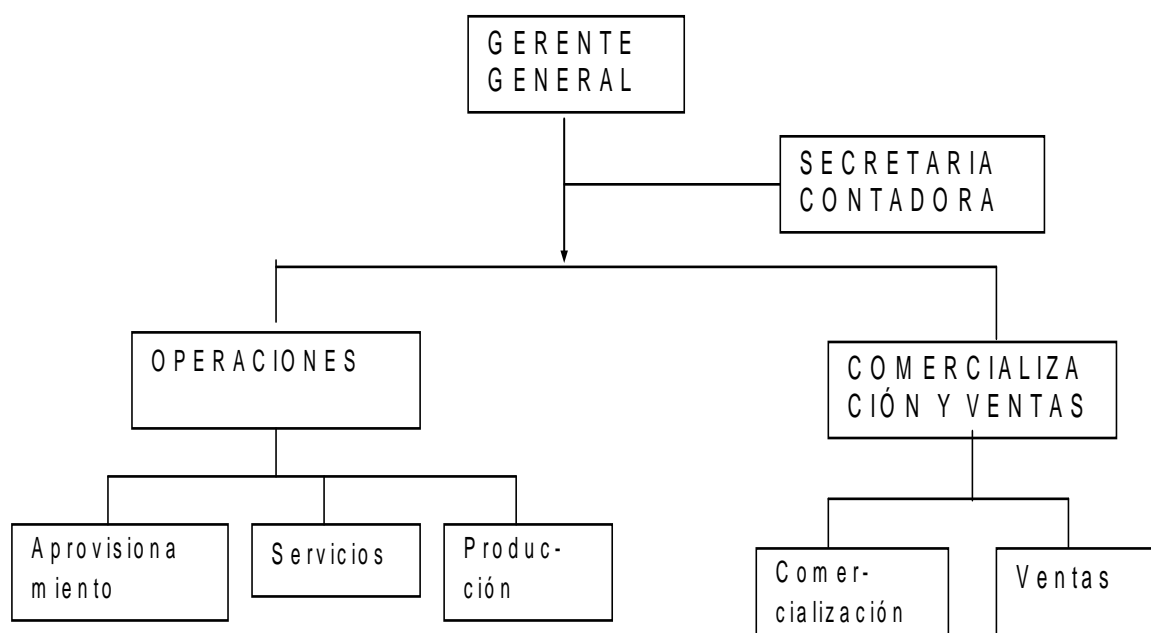
3.9.3 EVALUACIÓN DEL PUNTO

Proceso de evaluación y listas de elementos de importancia, metodología para la evaluación de operaciones. Formularios y hojas, herramientas de auto inspección de operaciones.

“TROUBLESHOOTING” (LOCALIZACIÓN DE DEFECTOS O AVERIAS)

Lista de situaciones difíciles de común ocurrencia, acompañada con lista de posibles soluciones y metodología para su realización.

3.9.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA



3.9.5 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS Y RESPONSABILIDADES:

MACROPROCESO: Instrumentos de la Franquicia

PROCESO: Diseño del Package

SUBPROCESO: Definición de áreas Operativas

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Pizzería Garzota		Procedimientos Normas Administrativas, funciones departamentales estructura organizacional.	Depuración y sistematización de la información.	Definición de áreas Operativas	Comercialización de Franquicias	Franquiciado

En esta sección de debe hacer un recuento a nivel conceptual de las responsabilidades y derechos de cada puesto de desempeño dentro de la empresa. Más adelante se precisarán los detalles específicos de operaciones. Los cargos aquí descritos, deben cubrir absolutamente todas las áreas de funcionamiento de la empresa, desde gerencia hasta entrega a domicilio y limpieza

GERENTE GENERAL

SERVICIOS A PRESTAR:

El contratado se compromete a prestar los servicios como Gerente General de Pizzería "El Salinerito", Debiendo realizar las siguientes funciones:

Función General:

Es responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de Pizzería "El Salinerito" así como de la coordinación y toma de decisiones sobre producción, comercialización y personal de la asociación..

1. Prepara los presupuestos.
2. Evalúa el avance de los proyectos.
3. Coordina, supervisa y dirige las actividades del negocio.
4. Autoriza contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
5. Coordina con los mandos medios para la colaboración.
6. Se reúne con sus colaboradores.
7. Decide metas presupuestarias.
8. Analiza informe de proyectos.
9. Analiza requerimientos.

10. Decide metas de proyectos.
11. Analiza el presupuesto de los proyectos.
12. Revisa programa de proyectos.
13. Solicita informes al encargado de proyectos.
14. Toma decisiones.
15. Supervisa el funcionamiento del personal.
16. Autoriza contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
17. Convoca a reuniones con el personal.

CARACTERÍSTICAS:

- Licenciado en Administración de empresas.
- Licenciado en Auditoría.
- Ingeniero Industrial
- Disponibilidad de Horario
- Experiencia laboral: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares
- Bases del idioma del Área
- Trabajar bajo presión
- Habilidades de negociación.
- Experiencia en evaluación y monitoreo de proyectos.
- Experiencia en formulación de proyectos de desarrollo integral.
- Responsabilidad.
- Buenas Relaciones Humanas

CONTADOR

SERVICIOS A PRESTAR:

El contratado se compromete a prestar los servicios como Contador de Pizzería "El Salinerito", Debiendo realizar las siguientes funciones:

1. Ordena y clasifica comprobantes contables.
2. Revisa la elaboración de planillas de salarios.
3. Revisa la preparación de planilla del IESS.
4. Opera los libros contables.
5. Formula las declaraciones fiscales del IVA e IR.

6. Lleva control de cuentas corrientes.
7. Lleva control de Conciliaciones Bancarias.
8. Lleva control de personal.
9. Hace pólizas contables mensuales.
10. Archiva documentos contables.
11. Ayuda a la preparación de presupuestos.
12. Mantiene buenas relaciones con Bancos.
13. Contacta nuevos proveedores
14. Otras funciones inherentes al puesto.

CARACTERÍSTICAS:

- Contador.
- Perito en Administración de Empresas.
- Perito en Gerencia
- Experiencia laboral: dos años de experiencia en la ejecución de tareas similares
- Bases del idioma del Área
- Trabajar bajo presión
- Conocimientos básicos en computación (hojas de Calculo)
- Responsabilidad.
- Buenas Relaciones Humanas

SECRETARIA CONTADORA

SERVICIOS A PRESTAR:

El contratado se compromete a prestar los servicios como Secretaria Contadora en Pizzería "El Salinerito", Debiendo realizar las siguientes funciones:

1. Redacción de Documentos necesarios para llevar el control de la institución.
2. Archivar Documentos
3. Llevar el control de las actividades a realizar (Agenda)
4. Recepción
5. Llevar control contable de los ingresos y egresos, además de elaborar los estados financieros en el tiempo debido.

6. Administrar el uso de combustible de los vehículos y autorizar vales para los mismos.
7. Los demás servicios que sean de su competencia y los que le asigne la dirección ejecutiva de Pizzería "El Salinerito" y su jefe inmediato.
8. Dirigir y supervisar las actividades que realiza el personal a su cargo.
9. Supervisar que las labores se realicen de acuerdo a los objetivos previstos.

CARACTERÍSTICAS:

- Contador
- Perito en administración de empresas
- Secretaria con orientación comercial
- Técnico en administración de empresas
- Experiencia de 2 años (Recomendada)
- Responsable, Honesto
- Buenas relaciones Humanas
- Trabajar bajo presión
- Habilidades en el uso de maquinas (maquina de escribir, computadora)
- Idioma del Área.

COCINERO

Son los trabajadores que tienen como cometido la elaboración y condimentación de los servicios, con sujeción a las instrucciones facilitadas por el Jefe de Cocina, en el caso que lo hubiese.

- Tendrán a su cargo las provisiones para el consumo de las distintas partidas, comprobando el peso de las mercancías a su llegada. Su misión es la de proponer al Jefe de Cocina o persona responsable, la reposición de los artículos que se hayan consumido o la adquisición de los que crea necesarios. Hará las porciones de los quesos y embutidos con el mayor cuidado, tratando de conseguir el mejor rendimiento.

- Colaborará en el mantenimiento en perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento de los equipos propio del departamento, tal como: placas fuegos, hornos, freidoras, extractores, filtros, cortadoras, etc.
- Deberá estar en posesión del carnet de Manipulador de Alimentos, así como cumplir todos los requisitos higiénico-sanitarios que establezcan las disposiciones vigentes.
- Limpieza y mantenimiento de los medios y útiles del comedor, sin menoscabo de la limpieza ordinaria del local, que corresponde a la general del Edificio.
- Sin menoscabo de otro personal que tenga funciones en los Comedores Escolares, la atención, cuidado y vigilancia de los comensales (alumnado) en el comedor escolar correspondiente.

AYUDANTE DE COCINA

Es el trabajador que, a las órdenes del Jefe de Cocina o Cocinero, le ayuda en sus funciones, teniendo capacidad para sustituir ocasionalmente al pizzero, preparando tareas sencillas, corriendo a su cargo la limpieza y el mantenimiento, para tenerle en perfectas condiciones, de la máquina y utensilios propios de su trabajo, poniendo todo cuidado en las labores que le fueren encomendadas.

Deberá estar en posesión del carnet de Manipulador de Alimentos, así como cumplir todos los requisitos higiénico-sanitarios que establezcan las disposiciones vigentes.

ORDENANZA

Es el trabajador cuyas funciones consisten en la ejecución de recados oficiales dentro o fuera del centro de trabajo, la vigilancia de puertas y accesos a la dependencia donde esté destinado, controlando las entradas y salidas de las personas ajenas al servicio; el recibir peticiones de éstas relacionadas con el mismo e indicarles la unidad u oficina donde deban dirigirse; realizar el porteo; dentro de la dependencia, del material, mobiliario y enseres que fueren necesarios, franquear, depositar, entregar, recoger y distribuir la

correspondencia; hacerse cargo de las entregas y avisos, trasladándoles puntualmente a sus destinatarios, cuidar del orden, custodiar las llaves, encargarse de la apertura y cierre puntual de las puertas de acceso a la dependencia; prestar, en su caso, servicios adecuados a la naturaleza de sus funciones.

PINCHE DE COCINA (POSILLERO)

Es el trabajador que tiene por misión el fregado y lavado de la batería de cocina, placas, utensilios, maquinaria y menaje, contribuyendo además a la limpieza general de la cocina de la dependencia, así como del orden de los utensilios y menaje. Se empleará asimismo en lavar verduras, pescados y tratar en crudo tubérculos, legumbres y demás alimentos y específicamente en la vigilancia del encendido de hornos, placas, fogones, etc.

CAJERAS

Es el trabajador que tiene como misión los cobros a los clientes, además establecer y atender las comunicaciones telefónicas, tanto exteriores como interiores de un establecimiento o dependencia, teniendo bajo su cuidado el buen funcionamiento elemental de los aparatos a su cargo.

VIGILANTE

Son los trabajadores que tienen a su cargo la seguridad y vigilancia de los espacios cerrados o abiertos, locales, puntos fijos, instalaciones zonas o fincas, que se les señale, con sujeción a las disposiciones legales generales y específicas que se les imparta; estos trabajos podrán realizarlos bien en turnos de día o de noche, debiendo ser especificado esta circunstancia claramente en el contrato de trabajo. Estos trabajadores podrán ser autorizados para el uso de armas en los casos que se determinen y con las prescripciones legales vigentes en cada momento.

Realizarán asimismo y durante el tiempo de vigilancia y guardería, labores de información sobre la dependencia, apertura y cierre puntual de los accesos a ella, control de iluminación, etc., tendrán y tomarán las medidas necesarias en

aras a la seguridad de los espacios confiados, tomando nota y dando cuenta a sus superiores de cuantas anomalías e incidencias observe y les ocurra, denunciando todas las infracciones a los Reglamentos en vigor, en las zonas y actividades que estén sometidas a su vigilancia y custodia.

PERFIL MANTENIMIENTO

1. Supervisión, dirección y en su caso realización, de todos los trabajos conducentes al adecuado mantenimiento de instalaciones universitarias.
2. - Control de los trabajos de mantenimiento (electricidad, fontanería, pintura, climatización, carpintería, albañilería, cerrajería, pintura, etc.) que se encomienden al Servicio de mantenimiento.
3. - Atención, con los medios requeridos, de las urgencias que pudieran surgir en el mantenimiento de instalaciones.
4. - Bajo la adecuada supervisión técnica, controlar la realización de trabajos de reforma de obra civil e instalaciones.
5. - Control de la correcta ejecución de los trabajos de obra e instalaciones, realizados por empresas externas, comunicando las incidencias que, al respecto, pudieran surgir.
6. - Organización, supervisión y control del personal a su cargo.
7. - En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.³⁷

Manual de "merchandising": el franquiciante debe estar siempre atento a las variaciones del mercado. Asimismo deberá reunir todas las informaciones relativas al estado del mercado y de la competencia. El franquiciado,

³⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/manrh.htm>

aprovechando estos datos, podrá comparar sus resultados de explotación, los **performances** y las transformaciones de la competencia. El franquiciado podrá hacer el seguimiento y prever la presentación de sus productos organizando el flujo de gente en el interior de su negocio. El respeto por las reglas de procedimientos *merchandising* es de fundamental importancia en lo relativo a la circulación de los productos, pero con demasiada frecuencia estas reglas son mal comprendidas o mal respetadas por el franquiciado.

Manual de publicidad- "marketing": la publicidad está destinada a mejorar la imagen de la marca, acrecienta su notoriedad y realiza la promoción del conjunto de la cadena. Empero, si bien la publicidad está concebida para el conjunto de la cadena, el franquiciado deberá, por su parte, participar dentro de su zona geográfica en la promoción de su insignia, actuando sobre su cliente directamente.

De este modo, el franquiciante pone a disposición del franquiciado un verdadero modo de empleo de la comunicación que incluye todas las técnicas que abarcan desde los clásicos avisos hasta eslóganes más puntuales.

Este manual posibilita redactar la publicidad, crear los eventos, conocer los medios que mejor se adapten al producto o al servicio. También permite seleccionar avisos ya semiterminados, incluida la comunicación a través de la vitrina.

Asimismo, es necesario destacar que este manual debe ser modificado toda vez que el mercado cambia sus tendencias, en función de la evolución de los estilos de vida y de las expectativas de los consumidores.³⁹

3.10 TABLA DE CONTENIDO DEL MANUAL DE OPERACIONES

El contenido de un manual típico incluye los siguientes elementos:

³⁹ Kahn Michael, Franchising y Parteneriado, Editorial Astrea, Argentina 1998, Pág 28-34

1. INTRODUCCIÓN

- A. Acuerdo de confidencialidad
- B. Palabras de bienvenida.
- C. Presentación de los ejecutivos principales de la empresa
- D. Misión, Visión. Valores y principios de la empresa.
- E. Código del franquiciado

II PROCESOS, ESTRATEGIAS Y ELEMENTOS PREAPERTURA

A Preparación de lista cronológica de actividades con fechas y tiempo de cumplimiento.

1. Contratación de local. (compra o alquiler)
2. Aprobación del Franquiciante.
3. Inicio de remodelamiento o construcción según diseño del franquiciante.
4. Lista de equipos varios.
5. Tramites varios.
 - a) Adquisición de cuenta bancaria
 - b) Conexión de servicios.
 - c) Línea telefónica
 - d) Anuncios en las páginas amarillas.
 - e) Seguro
 - f) Recolección de basura.
 - g) Control de pestes.
 - h) Medidas de seguridad contra incendio.
 - i) Música ambiental.
 - j) Permisos.
 - k) Formularios de oficina
 - l) Elementos de limpieza
 - m) Herramientas a la mano
 - n) Otros.

B. CONTROLES FINANCIEROS

1. Formularios de contabilidad
2. Costos de operación
3. Relaciones con entidades financieras
4. Procesos de caja

C PROCEDIMIENTOS PARA CONTRATACIÓN Y
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

1. Objetivo específicos
2. Proceso
3. Perfiles de cargo
4. Requisición
5. Reclutamiento
6. Fuentes de reclutamiento
7. Preselección
8. Pruebas
9. Entrevista
10. Guía básica para selección de empleados
11. Preguntas
12. Preparación la entrevista
13. Toma de decisión

D. Elementos y temas que deben incluirse durante el proceso de entrevista.

1. Salarios
2. Reglas de pulcritud y conducta para los empleados
3. Reglas básicas de conducta.
4. Inducción del nuevo empleado.
5. Regulaciones legales

- a) Leyes laborales
- b) Seguros social.
- c) Impuestos

E. Elementos vitales para la contratación de personal.

1. Contrato y entrenamiento.
2. Apariencia y pulcritud, actitud y aptitud de los trabajadores.

3. Alimentación de los trabajadores
 4. Misceláneos
 5. Descripción de los cargos y responsabilidades del personal a contratar
- III PUBLICIDAD Y MERCADEO
- A. Estrategias de mercadeo
 - B. Participación en programas del fondo mutuo.
- IV. GERENCIA Y ADMINISTRACION
- A. Revisión del punto e información general
 - B. Relaciones con el cliente
 1. Relación entre gerente y cliente
 2. Manejo de quejas y sugerencias.
 3. Técnicas para la venta
 4. Manejo de los teléfonos
 5. Comentarios varios
 - 6.
- V EQUIPOS Y SUMINISTROS
- A. Uso correcto y mantenimiento
- VI ALIMENTOS
- A. Perecederos (inventario y manejo)
 - B. Otros alimentos
 - C. Porciones de ingredientes según plato
 - D. Misceláneo
 - E. Recetas, preparación y control de calidad
 - F. Lista de compras diaria
- VII OPERACIÓN DIARIA
- A. Procedimiento Día a día ritmo semanal
 - B. Cronograma mensual
 - C. Fechas especiales
 - D. Políticas de procedimiento cotidiano
 - E. Uniformes y código de apariencia para empleados
 - F. Vestuarios de gerentes, supervisores, etc.

VIII PREPARACIÓN DE REPORTES E INFORMES FINANCIEROS &
VENTAS

- A. Informes y formularios de atención diaria.
- B. Recopilación de información semanal & mensual
- C. Estrategia de manejo de inventarios.
- D. Pagos a proveedores.

IX PROCEDIMIENTOS PARA ENTREGA DE SERVICIO A
DOMICILIO.

- A. Manejo de pedidos.
- B. Equipo y requisitos de personal
- C. Ubicación de cliente.
- D. Procedimiento de entrega.

X. EVALUACIÓN DEL PUNTO

- A. Elementos de importancia
- B. Evaluación de operación
- C. Hoja de inspección de operaciones

XI. MANEJO DE PROBLEMAS ESPECIFICOS
(TROUBLESHOOTING)

XII. CONCLUSIONES

XIII ANEXO: Análisis para la ubicación⁴⁰

MACROPROCESO: Instrumentos de la Franquicia

PROCESO: Manual de Operaciones

SUBPROCESO:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Pizzería Garzota	Entidades Gubernamentales	Procedimientos Normas Administrativas, funciones departamentales estructura organizacional.	Depuración y sistematización de la información.	Manual de Operaciones	Comercialización de Franquicias	Franquiciado

⁴⁰ Patiño Francisco, "La Franquicia en la Práctica", Alcofran, 1996 Pág 102-104

3.11 PROCESOS PARA OBTENER AUTORIZACIONES NACIONALES

Benemérito cuerpo de Bomberos

- Oficina de prevención de incendio

Documento: Certificado de Funcionamiento

Requisitos: RUC

Nombramiento del Representante legal

Cédula de Identidad del representante legal

Planilla de: agua, luz o teléfono

Ilustre Municipalidad de Guayaquil

Documentos: Permisos Municipales

⇒ Pago 1.5 por mil

Requisitos: Balance Legalizado

⇒ Tasa de habilitación y control

Requisitos: Con los mismos documentos presentados para el pago de 1.5 por mil y de la patente.

⇒ Pago de patente anual municipal

Requisitos: Permiso del cuerpo de bomberos

RUC

Nombramiento del Representante legal

Cédula de identidad del representante legal

Planilla de: agua, luz o teléfono

Documento: Permiso Anual de Turismo (En Municipio)

Requisitos: Registro de establecimiento turístico; Subsecretaría de Turismo del

Litoral

Certificado de afiliación a la Cámara de Turismo

RUC

Nombramiento del Representante Legal

Cédula de identidad del Representante Legal

Ministerio de Salud

- Documento: Comprobante de pago ministerio de salud

Requisitos: RUC

Nombramiento del representante legal

Cédula de identidad del representante legal
 Certificado de salud ocupacional del personal

Ministro de Gobierno y Policía

- Documento: Permiso Anual de Funcionamiento
- Requisitos: RUC
 Carta Solicitando permiso
 Nombramiento del Representante Legal
 Todos los permisos sacados anteriormente

Autorización de uso de música sayce 2003

Subsecretaría de turismo

Documento:

Requisitos:

- Copia certificada de escritura de constitución, aumento de capital o reforma de estatutos, tratándose de persona jurídica.
- Nombramiento del representante legal inscrito en registro mercantil.
- RUC
- Copia de la cédula de identidad
- Copia del contrato de compra-venta del establecimiento, en caso de cambio o de propietario con autorización de utilizar la razón social.
- Certificado del instituto ecuatoriano de propiedad intelectual.
- Copia de título de propiedad, contrato de arrendamiento de local registrado en un juzgado de inquilinato
- Lista de precio de los servicios ofertados original y copia
- Carta juramentada de activo fijo valorizado

3.12.1 MANUAL ECONÓMICO - FINANCIERO

Ser franquiciado es, antes que nada, ser jefe de una empresa. El aspecto económico y financiero no debe dejar nada librado a la improvisación o al azar. Asimismo, el manual económico-financiero sirve de consulta al franquiciado y,

a veces, a su banquero. Comprende:

La cuenta de resultado tipo: elaborada a partir de diversas cuentas de resultado de miembros de la red, brinda los resultados de un franquiciado promedio. Este promedio permite establecer una cuenta de resultados que se convierte en una referencia, indicando un mínimo y un óptimo.

La cuenta de resultado estimado: le informa al franquiciado el enfoque financiero adaptado a su propia empresa. Es elaborado entre franquiciante y franquiciado conjuntamente. Es debido a esta reflexión conjunta, la cual reúne las experiencias y capacidades de cada uno de ellos, que el enfoque será de la mayor exactitud posible. La cuenta puede variar en proporciones tales, entre un local y otro, que ello podría ser motivo para que el proyecto fuera puesto en tela de juicio.

El presupuesto de tesorería: este documento indica todas las necesidades de la tesorería requeridas para la explotación. El franquiciado podrá, por lo tanto, delimitar aquellos períodos durante los cuales deberá recurrir a la ayuda bancaria (préstamos a corto término, al descubierto...) o bien aquellos períodos durante los cuales tendrá, excedentes en su tesorería.

La documentación estadística: extraída del aprovechamiento de los tableros de información de cada franquiciado, le permitirá comparar su actividad con la del conjunto de la cadena.

Las estadísticas puede ser un verdadero observatorio económico para efectuar proyecciones y previsiones, tanto económicas como comerciales.

3.12.3 EL MANUAL JURÍDICO

Su objetivo es reunir todos aquellos documentos de carácter jurídico y contractual, útiles y necesarios para la red. Ciertos documentos son indispensable, otros son facultativos.⁴¹

Documentos obligatorios: El DIP documento de información precontractual. Documentos recomendados para el buen funcionamiento para la red: el contrato de exclusividad territorial, y el reglamento interno del consejo consultivo, es un accesorio ligado al contrato.

⁴¹ Kahn Michael, Franchising y Parteneriado, Editorial Astrea, Argentina 1998, Pág 28-34

Describe el funcionamiento. Las atribuciones, el modo de escrutinio y la extensión de la acción y de los poderes del consejo consultivos.

También entra en esta categoría el código de los usos y costumbres de la red: si el contrato de franquicia determinan las relaciones verticales entre el franquiciante y los franquiciados, el código de usos y costumbres recuerda las reglas de usos y costumbres internos de la red, en particular aquellos que apuntan a las relaciones horizontales: franquiciantes/franquiciados, y ellos con el propósito de evitar malentendido, como, por ejemplo, en materia de exclusividad, de gestión comercial, de publicidad, de intercambio de mercaderías, etcétera.

El código de usos y costumbres es aprobado y ratificado por el consejo consultivo.

Documentos facultativos (aquellos que el franquiciante debe poseer si tiene en vista o proyecta la situación).⁴²

3.12.4 MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS PARA EL MODELO

La aplicación del manual de normas gráficas afirma la identidad de la imagen en los locales de la red. En el Manual se deben considerar los siguientes elementos:

- La marca centrada en el logotipo o en la gráfica
 - Condiciones de utilización de la marca y la insignia
1. Los colores que prevalecen en la figura son el rojo, verde, amarillo y azul, con la tradicional figura del niño indígena, agregando las figuras de pizzas y en la parte superior el nombre pizza, que es lo que le caracteriza a esta actividad.
 2. Este logo se mostrará visible en rótulos, uniformes, cajas, gigantografías, etc.
 3. El formato de la papelería como puede ser las hojas membretadas así como alguna rotulación se debe hacer de fondo blanco y el logotipo de "El Salinerito" arriba.

⁴² Kahn Michael, "Franchising y Parteneriado", editorial Astrea, Argentina 1998 Pag. 27-36

El diseño de la identidad corporativa queda recogida en un Manual tras un proceso meditado de análisis, desarrollo y estudio del conjunto de valores y creencias que conforman la personalidad de la empresa. Todo ello plasmado en un logotipo, es decir, en una tipografía determinada (logotipo) y en la imagen o recursos gráficos que la acompañan (anagrama).

Para la elaboración del Manual conviene plantearse:

- ¿Qué se quiere transmitir? Lo primero, hay que determinar cuáles son los valores con los que se desea que se identifique a la empresa. Para ello, hay que analizar factores como el sector en el que actúa, la competencia, los puntos fuertes que valoran los clientes...
- ¿Cómo se va a transmitir? Esto implica elegir el nombre y los símbolos que acompañarán a la marca. Teniendo en cuenta que ésta representará a la empresa a lo largo de su vida, su atractivo deberá perdurar a lo largo del tiempo.

El logotipo o nombre es quizá lo más importante porque, al final, es por lo que la empresa va a ser reconocida y diferenciada. Éste debe ser breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad. Además, tiene que aportar grandes dosis de asociación y evocación.

Por lo que se refiere a la imagen de marca, es el valor perceptivo que el público tiene de la marca y se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa. Para conseguir una imagen positiva es fundamental que todos los mensajes emitidos a través de la empresa y sus productos estén controlados, sean coherentes entre sí, y comuniquen una idea de empresa previamente formulada en función de sus objetivos estratégicos.

De una buena gestión de ambos elementos depende en gran medida conseguir la notoriedad y la diferenciación que se pretende. Es decir, evitar que seamos uno más, y situarnos dentro de las marcas reconocidas y preferidas por el consumidor.

Para construir una marca poderosa, no sólo hay que tener un buen producto y capacidad creativa, sino que habrá que:

- Crear un nombre fácil de memorizar, aunque a veces la realidad nos demuestre lo contrario.
- Asociar el nombre con el mundo que rodea al producto.
- Diseñar un logotipo que transmita fortaleza de la marca y la diferencia de la competencia.
- Trasladar la identidad de marca a todos los elementos de la empresa.
- Destacar una sola característica del producto en todas las áreas de comunicación, para que el producto se diferencie claramente de su competencia en un aspecto determinado.
- No desarrollar una campaña publicitaria complicada que dificulte al consumidor memorizar la marca.
- Organizar un sistema posventa eficaz y un efectivo departamento de atención al cliente.

DEPARTAMENTO DE DISEÑO GRÁFICO

OBJETIVO:

Coadyuvar en la difusión de las diferentes actividades realizadas por la Secretaría, a través del diseño, impresión y distribución de diferentes tipos de publicaciones, para el cumplimiento de su programa de trabajo.

FUNCIONES

- Diseñar la Revista "Contraloría" (Órgano Informativo de Control) de difusión de actividades de la Secretaría de la Contraloría General.
- Diseñar, elaborar e imprimir folletos informativos hacia otras dependencias, así como de las diferentes actividades de la Secretaría.
- Diseñar, elaborar e imprimir trípticos de orientación al servidor público y a la sociedad en general.
- Brindar apoyo en materia de diseño gráfico a las diferentes unidades

- administrativas que conforman a la Dependencia, en cuanto a posters, portadas, etiquetas, entre otros; así como para los eventos que realice la Secretaría tales como: personificadores, gafetes, carpetas, tazas, camisetas, entre otros.
- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

3.12.5 PLAN DE INSTALACIÓN

ANEXO # 1 (Plano de pizzería Piloto)

*** PLANTA BAJA**

- Garage y Jardín 90 M²
- Salón Atención al cliente 77.40 M²
- Baño Clientes Hombres 2.10 M²
- Baño Clientes Mujeres 2.10 M²
- Área de recreación para niños 30.00 M²
- Cocina 57.10 M²
- Hornos 9.20 M²
- Cuarto bombas, Baño y vestidores 19.00 M²
- Corredores 28.00 M²
- Patio 8.00 M²
- Escalera 7.50 M²

AREA TOTAL APROXIMADA = 240.40 M²

*** AREA ADMINISTRATIVA**

- Sala Star 10.20 M²
- Pasillos 16.20 M²
- Oficina # 1 CONTABILIDAD 25.60 M²
- Baño # 1 10.40 M² (con vestidor)
- Oficina # 2 Administración 16.00 M²
- Oficina # 3 Atención al cliente 10.70 M²
- Bodega 16.40 M²

AREA TOTAL = 105.50 M²

GRAN TOTAL 345.90

3.12.6 EL MANUAL DE VENTAS

Sistema de distribución atención en planta y servicio a domicilio (políticas de venta, análisis de la demanda y la gestión comercial, los argumentos de venta)

En la actualidad, toda compañía debe considerar la venta y su proceso como una técnica perfectamente estructurada y organizada hacia un objetivo final. Por tanto, las empresas están obligadas a ofrecer a su red de ventas un instrumento que permita un mejor conocimiento de ella misma, el entorno y el producto. Este instrumento es el mencionado manual, el cual permitirá homogeneizar su fuerza de ventas, además de dar unas pautas de comportamiento y un amplio conocimiento para realizar mejor la labor. Lógicamente el soporte del mismo puede estar reflejado en papel o informáticamente a través del portátil.

El manual del vendedor debe ser un documento vivo, actual y de consulta. No se trata de alabar los logros alcanzados, sino de que su enfoque sea eminentemente práctico.

El objetivo prioritario que tiene la compañía al poner en manos del vendedor el manual es beneficiarle a nivel personal, ya que se le ofrecen, de forma organizada y conjunta, las diferentes normas, precisas, concretas y útiles para desarrollar con éxito su labor profesional.

Con el manual del vendedor se pretende ofrecer una guía que ayude al vendedor a conseguir una mayor eficacia y resultados positivos en su trabajo, con la inmediata repercusión en la rentabilidad de la empresa. En él se deben encontrar todas las normas, sugerencias y temas de marketing para el desarrollo satisfactorio de la labor diaria.

El manual del vendedor es necesario en todas las empresas dedicadas a actividades comerciales, especialmente en aquellas que disponen de una amplia red comercial y en las que es difícil conocer, controlar e incentivar al equipo humano. El manual del vendedor debe suplir ese contacto diario con el staff directivo que sería deseable en cualquier red de ventas.

Debido al carácter práctico y general de este apartado, daremos unas pautas globales sobre los contenidos básicos que deben incluirse. Evidentemente, todo manual ha de ser adaptado a las características del producto y del mercado hacia el que va dirigido. Fundamentalmente, han de tratarse de forma exhaustiva los siguientes temas:

- Justificar la necesidad del manual.
- Objetivos y filosofía de la empresa.
- Producto, mercado, competencia.
- Cartera de clientes.
- El vendedor.
- El punto de venta.
- El control de la venta.
- Gestión de ventas y sus técnicas.
- Elementos motivacionales del vendedor.
- Actividades de apoyo.
- La comunicación y el vendedor.
- La empresa y las nuevas tecnologías.
- Régimen disciplinario.

En resumen, constará de todo aquello que repercuta en el mejor cumplimiento del trabajo diario y de la actividad en general

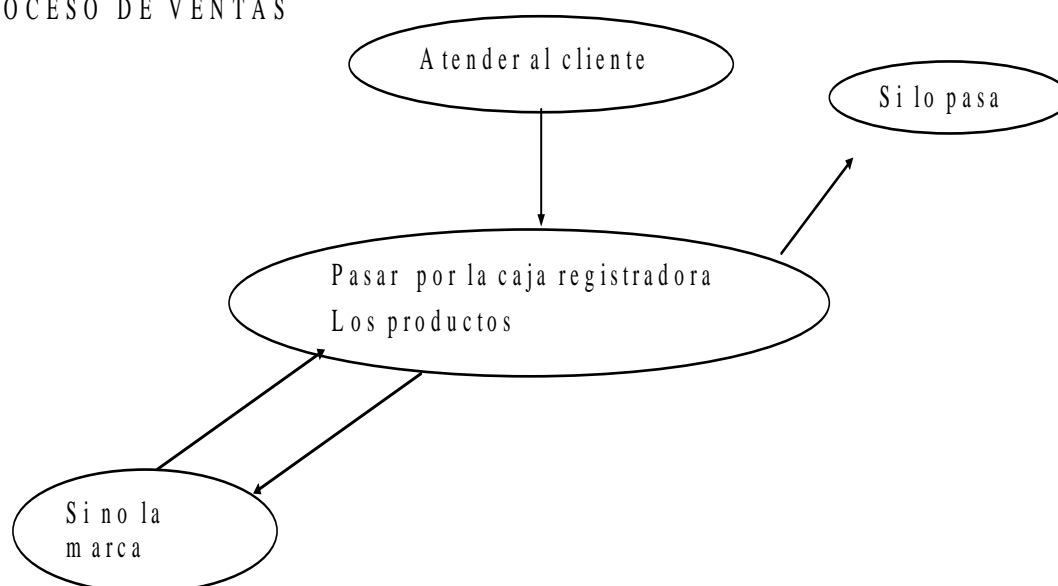
Formato del Manual del Vendedor

El manual debe ser fácilmente actualizable de manera que permanezca siempre vivo. Por otro lado, debe conseguir que cualquier novedad llegue a todos en el menor tiempo posible.

Estas características hacen pensar en la necesidad de crear un material escrito presentado en algunos ejemplares, con todos los capítulos que existan o, de forma más operativa, anillado con cada uno de los apartados encuadernados separadamente. Lógicamente si el soporte es informático, ha de tener un formato atractivo, informativo e intercambiable. Cosa importante es remarcar que la web de la compañía no es sustituto del manual. El lenguaje utilizado será coloquial y amable, utilizando la tercera persona e involucrando permanentemente al lector en el contenido. Dispondrá de espacios en blanco, por ejemplo, en los márgenes y lugares internos, para ir haciendo anotaciones o referencias y aclarar el espacio visual. Presentará también dibujos o viñetas que ilustrarán actitudes, presentaciones...

Sólo nos resta indicar que en el plan de implantación del manual han de ser estratégicos el cómo y cuándo de su presentación.⁴³

PROCESO DE VENTAS



3.12.7 LA CARPETA DE INFORMACIÓN

Elemento de suma importancia, ya que es, en muchos casos, el primer y único contacto que el futuro franquiciado tiene de nuestra empresa; Este debe contener todas aquellas informaciones que sean de interés para el franquiciado y todos los elementos que el franquiciador quiera transmitir al franquiciado en el momento de la venta.

⁴³ Muñoz González Rafael, Marketing estratégico,

Su comprensión debe ser sencilla e inmediata, debiendo estar perfectamente identificados los mensajes emitidos con la verdadera dimensión de la empresa.

Este básicamente debe contener:

- Imagen global del negocio o punto de venta:
- Detalle de mobiliario y producto ofrecido.
- Filosofía general del negocio.
- Mensajes publicitarios identificados de la compañía.
- Ventajas de la Franquicia en cuestión.
- Historia de la empresa y su evolución.
- Perspectivas del desarrollo.
- Implantación actual y fechas de apertura.
- Extracto del contrato de Franquicia.
- Inversión Inicial y cuenta de resultados.
- Características generales necesarias del local.
- Condiciones Generales de la afiliación.⁴⁴

3.12.8 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Procedimientos administrativos procedimientos de pedido, selección de personal,

(Manual administrativo, Manual Comercial, Manual de gestión y de organización, Manual de merchandising, Manual de publicidad "marketing").

Procesos administrativos

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La Administración financiera de cualquier empresa se ocupa de solucionar interrogantes como: ¿por qué es importante y cómo se fijan las políticas de efectivo y activo circulante?, ¿qué aspectos involucra la decisión crediticia?, ¿cómo se establece el control para el otorgamiento de crédito?, ¿qué aspectos se deben considerar para la determinación de las políticas de cobranza?, ¿cómo establecer una administración efectiva de los diferentes tipos de

⁴⁴ <http://www.franquicia.net>

pasivos?, cuáles son las técnicas más comunes de análisis financiero y cómo se aplican?, ¿qué es el punto de equilibrio y cuál es su utilidad?, ¿qué aspectos se deben considerar en la toma de decisiones financieras?, ¿cuál es la importancia del valor del dinero en el tiempo y cómo se calcula?, ¿por qué y cómo se realiza el análisis de riesgo y sensibilidad?

- Políticas de efectivo y activo circulante
- Crédito comercial y gestión de cobro al cliente.
- Administración de pasivos.
- Análisis financiero y punto de equilibrio
- Conceptos básicos para las decisiones financieras.
- Proyecciones, evaluación financiera y económica
- Riesgos y análisis de sensibilidad.

Políticas de efectivo y activo circulante

El establecimiento de políticas tiene como objetivo, evitar la insuficiencia o exceso de efectivo activos circulantes así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración.

Caja y bancos

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con los pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

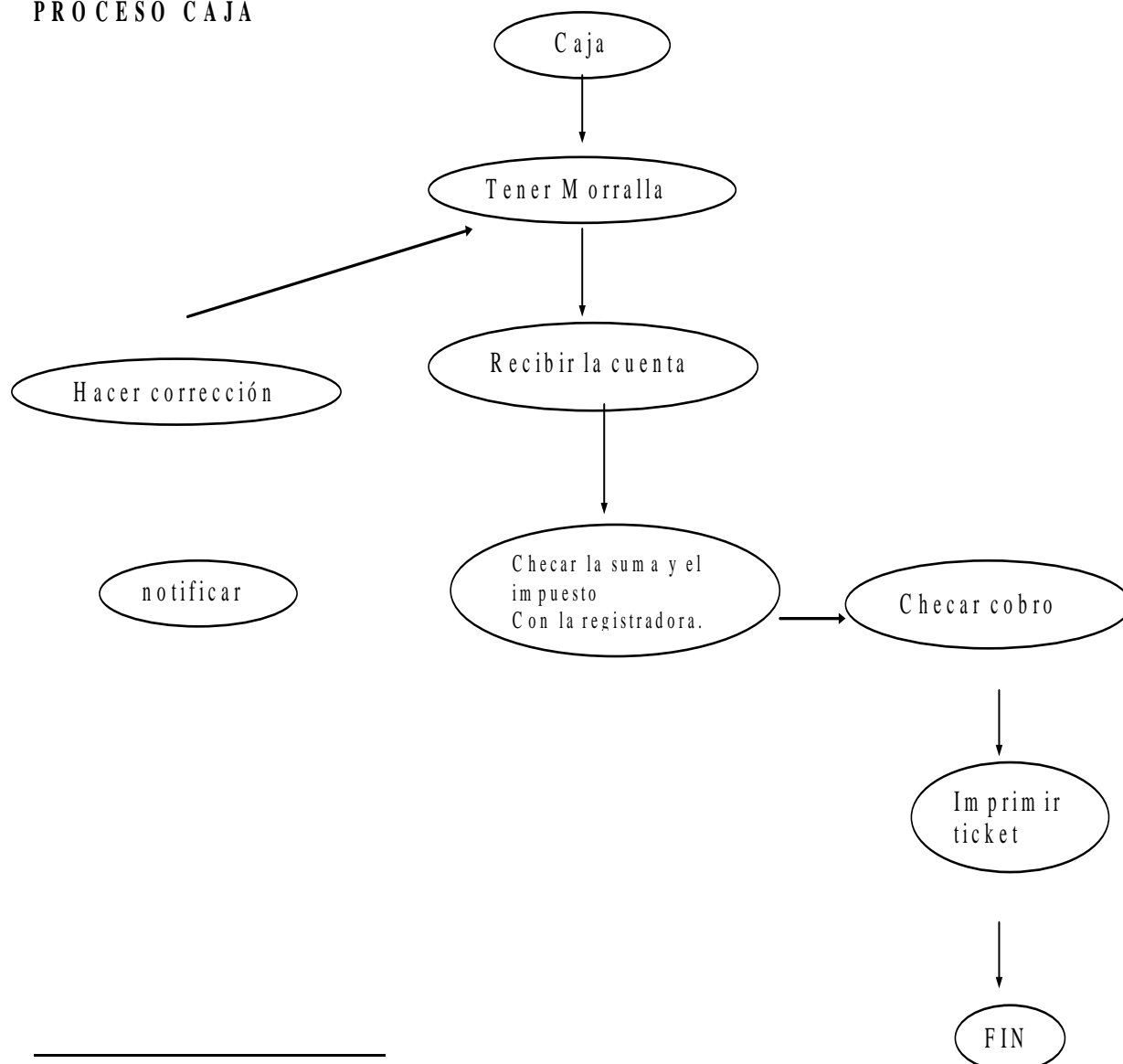
Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

Algunas empresas requieren mantener cantidades superiores a las normalmente necesarias en su función operativa, para hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, aumento en el precio de las materias primas o por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes.

Si la empresa no cuenta con una política definida sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán el resultado de las operaciones derivadas de las áreas de producción, ventas, distribución; entre otras.

Si buen juicio; el conocimiento de la empresa y bases firmes de cálculo de los siguientes rubros, son necesarios para establecer una política de efectivo adecuada: ⁴⁵

PROCESO CAJA



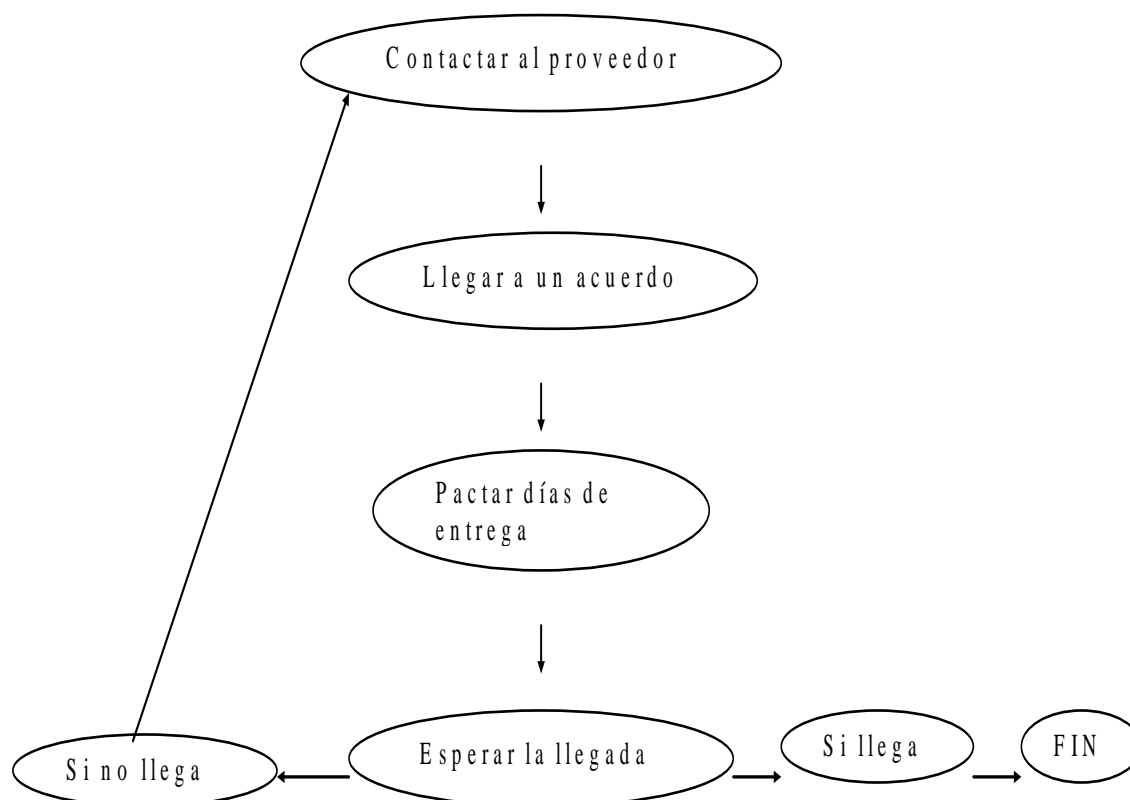
⁴⁵ <http://overfeet6.tripod.com>

Cobros a clientes. La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos, para lo cual es importante conocer el comportamiento y actitud de los clientes de la empresa respecto a las condiciones de venta pactadas.

Salarios. Es recomendable que se haga sobre la base de un cálculo individual en el que se listen todos y cada uno de los puestos autorizados con su valor correspondiente, de preferencia por área o departamento, para determinar una cifra que cubra las necesidades futuras. De este cálculo se desprenden otros como son: las gratificaciones del seguro social y todos los beneficios a que el personal tiene derecho.

Proveedores. Este concepto está ligado con los niveles de inventario que deben mantenerse y los ciclos de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores. Su cálculo es semejante al empleado en los cobros a clientes, con el fin de determinar la cantidad requerida.⁴⁶

PROCESOS COMPRAS



⁴⁶ <http://overfeet6.tripod.com>

Aspectos Tributarios

La normativa tributaria en nuestro país es muy cambiante, continuamente se dan modificaciones y reformas a la Ley de Régimen Tributario Interno, lo cual obliga una permanente consulta y actualización en el conocimiento de estos temas. Es importante la verificación de las normas fiscales, para la toma de decisiones.

Esta ley establece en su artículo n° 01 que son sujetos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales y extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la ley.

Inversiones en maquinaria y equipo. Se deben prever las futuras inversiones en maquinaria y equipo, con base en una serie de estudios, requisitos y aprobaciones para ser consideradas.

Impuesto sobre la renta. Representa uno de los pagos importantes que debe realizar la empresa y su cálculo se determina con base en lo que señala la ley.

Dividendos. La cantidad prevista para este caso debe ser de conformidad a lo dispuesto por el propietario o por la asamblea ordinaria de accionistas.

Reparto de utilidades. Se calcula con base en el resultado de la declaración final del impuesto sobre la renta del año anterior.

Otros. Deben reunirse todos los pagos pequeños a que esté obligada la empresa en el corto plazo y destacar las partidas significativas que requieran de una vigilancia estrecha.

En última instancia, se determinan los resultados de las operaciones anteriores y se dicta la política sobre el nivel de efectivo que debe existir.

Cuentas por cobrar a clientes

Las cuentas por cobrar, son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la

empresa.⁴⁷

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinan el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de las facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a la estrategia de venta mediante promociones o períodos extras de crédito, que de alguna forma desplazan los productos a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya adquirido. Esto origina una disminución en el flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la empresa.

Para determinar la política más conveniente, es necesario considerar los costos de financiamiento, los de cobranza y los de las posibles demoras e incumplimientos. De esta manera, la empresa evaluará cada una de las políticas posibles con respecto al tiempo y descuentos para el pago de la mercancía, y determinará la más conveniente, considerando los costos adicionales de financiamiento y cobranza asociados a esas condiciones. La empresa incurre en costos asociados con la morosidad en el pago como son los gastos que implica el empleo de diferentes métodos para el cobro. Si la cuenta definitivamente no se paga, la empresa tendrá que cancelar en su totalidad el importe por gasto de las cuentas malas.

Una vez elegida la política apropiada, hay que vigilar las cuentas para asegurarse de que los procedimientos de cobranza funcionan como es debido, que no existe deterioro en la contabilidad de los clientes individuales y que a cada cliente potencial se le investiga para determinar el riesgo que se corre al otorgarle el crédito.

De una u otra forma, es necesario establecer políticas y mantenerlas congruentes con la actividad económica actual.

INVENTARIOS

La determinación de las políticas de inventarios tienen como objetivo fijar el

⁴⁷ <http://overfeet6.tripod.com>

nivel óptimo de inversión que debe tener una empresa. Normalmente las empresas de este giro tienen cuatro diferentes categorías de inventarios que son:

- . **Materias primas**
- . **Productos en proceso.**
- . **Artículos o productos terminados**
- . **Refacciones y herramientas**

Cada uno de los inventarios tiene una problemática diferente, por lo que deben analizarse con cuidado para así poder delimitar sus implicaciones financieras, así como estar pendiente de un problema común y básico que es el de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras. Mientras más reducido sea el inventario, mayor será la rentabilidad de la inversión; pero si el nivel de inventario es muy reducido, acarrea problemas de falta de existencia y, por lo tanto, de producción y más adelante de ventas; que puedan afectar el volumen de éstas y generar una baja en la rentabilidad.

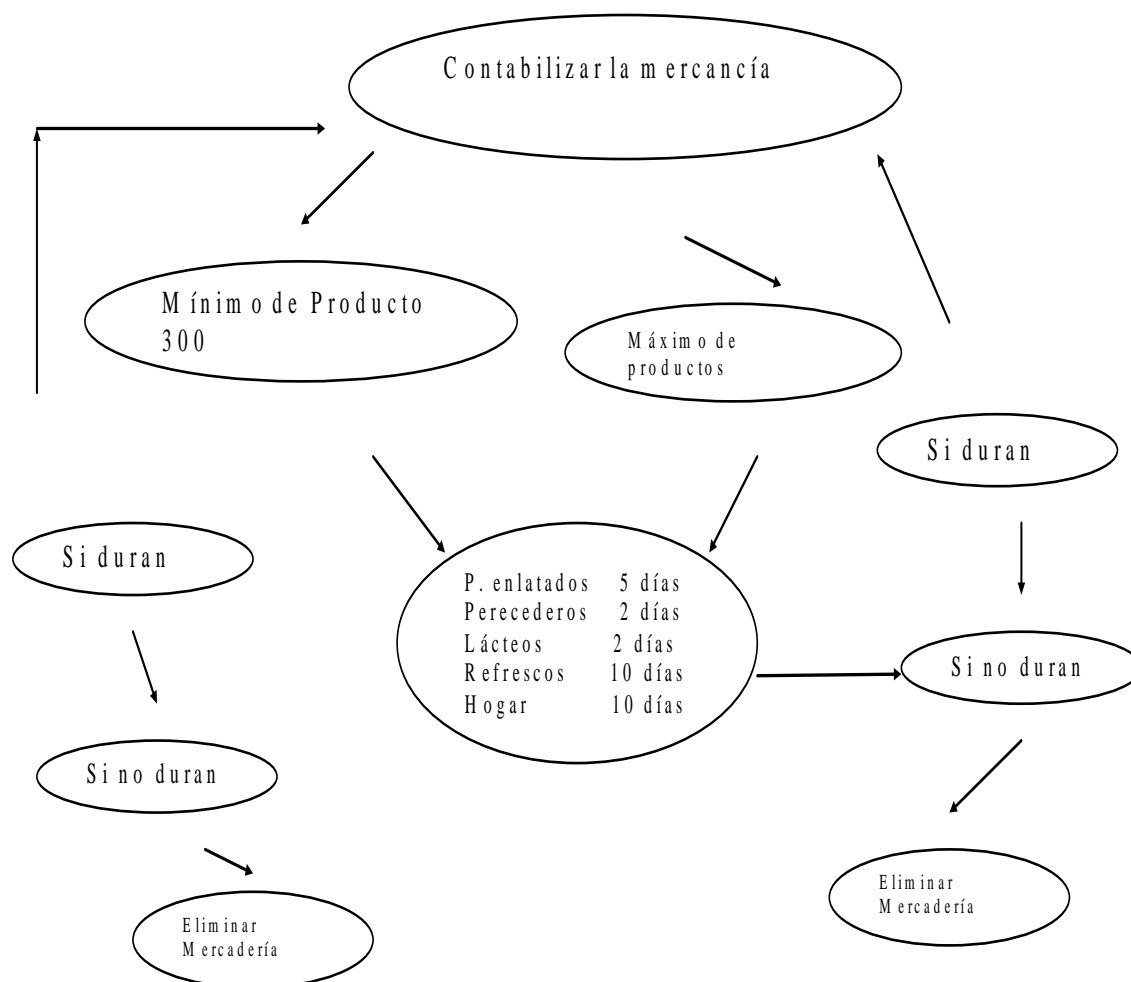
Para fijar el nivel de inversión adecuado se deben analizar una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad por falta de suministros, la reducción de precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y el riesgo de mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, la política de servicio a clientes, la demanda estacional, las materias primas estacionales, entre otros aspectos.

El inventario de producción en proceso, en el caso de las empresas de este giro, está en función de su tiempo de duración. A lo largo del proceso productivo, la política de este inventario se da a partir del resultado de multiplicar el número de días de proceso por el costo de ventas futuras.

El inventario de producto terminado debe ser suficiente como para impedir que

se incumpla con las entregas a los clientes.⁴⁸

PROCESO INVENTARIO



Crédito comercial y gestión de cobro a clientes

El crédito comercial se refiere a la venta de bienes o servicios que no son de contado. Las políticas referentes al otorgamiento de créditos implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa. En el grado en que se otorguen créditos y se amplíen los plazos de cobro a clientes, se estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos. Esto, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de productos y mejorar las utilidades de la empresa.

⁴⁸ <http://overfeet6.tripod.com>

En toda operación de crédito, las empresas corren el riesgo de que la promesa de pago a un futuro no se cumpla, ya que no existe la seguridad de que se realice, ya que los deudores más solventes y dignos de confianza pueden dejar de pagar totalmente sus obligaciones, en virtud de las numerosas contingencias que pueden presentárseles. De ahí que la empresa acepte como parte de la operación a crédito, la probabilidad de que el cliente no cumpla con su promesa de pago.

Todas las empresas corren riesgos que pueden preverse antes de otorgar un crédito a clientes, cuantificando y comparando la ganancia que pudiera obtenerse contra el riesgo que se corre. Si el riesgo resulta ser mejor que la ganancia, no se realiza la operación. Las Políticas específicas con relación al crédito comercial que deben tomarse en cuenta antes y al momento de otorgar *créditos* se presentan en los anexos.

Administración de pasivos

Las deudas de una empresa son una fuente de financiamiento que le permiten adquirir bienes de capital, inventarios, pago de nóminas, entre otros. Sin embargo, este financiamiento se debe analizar cuidadosamente, ya que compromete los recursos de la empresa a corto y largo plazo, según sea el caso. Los pasivos generalmente se obtienen de las siguientes fuentes:

- Proveedores (crédito comercial) . Banca
- Crédito hipotecario
- Crédito refaccionario
- Emisión de obligaciones
- Factoraje financiero
- Almacenes generales de depósito . Préstamos personales

Entre los elementos que se deben analizar para la solicitud de un crédito están: naturaleza del crédito, si satisface las necesidades de la empresa, plazo para pagarlo, tasa de interés que se genera, descuentos por pronto pago y tipo de bien que se entrega en garantía. "

El primer paso para una efectiva administración de los pasivos conlleva la clasificación de los diversos tipos de deudas y obligaciones en grupos

formados con valores homogéneos; y se debe realizar atendiendo su mayor y menor grado de exigibilidad, entendida como el menor o mayor plazo de que se dispone para liquidar una deuda o una obligación.⁴⁹

- Mayor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene mayor grado de exigibilidad, en tanto sea menor el plazo de que se dispone para liquidarla.
- Menor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene menor grado de exigibilidad, en tanto sea mayor el plazo de que se dispone para liquidarla.

En atención a su mayor y menor grado de exigibilidad, las deudas y obligaciones que forman el pasivo se clasifican en:

Pasivo circulante o flotante. Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento se ubique en un plazo menor de un año; tales deudas obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento o rotación.

Para eliminar las posibilidades por falta de liquidez que pudieran presentarse al ejecutar una estimación inadecuada, es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales. Por ello, este presupuesto debe estar ligado a otros gastos que forman parte del presupuesto de operación y de gastos acumulados.

Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo circulante o flotante son:

Cuentas por pagar a proveedores. Generalmente representan una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas y su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, ya que por lo regular las obligaciones están distribuidas entre muchos proveedores, complicando su cálculo individual para establecer el monto correspondiente a este financiamiento. Si se cuenta con una política establecida para efectuar las compras y hacer frente a las ventas futuras; se puede observar que su monto responde precisamente al costo de las ventas futuras, lo que en la práctica es una forma confiable y segura para calcular su monto.

⁴⁹ <http://overfeet6.tripod.com>

Es importante destacar que para obtener un cálculo más exacto, debe considerarse el costo de las materias primas, incluido en el costo de ventas. Se toman en consideración estrategias especiales en las compras, como pueden ser: compras por furgón o lote en determinadas fechas del año, o bien pagos anticipados para obtener importantes descuentos financieros.

Gastos de operación e impuestos acumulados por pagar. Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente en las empresas de este giro y normalmente están ligados con otros conceptos: la provisión del impuesto sobre la renta está relacionada con las cantidades mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto del efectivo; los intereses acumulados están relacionados con los préstamos, por lo que es muy conveniente que estos conceptos estén cruzados con otros, para dar al presupuesto una mayor seguridad numérica.

Pasivo fijo o consolidado. Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones con vencimiento mayor de un año, contado a partir de la fecha del balance. Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo casi siempre no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado, y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad. Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo fijo o consolidado son:

- Capital social y utilidades retenidas
- Hipotecas por pagar o acreedores hipotecarios
- Documentos por pagar (a largo plazo)

Cuando existan créditos por pagar a largo plazo, como sería el caso para cinco años, de los cuales se deba cubrir mensual o anualmente una parte determinada, dicha parte debe considerarse un pasivo circulante y, el resto del

Crédito, un pasivo fijo o consolidado.⁵⁰

Pasivo diferido o crédito diferido. Este grupo lo forman todas aquellas cantidades cobradas con anticipación, por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio, tanto en el mismo ejercicio como en los posteriores. Las cantidades cobradas por anticipado se deben considerar un pasivo, porque generan la obligación de proporcionar un servicio equivalente a la cantidad que se ha cobrado. Los servicios cobrados por anticipado tienen como característica que su valor disminuye con el transcurso del tiempo o conforme se vayan proporcionando dichos servicios. De los servicios cobrados por anticipado sólo se considera de utilidad la parte disminuida por el transcurso del tiempo y, el resto, se distingue como un pasivo diferido. No debe olvidarse que todo servicio cobrado por anticipado es convertible en utilidad al paso del tiempo en que se vayan proporcionando tales servicios.⁵¹

3.12.9 MANUAL DE GESTIÓN Y DE ORGANIZACIÓN

MANUAL DE PERSONAL

Proceso de selección

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Como paso previo a la selección del personal, resulta obligado conocer la filosofía, propósitos y objetivos de la organización. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y también que ese proceso tiene lugar

⁵⁰ <http://overfeet6.tripod.com>

⁵¹ <http://overfeet6.tripod.com>

en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización.

El sistema de selección de personal, se basa en las siguientes políticas:

- Toda persona que se vincule debe reunir los requisitos del cargo, ser mayor de edad y tener la situación militar definida.
- No hay discriminación de raza, credo, color, sexo o pensamiento político.
- Para el ingreso es necesario superar el proceso de selección.
- Las vacantes son cubiertas, en primera instancia, por convocatoria interna y en caso de no existir candidatos, se abre el proceso de selección.
- No se aceptan ingresos sin proceso de inducción previo.
- Todo ingreso requiere examen de salud ocupacional.

Las pruebas o instrumentos de selección que se aplican en los concursos tienen como objetivo establecer las actitudes, las aptitudes, las habilidades, los conocimientos, la experiencia y la posibilidad de adecuación de los aspirantes a la naturaleza y al perfil de los empleos que deberán ser provistos. Estas pruebas son:

1. De conocimientos (pruebas orales o escritas): las cuales son diseñadas, aplicadas y calificadas por los jurados, con las que se evalúa el nivel de conocimientos específicos para el desempeño del cargo.
2. Evaluación psicológica: la cual permite determinar el nivel de ajuste de los aspirantes al perfil ocupacional del cargo; se desarrolla mediante la aplicación de las pruebas psicotécnicas y la comprobación de los resultados obtenidos mediante una evaluación directa de los aspirantes. Es realizada bajo la dirección de profesionales en psicología que tengan gran experiencia en el área de la salud ocupacional.
3. Evaluación sociológica: se utiliza como técnica complementaria en el proceso de selección y permite conocer más amplia y profundamente al aspirante en cuanto a su familia y el entorno social en el que se desenvuelve, de tal manera que se garantice su desempeño laboral y ajuste ocupacional. Dicha evaluación es llevada a cabo por

profesionales en Trabajo Social que tengan gran experiencia en el área ocupacional.

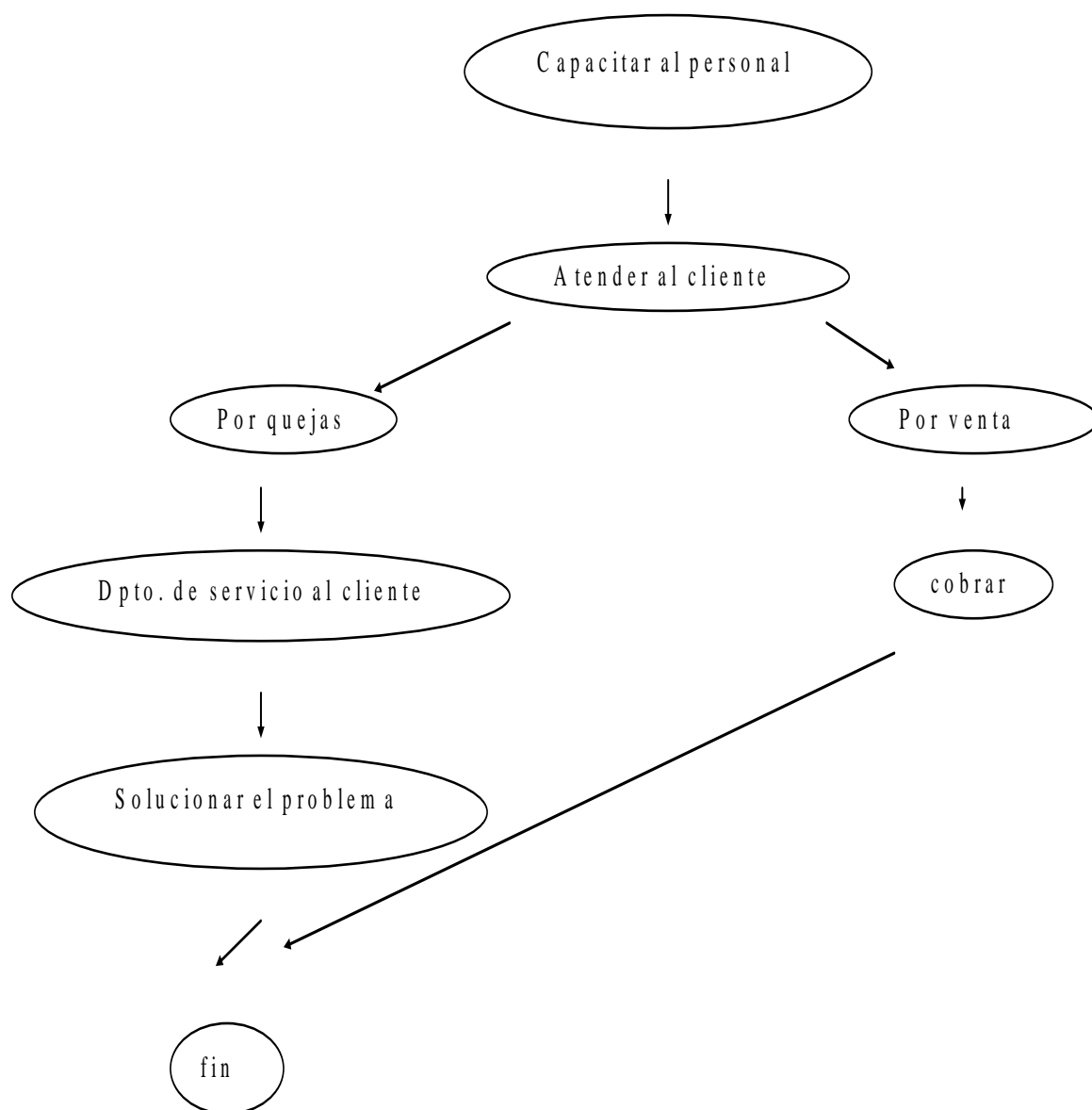
4. Entrevista con jurados: esta técnica es desarrollada directamente por los funcionarios responsables del proceso, quienes son los jurados del concurso, capacitados con anterioridad para aplicar esta técnica y dotados con instructivos diseñados para tal fin.
5. Análisis de antecedentes: es desarrollado conforme a lo estipulado en el acuerdo 15 de 1995.
6. Evaluación final de cursos efectuados dentro del proceso de selección o un concurso propiamente dicho.

3.12.10 ATENCIÓN AL CLIENTE

1. Recibir siempre al cliente con una sonrisa.
2. De manera amable saludarlo y darle la bienvenida al local con las frases como:
 - Buenos días (tardes, etc)
 - Bienvenido a Pizzería "El Salinerito"
 - Gracias por su visita
3. **De la manera más amable ofrecerle algo diciéndole:**
 - Desea usted algo en especial
 - Puedo sugerirle el menú
 - Puedo ayudarle en algo
4. Si el cliente dice que lo ayude se debe ayudarle rápidamente y volver a repetir las frases anteriores si dice que si vuelvas hacer este punto de la manera mas amable si dice que no pasa otro punto.
5. Se dice que no o que solo viene a ver a la persona le quiere buscar inmediatamente decirle:
 - Esta bien adelante disfrutar la compra
 - Perfecto aquí estoy por si desea algo en especial.
 - Despedirse
6. Por último al estar pendiente de comodidad de las personas y de la búsqueda del menú (servir como guía si es necesario)

7. OJO Ofrecerle lo anterior y decirle el lugar donde usted va estar ubicada por si lo necesita.⁵²

PROCESO DE RECURSOS HUMANOS



ESTADOS FINANCIEROS TIPO PARA EL MODELO

(Cuenta de resultados tipo; la cuenta de resultados estimados; el presupuesto de tesorería, la documentación estadística)

⁵² <http://www.ProyectoFranquicia.com>

PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS



FUNDACION PROMOCION HUMANA INOCUA DE GUAYANA

BALANCE de SITUACIÓN DIZZIPIA EL SALINERITO

Del año 2003



ACTIVOS

DISPONIBLES	0.40	
CAJA - BANCOS		17,852.62
Efectivo en Caja	17,089.22	
Bancos	763.40	
Tarjetas de Crédito	0.00	
EXIGIBLES		48,757.61
Por Cobrar Corto Plazo		
Cuentas por Cobrar - Clientes	3,983.60	
Cuentas por Cobrar - Empleados	9,861.33	
Otras cuentas por Cobrar	34,912.67	
INVENTARIOS		9,950.97
Inventario de Productos	9,950.97	
ACTIVOS FIJOS		59,550.03
Propiedades Plantas y Equipo	59,550.03	
Instalaciones	0.00	
Utensilios	0.00	
- Depreciación Acumulada	0.00	
ACTIVOS DIFERIDOS		19,768.66
Gastos de Ventas	0.00	
Gastos Administrativos	0.00	
Seguros	0.00	
Gastos preoperación	18,371.66	
Crédito Fiscal	1,327.64	
Depósito en Garantía	69.36	
Total Activos		155,879.88

PASIVOS

Por Pagar a Corto Plazo		81,112.91
Cuentas por Pagar	33,521.71	
Gastos Acumulados por Pagar	15,319.64	
Otras Cuentas por Pagar	28,484.61	
Sobregiro Bancario	3,786.95	
Total Pasivos		81,112.91
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		2,472.33
Aporte FPHD	3,998.43	
Aporte Oswaldo Serratore	4,491.80	
Pérdida Tienda Queseras de Bolívar	-6,017.90	
RESULTADOS EJERCICIOS		72,294.63
Resultados Años Anteriores	0.00	
Resultados Ejercicio	72,294.63	
Total Patrimonio		74,766.96
Total Pasivo + Patrimonio		155,879.88

PIZZERÍA "EL SALINERITO"
ESTADO DE RESULTADOS
 Año 2003

<u>INGRESOS</u>		
INGRESOS POR VENTAS		488,212.23
Ventas	488,212.23	
INGRESOS VARIOS		5,504.62
Ingresos Varios	5,504.62	
Total Ingresos		493,716.85
<u>GASTOS</u>		
GASTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS		349,366.55
Costo de lo vendido	321,037.92	
Gastos de degustación	1,769.89	
Gastos de Ventas	26,558.75	
Gastos de Producción de Ventas		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		70,795.54
Gastos de Personal	41,382.40	
Gastos de Oficina	19,860.17	
Gastos Financieros	9,552.97	
OTROS GASTOS		1,260.13
Otros Gastos	1,260.13	
	0.00	
Total Gastos		421,422.22
Resultado del Ejercicio		<u>72,294.63</u>

3.13 ANÁLISIS FINANCIERO Y PUNTO DE EQUILIBRIO

El objetivo de los métodos analíticos consiste en simplificar y reducir los datos que se examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

Los métodos de análisis financiero comprenden en esencia razones simples y razones estándar. Asimismo, es de utilidad emplear la técnica del punto de equilibrio económico para conocer las diversas opciones que debe plantear la administración de una empresa con objeto de seleccionar la más conveniente y

decidir por que cómo y cuándo debe ejecutarse.

Para opinar con certeza sobre la situación financiera y la productividad de un negocio, no es suficiente analizar los datos internos. Es necesario complementar el análisis mediante el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, como son: las condiciones del mercado, localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas, mano de obra, vías de comunicación, condiciones políticas tributarias, entre otros, que tienen gran influencia en la empresa.

Análisis de liquidez y solvencia financiera

El análisis de la solvencia financiera deberá cubrir las necesidades relacionadas con el ciclo financiero a corto y a largo plazo. La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes, es decir, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo. La solvencia atañe a la capacidad financiera de una empresa para endeudarse a largo plazo y cubrir los costos inherentes. A continuación se muestran las razones de liquidez y pruebas de solvencia.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Análisis de productividad de los negocios

Los accionistas generalmente desean y obtienen un rendimiento superior al que reciben los acreedores; esto se explica por el riesgo mayor que corren los accionistas según el nivel de solvencia de la entidad. Por otra parte, mientras mayores sean los fondos de los acreedores mayores serán los rendimientos de los accionistas; esto conlleva el uso de fondos a una tasa relativamente baja (después de impuesto sobre la renta), ayudando a obtener mayores rendimientos para los fondos invertidos por los accionistas, que se miden a partir de razones simples como son:

- **Rendimiento sobre la inversión de los accionistas**

La más importante medida sobre la productividad de los negocios es el rendimiento sobre la inversión de los accionistas! que se obtiene de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Promedio de inversión de los accionistas}} \times 100$$

Esta razón nos indica el porcentaje de rendimiento que los accionistas alcanzan sobre su inversión; el cual debe ser superior al rendimiento que otorgan los instrumentos de renta fija.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica de análisis empleada como instrumento de planificación de utilidades, toma de decisiones y resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semifijos.

Los gastos y los costos fijos se generan con el paso del tiempo, a parte del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque son generalmente contratados o instalados para la estructuración de la empresa; como ejemplo de estos costos y gastos pueden citarse la depreciación en línea recta, las rentas, los salarios que no están en relación directa con el volumen de producción, entre otros.

Por el contrario, los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de operación y ventas; como ejemplo pueden citarse la mano de obra pagada en razón de las unidades producidas; la materia prima, los impuestos y comisiones sobre ventas; entre otros. Otros gastos y costos que oscilan más o menos en proporción al volumen de producción y ventas son los llamados semivariables y para efectos de esta técnica deben ser clasificados como fijos o como variables, aplicando el buen juicio y tomando en cuenta su comportamiento al nivel del volumen de operación.

La utilización de la forma lineal de análisis del punto de equilibrio puede crear

expectativas que supongan aumentar o disminuir la producción; los costos y los ingresos aumentarán o disminuirán en forma proporcional, situación que no necesariamente tiene que comportarse de esa manera ya que los costos variables por unidad no tienen que permanecer constantes aparte del número de unidades producidas o servicios prestados los costos variables por unidad pueden disminuir dentro de ciertos límites de operaciones, pero pueden aumentar con rapidez pasado el límite previsto.

Por tal motivo, la predicción de las utilidades a diferentes volúmenes considerando únicamente los estados financieros, resultan difíciles de determinar. Para ello es necesario el cálculo del punto de equilibrio que determina el momento en que la empresa no genera ni utilidad ni pérdida, es decir, el nivel en que la contribución marginal cubre con exactitud los costos y gastos fijos. La aplicación de la metodología del punto de equilibrio se presenta en los anexos.

3.14 CONCEPTOS BÁSICOS PARA LAS DECISIONES FINANCIERAS

Para que una empresa pueda tomar cualquier tipo de decisión financiera se debe contar en primer lugar con datos confiables que se desprenden de la contabilidad de la organización; en segundo término, se debe establecer el tipo de información que se necesita para poder seleccionar los datos y técnicas más adecuadas, con la finalidad de poder planear los objetivos de la empresa. Existen tres pasos principales para realizar esta planeación:

- Determinación de los objetivos, por ejemplo, establecer el nivel de ventas; el tiempo adecuado para recuperar créditos, entre otros
- Seleccionar y evaluar las mejores opciones para lograr estos objetivos mediante técnicas de análisis financiero, como puede ser la utilización de razones financieras. Por ejemplo, incrementar los descuentos por pronto pago, negociar con los proveedores un tiempo mayor de crédito, entre otros.
- Implantar estas opciones y regularlas mediante controles adecuados para verificar la eficiencia con que se están consiguiendo los objetivos de la empresa.⁵³

⁵³ <http://overfeet6.tripod.com/adfin.htm>

Una de las iniciativas más importantes que debe tomar una empresa se sitúa en las decisiones de inversión, las cuales están relacionadas con los planes de producción de la empresa y partiendo del hecho que los planes de producción de ésta se obtienen de la demanda en el mercado de los productos o servicios, se puede afirmar que la demanda de inversiones es derivada.

En general, la palabra inversión se refiere a la decisión de invertir y al capital invertido. Incluye el sacrificio de una satisfacción presente y cierta, a cambio de un cierto grado de riesgo y rendimiento a futuro. Al considerar la decisión de inversión dentro de la estructura genérica del presupuesto de capital, se reconocen tres componentes importantes:

1. La escala de la inversión y sus efectos sobre el precio de venta de la producción incrementada, originada por dicha inversión.
2. El proceso total de inversión, inicia desde el momento en que una decisión de presupuesto de capital es materializada hasta el momento en que el producto que se incrementó es consumido.
3. la estructura motivacional de las decisiones de inversión, lo cual comprende diversos tipos de inversiones

Proyecciones, evaluación financiera y económica

Todo método válido para evaluar proyectos de inversión debe tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Para determinar el valor que tiene hoy (valor presente) respecto a una cantidad que se recibirá en el futuro se procederá a descontar la cantidad futura en una tasa de interés determinada durante el número de períodos considerados.

Tasa interna de rendimiento financiero

La tasa interna de rendimiento financiero también considerada como tasa interna de retorno se define como la tasa de descuento a la que el valor presente neto de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto.⁵⁴

⁵⁴ <http://overfeet6.tripod.com/adfin.htm>

El método de cálculo (procedimiento) considera el factor tiempo en el valor del dinero y se aplica con base en el flujo neto de efectivo que generará el proyecto.

El valor presente neto se calcula adicionando la inversión inicial (representada como un flujo de fondos negativo) al valor actual o presente de los futuros flujos de fondos. La tasa de interés, será la tasa interna de rendimiento del proyecto (TIR).

La TIR es la tasa de rendimiento en la cual el futuro flujo de fondos iguala la salida de caja inicial que incluye los gastos de instalación. La TIR es la tasa de descuento en la cual el valor presente neto es igual a cero.

Valor presente neto y comparación con la tasa interna de retorno

El valor presente neto (VPN) se define como el valor presente del flujo de ingresos (flujo positivo) menos el valor presente del flujo de egresos (flujo negativo). Esto es, la suma algebraica de los flujos de efectivo futuros (positivos y negativos) al valor presente incluyendo en esta suma el egreso inicial de la inversión. Es claro que en un proyecto de inversión no necesariamente existe un solo flujo negativo (inversión inicial) sino que estos pueden presentarse en dos o más períodos.

En términos generales por cualquiera de los métodos se llega a la misma conclusión, que permite tomar la decisión de aceptar o no un proyecto. En el caso del método de valor presente neto la incógnita está incorporada en el flujo final del proyecto a una tasa esperada, y en el caso del método de la TIR la incógnita se enfoca en el tipo de la tasa a partir de la cual el flujo es igual a cero.

De acuerdo con lo anterior sí la TIR es mayor que la tasa mínima requerida para un proyecto, no se considera necesario calcular el valor por el método del valor presente neto, ya que la decisión tomada busca la aceptación del proyecto.⁵⁵

Existen diferencias importantes entre los dos métodos que deben ser reconocidos. Cuando dos inversiones propuestas son mutuamente

⁵⁵ <http://overfeet6.tripod.com/adfin.htm>

excluyentes, podemos seleccionar una de ellas, y los dos métodos pueden arrojar resultados contradictorios.

Por último, es importante señalar que existe la evaluación social de proyectos que permite determinar si un proyecto es beneficioso o no para la economía en su conjunto; sin embargo esta rebasa los alcances de esta guía.

3.15 RIESGO Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Riesgo

En finanzas existe una relación directa entre el riesgo de una inversión y los beneficios que esta produce; de manera general, se puede decir que entre mayores sean los beneficios más riesgos implica la inversión. Un aspecto importante para disminuir los riesgos es la diversificación de inversiones; mientras más amplia es la gama de elecciones, se disminuye el riesgo de una en particular. Otra variable que se debe de considerar es el tiempo de riesgo que se desea mantener en la inversión, ya que existe una relación directa entre estos.

El riesgo financiero incluye la posible insolvencia y la variabilidad en las utilidades disponibles para el propietario o los poseedores de acciones comunes de la empresa.

A medida que una empresa aumenta la porción de pasivos, de contratos de arrendamiento y de acciones preferentes en su estructura financiera, se aumentarán los cargos fijos; por lo tanto, la probabilidad de que la empresa sea capaz de satisfacer estos cargos fijos también aumentan y a medida que la empresa continúe usando apalancamiento financiero o dependencia, crece la probabilidad de insolvencia, que a la vez puede conducir a la quiebra legal.

Por otro lado, todo negocio está sujeto a fluctuaciones en las ventas que pueden conducir a variaciones en las utilidades para los propietarios o accionistas.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite determinar la viabilidad de un proyecto con base en los flujos de efectivo que producirá durante su vida, el presupuesto de

capital que se necesitará para llevar a cabo tal proyecto, el tiempo en que se recuperará la inversión, además de establecer el riesgo que implica desarrollarlo.

En la formulación de proyectos es frecuente encontrar que los resultados económicos previsibles son dependientes de los valores asignables a las variables de los mercados de materias primas y productos, a la eficiencia de los procesos y a otras variables de diversa índole. En tales casos, la supeditación de los resultados económicos previsibles de la operación de la empresa a valores preestablecidos de dichas variables que actúan como parámetros, da lugar a que el estudio carezca de flexibilidad, ya que no quedan incluidos los efectos que se derivarían de cambios en los parámetros y condiciones considerados al inicio.

En general, se puede decir que los datos o parámetros usados para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de una empresa, son estimados con base en una predicción de las condiciones futuras; por lo tanto, es deseable que el empresario mantenga un cierto margen de escepticismo al considerar la solución obtenida como el punto de partida para analizar lo que sucedería si los valores cambiaran.

El análisis de sensibilidad es una de las técnicas más empleadas para afrontar el programa expuesto, ya que mide cómo los valores esperados en un modelo financiero o de mercado, serían afectados por cambios en la base de datos para su formulación. El beneficio máximo de ese análisis es que provee de inmediato una medida financiera sobre las consecuencias de posibles errores de predicción. Asimismo, ayuda a enfocar los puntos o variables que son más sensibles.⁵⁶

MANUAL JURÍDICO

Naturaleza jurídica

Un contrato de franquicia obliga al franquiciador a una serie de pagos al franquiciador en contraprestación de las aportaciones recibidas: nombre, marca, logotipos, servicios, tecnología y saber hacer. Por consiguiente, es fácil

⁵⁶ <http://overfeet6.tripod.com/adfin.htm>

colegir que el contrato de franquicia es más que un contrato de venta o concesión o que un contrato de licencia. El contrato de franquicia podemos decir que es la adición o convergencia en un único contrato de las siguientes formas contractuales mercantiles.

1. Contrato de licencia de marca.
2. Contrato de licencia de "saber hacer"
3. Contrato de aprovisionamiento.
4. Contrato de distribución(exclusiva)
5. Contrato de prestaciones.

1. El contrato de licencia de marca

Implica que el titular de un marca (licenciante) autoriza a un tercero (licenciataria) a usar la marca a cambio de un precio pactado. La cesión supone la plena transmisión de la titularidad de la marca; la licencia, por el contrario, es una simple autorización de uso del titular de la marca a un tercero. El uso de la marca por el licenciataria debe ser de su signo realiza el licenciataria, podría producirse error o engaño a los clientes. Este error o engaño a los clientes. Este error o engaño podría ser causa de caducidad de la marca.

2. Contrato de licencia de saber hacer

Los contratos de Know-how son un tipo especial de los contratos de licencia en los que el objeto de la licencia es la venta de experiencia y conocimiento, la licencia del saber hacer es siempre uno de los aspectos fundamentales del contrato de franquicia, especialmente en las denominaciones franquicias de formato.

3. Contrato de aprovisionamiento

Un contrato de suministro se define como un acuerdo entre un suministro y un distribuidor, de forma que el primero se obliga a comprar y el segundo a vender unos productos según las modalidades determinadas entre las partes.

En los contratos de franquicia, en mayor medida en las franquicias de distribución y en menor medida en las franquicias de servicio, el aprovisionamiento se revela como una de las partes importantes a desarrollar en el contrato. El aprovisionamiento, que puede ser más o menos complejo

como describimos en este capítulo, genera una problemática que debe ser recogida en el contrato de franquicia.

Por tanto, el contrato de aprovisionamiento constituye, normalmente, una de las partes más voluminosa del contrato de franquicia.

4. El contrato de concesión

Es un contrato por el que una empresa (concedente) concede a otra (concesionario) la venta de sus productos o servicios en una zona y la prestación a los compradores de una asistencia o servicios determinados, la actividad del concesionario se realiza bajo las instrucciones fijadas por el concedente, que, normalmente, concede una zona en exclusiva pero no siempre.

El concesionario es un establecimiento minorista que tiene concedida, mediante el oportuno contrato, la comercialización de los productos o servicios de una o varias marcas de una industria en un territorio determinado, Normalmente, la empresa concesionaria es seleccionada por la empresa concedente sobre la base de su cualificación profesional.

Cuando el concedente proporciona una zona de exclusividad al concesionario estamos en el caso de la distribución exclusiva que anteriormente hemos descrito. Según Santesmases, la distribución en exclusiva supone la concesión a un intermediario de la exclusiva de venta en un determinado territorio o área de mercado; a cambio, el distribuidor se compromete, por lo general, a no vender productos de la competencia.

La distribución en exclusiva se plasma en un contrato, en el que se especifican las condiciones de la concesión (objetivo de venta, instalaciones requeridas, personal necesario, formación, etc). Este tipo de distribución oficial de marcas de automóviles suelen tener contratos de este tipo. Un contrato de concesión en exclusiva muy frecuente es el de las gasolineras que suele denominarse «Contrato de abanderamiento y abastecimiento en exclusiva».

La franquicia se diferencia de la concesión en que es un contrato mucho más evolucionado. Exige la colaboración continua entre las partes. El franquiciador no termina con la venta de sus productos, sino que ayuda y asiste al franquiciado en la gestión y dirección de su negocio para asegurar su

rentabilidad. Se fija una política y normas que el franquiciado debe respetar escrupulosamente.⁵⁷

5. Contrato de prestaciones

El contrato de franquicia es también un contrato de prestaciones entre las partes. Franquiciador y franquiciado tienen un conjunto de derechos y obligaciones que se plasman en el contrato y son la esencia del mismo.

Por otra parte, conviene clarificar que la franquicia, como todas las formas de comercio asociado, respeta la independencia entre las partes. Por ello, este tipo de contrato en ningún caso puede ser considerado como un contrato de agencia comercial, ni tampoco como contrato de empleo del franquiciador al franquiciado.

6. LOS PAGOS

Los acuerdos de franquicia estipulan que el franquiciador proporciona un saber hacer, signos distintivos, servicios, etc., al franquiciado, éste a cambio realiza una serie de contraprestaciones financieras: son los pagos. La filosofía que debe orientar la fijación de los pagos o compensaciones que el franquiciado abona al franquiciador se centran en tres puntos:

REQUISITOS

1. Claridad
2. Objetividad
3. Satisfacción

TIPOS

- Canon o derecho de entrada
- Royalties o redevance
- Otros

1. Claridad. El franquiciado, a nuestro entender, debe saber de forma diáfana la correspondencia entre lo que abona y lo recibe del franquiciador.

2. Objetividad. Los pagos reflejan de forma objetiva las contraprestaciones (se paga algo por algo). La relación de intercambio entre franquiciador y franquiciado debe ser lo más objetiva posible.

⁵⁷ Enrique Díez de Castro *Práctica de la Franquicia* 1998 Pág. 36-40

3. Satisfacción de las partes. La satisfacción del franquiciador en sus relaciones de intercambio evitará la mayor parte de los problemas que se puedan suscitar en la franquicia.

Podemos clasificar los pagos que realiza el franquiciado al franquiciador en tres grandes rótulos:

1. Derecho o canon de entrada.
2. Derecho o canon periódico o royalty.
3. Otros pagos.

6.1 Canon de entrada

El canon de entrada es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada es un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque algunos franquiciadores no lo exijan.

El canon de entrada es una compensación que abona el franquiciado al franquiciador y que, a nuestro parecer, recoge los siguientes conceptos:

1. Derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciador.
2. Concesión de un territorio de exclusividad al franquiciado.
3. Cesión del «saber hacer» del franquiciado.
4. Servicios y asistencia previa a la apertura del negocio.

Según Kahn el canon de entrada es el montante que el franquiciado debe pagar por su entrada en la cadena en contrapartida del saber hacer transmitido, la exclusividad territorial y las prestaciones para la creación de la cadena: marketing, merchandising, financieras y de gestión, y formación.⁵⁸

Las prestaciones de marketing comprenden estudios de mercado e implantación.

⁵⁸ Enrique Díez de Castro Práctica de la Franquicia 1998 Pág. 36-40

Las de merchandising la búsqueda y puesta en marcha de los locales. Las financieras y de gestión incluye el montaje financiero y presupuestario de los primeros años de actividad. La asistencia técnica se refiere a la constitución de stock, presentación de artículo, animación del punto de venta , publicidad local, etc.

El montante del canon de entrada se debe determinar en función de una serie de factores; los más sobresalientes se relacionan seguidamente:

- Notoriedad de la marca(nombre de la marca y logotipo).
- Diferenciación y ventajas de los productos o servicios comercializados.
- Resultados previstos (cifra de ventas o beneficios).
- Exclusividad territorial concedida
- Inversión a realizar por el franquiciado.
- tiempo de duración del contrato.

El canon de entrada se abona antes de la apertura del negocio y de una sola vez. En algunas franquicias para facilitar este pago se fracciona en dos o tres desembolsos (antes y después de la apertura del negocio), en otras el pago puede ser anual.

De todas formas, hay que advertir que el canon de entrada deberá ser siempre una cantidad atractiva, es decir, que no sea elemento disuasorio para el candidato a franquiciado. Derechos de entrada muy altos o de difícil pago por parte del franquiciado pueden hacernos perder buenos candidatos. Desgraciadamente, muchos franquiciadores están buscando el negocio en el canon de entrada y no en la venta de productos.

6.2 Cuotas o canon de funcionamiento

Se utilizan también, otros nombres alternativos como canon periódico, derechos periódicos, tasas del contrato, royalties (en inglés) o redevance (en francés).

Los royalties son pagos periódicos (mensualmente o, en raros casos, trimestrales o anuales) como contrapartida por los resultados periódicos que obtienen el franquiciado. Este canon, al igual que el de entrada, debe hacerse

constar expresamente en el contrato de franquicia. La filosofía que rige estos pagos se asienta en la idea de que el franquiciado obtiene unos beneficios en su actividad gracias al continuo apoyo, asistencia, servicios, etc., que le presta el franquiciador.

Las cuotas de funcionamiento pagadas por el franquiciado al franquiciador, a nuestro entender, deberían incluir todos o parte de los servicios siguientes:

- Publicidad
- Formación continua
- Asistencia e información continuada.
- Ayudas en la gestión del negocio
- Aprovisionamiento
- Control
- Saber hacer renovado
- Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios
- etc.

Creemos que los derechos periódicos deberían cubrir la totalidad de estos costes de la franquicia. No obstante, algunos franquiciadores estipulan otros pagos como contraprestación a algunos de estos servicios relacionados más arriba.

El tipo de canon periódico más frecuente y normal, es decir, que adoptan la mayor parte de las cadenas franquiciadas, es el que se calcula como un porcentaje sobre el volumen de ventas o ingresos (en algunos casos beneficios) del franquiciado (KFC, Burger king, Prontaprin, Wendy, Laboro).

En este caso debe estipularse claramente sobre qué volumen de ventas se calcula este canon. Existen, generalmente, tres posibilidades:

- a) Sobre las ventas de todos los productos que le suministra directamente el franquiciador.
- b) Sobre las ventas de todos los productos que le proporciona el franquiciador y/o otros proveedores indicados por él.
- c) Sobre todos los productos que vende el franquiciado, ya sean proporcionados por el franquiciador (o los proveedores seleccionados por él) o por el propio franquiciado.⁵⁹

⁵⁹ Enrique Díez de Castro *Práctica de la Franquicia* 1998 Pág. 36-40

La cuota de funcionamiento oscila entre un mínimo del 0.05 por 100 (Ecodrog) y un máximo del 23,16 por 100 (taller de Gestión) de la cifra de ventas. Una alternativa, que goza de gran predicamento, consiste en fijar el porcentaje sobre las compras en vez de sobre las ventas (Quintaesencia, La Nueva Botica).

Otra variante, a la hora de establecer el canon periódico, consiste en cobrar un importe fijo, como ya dijimos, normalmente mensual. Esta orientación es seguida por Forma y línea, The Best, etc.

Debemos volver hacer hincapié en que una gran parte de las empresas que no establecen canon de funcionamiento realmente lo estipulan a través de lo que conocemos con el nombre de «sobreprecio» es una modalidad consistente en que el franquiciador le aprovisiona al franquiciado a unos precios que incluyen el canon periódico. Esta modalidad simplifica y facilita la actividad administrativa del franquiciador pero va en contra del espíritu de la franquicia. Es utilizado por las franquicias poco desarrolladas y las seudofranquicias.

No es infrecuente, por supuesto, observar que los franquiciadores sirven los productos al franquiciados a un sobreprecio y, además, le cobran un canon de funcionamiento.

Los cánones, ya sean de entrada o periódicos, suelen ser de mayor cuantía en las franquicias de servicios.⁶⁰

6.3 Otros pagos

El franquiciador presta una serie de servicio y ayudas de todo tipo al franquiciado.

La cuantía y calidad de los mismos es diferentes de una cadena franquiciada a otra. Por ello, no existe uniformidad sobre otras compensaciones del franquiciado al franquiciador, incluso existen servicios que en unas cadenas el franquiciador soporta todos los costes, en otras el franquiciado y, también, pueden ser compartidos estos costes por el franquiciador y franquiciado.

Mientras que los pagos que hemos visto anteriormente (derechos de entrada y periódicos) se funden con la esencia de la franquicia. Los restantes pagos de

⁶⁰ Enrique Díez de Castro *Práctica de la Franquicia* 1998 Pág. 36-40

los que vamos a hablar creemos que no deberían existir, ya que deberían formar parte o estar incluidos en los precedentes, si bien la principal excepción a nuestro planteamiento pudiera ser el canon de publicidad, que poco a poco se va imponiendo en las franquicias actuales.

Los pagos más comunes, que existen o pueden existir, se refieren. Por orden de importancia, a los siguientes apartados:

1. Comunicación en especial referidos a la publicidad y promoción de tipo local.
2. Formación. No sólo la formación inicial previa al comienzo de la actividad sino también la formación continua.
3. Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas, etc.
4. Servicio especiales que el franquiciado demande al franquiciador.

Destaca entre estos apartados el canon o cuota de publicidad, que lo tienen explicitado, aproximadamente, un 43 por 100 de las cadenas franquiciadas. Por el contrario, es frecuente que para los restantes apartados no figure un canon establecido de forma diferenciada de los anteriores (derecho de entrada y royalty) y estos servicios estén comprendidos en estos últimos cánones.

Las empresas que exigen un canon de publicidad utilizan las siguientes modalidades:

- La mayor parte de los franquiciadores exigen un canon sobre ventas que oscila del 1 al 5 por 100, aunque excepcionalmente alcance valores del 10 e incluso el 20 por 100.

- Algunas empresas fijan el canon de publicidad como un porcentaje sobre las compras (Cymbeline, Lienzo de los Gazules), en vez de la cifra de ventas.

- Otras fijan el canon de publicidad según criterios (Ganga'Land; otros ejemplos de otros anuarios son: I.C.B. Bellido según provincia y número de institutos, Hypromat por pista y mes).

• Otra alternativa utilizada es fijar una cantidad mensual fija (4 Ingletes, Vivavoce).

También se determina el canon de publicidad como una cuota correspondiente a la participación en campañas locales o nacionales que establezca el franquiciador (Foto Dimensión, Hecho en México)

3.16 MODELO DE CONTRATO DE "FRANCHISING"

MACROPROCESO: Manual Comercial

PROCESO: Contrato de Franquicia

SUBPROCESO:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Directivos	Consultor Legal	Políticas y objetivos internos Plan estratégico Leyes, normas y procedimientos legales	Depuración y sistematización de la información.	Contrato de Franquicia	Comercialización de Franquicias	Franquiciado

No hay contratos-tipo en *franchising*, sino tipos de contrato. Hemos visto que en un contrato de *franchising* las cláusulas deben ser adaptadas en función de los objetivos y de la particularidad de la red, y, sobre todo, en función de su actividad.

Sin embargo, no se debe perder de vista que un contrato de *franchising* debe, obligatoriamente, contener ciertas cláusulas; por lo tanto podemos proponer aquí un modelo de contrato de *franchising*, el cual deberá, en cada caso particular, ser adaptado.

a) Las partes

El franquiciante.

El franquiciado.

b) El preámbulo

- Presentación del franquiciante.
- Presentación de la actividad.
- Breve reseña de la historia de la sociedad franquiciante.

- Descripción de las marcas, de, sus propietarios y de las autorizaciones para la
- explotación.
- Afirmación de la existencia una fórmula original.
- Afirmación de la existencia de un *know how*.
- Referencia sobre el franquiciante en los organismos profesionales.
- Deseo del franquiciado de adquirir los conocimientos y de explotar la fórmula franquiciada.
- Eventual declaración del franquiciado de no haber ejercido nunca la misma actividad profesional.
- Declaración del franquiciado en cuanto a su ignorancia previa a la transmisión del *know how*.
- Declaración previa de las partes que se comprometen con total conocimiento de causa, referencia al período precontractual y al documento de información previa que el franquiciante ha entregado en término al franquiciado.
- Declaración del franquiciado de la obligación de confidencialidad en lo relativo a las informaciones precontractuales recibidas.

c) *Objeto del contrato*

- Naturaleza jurídica del contrato.
- Definición somera de las obligaciones de cada una de las partes.

d) *Exclusividad territorial*

- Delimitación de la zona de exclusividad territorial.
- Modo de evaluación y de determinación de zonas.
- Prohibición para el franquiciado de ejercer fuera del territorio concedido.
- Reglas de cohabitación entre los franquiciados vecinos.
- Prohibición para el franquiciante de otorgar otra franquicia dentro de la misma zona.
- Prohibición para el franquiciante de ejercer toda actividad personal en la zona.
- Reserva para el franquiciante de ejercer una actividad no competitiva en la zona concedida.

e) *Obligaciones del franquiciante*

1) *La marca*

- Garantía de la existencia material de la marca (solicitud, registro).
- Licencia de la marca que confiere el derecho de uso, de reproducción y de representación de la marca.
- Limitación de las autorizaciones.
- Actitud del franquiciante en caso de falsificación.

2) *Transmisión del "know how"*

- Compromiso de transmisión del *know how*.
- Medios de transmisión del *know how*.
- Descripción de los conocimientos originales e ignorados por terceros.
- Toma a cargo de los costos de formación, desplazamiento y de estadía.
- Fecha, duración y lugar de la formación.
- Entrega del manual de procedimiento y modos operativos.
- Compromiso del franquiciante de transmitir las mejoras y los perfeccionamientos del *know how*.
- Organización de la transmisión sucesiva del *know how*.

3) *Suministro de asistencia técnica y/o comercial Servicios aportados por el franquiciante antes de la apertura del punto de venta del franquiciado:*

- Ayuda en la búsqueda de locales.
- Ayuda en la búsqueda de financiación.
- Asistencia para la instalación y la decoración del punto de venta. - Formación del franquiciado y de su personal (duración, lugar, asunción de los gastos).
- Asistencia comercial para el montaje de la apertura.
- Publicidad para el lanzamiento.
- *Servicios aportados por el franquiciante en el momento de la apertura de punto de venta del franquiciado:*
- Asistencia por medio de una presencia efectiva.
- Suministro de servicios varios.
- *Servicios aportados por el franquiciante luego de la apertura del punto de venta del franquiciado:*
- La formación permanente: condiciones de organización, de participación, toma a cargo de los gastos, duración y lugar.

- Las visitas del franquiciante al franquiciado: condiciones y modalidades.
- La información permanente: informaciones al franquiciado referentes al mejoramiento y la evolución del *know how* por medio de notas de información, circulares, reuniones.
- Aprovechamiento del sistema de indicadores para la gestión del negocio.
- Cursos prácticos de reciclamiento técnico, comercial, administrativo o de gestión: condiciones y modalidades.
- Organización de seminarios de trabajo y de esparcimiento.
- Asistencias específicas:
 - Asistencia comercial y administrativa.
 - Publicidad y promoción nacional y local: condiciones de distribución del presupuesto.
 - Servicio informático.
 - Servicio *marketing*.
 - Servicio económico.
 - Servicio jurídico y fiscal.
- No responsabilidad del franquiciante en su función de asistencia y de asesoramiento, limitación de su ayuda.

f) *Obligaciones del franquiciado*

1) *Asistir a la formación inicial*

2) *Asistir a la formación permanente*

3) *Marca e insignia*

- Condiciones de uso: aprovechamiento y reproducción de la marca a título de licencia, su exposición en los locales comerciales, la documentación administrativa y publicitaria, etcétera.
- Prohibición de toda supresión, modificación o agregado.
- El franquiciado es locatario de la insignia, del cartel luminoso entregado en calidad de depósito (asumiendo los gastos y el mantenimiento).
- No confusión con la razón o la denominación comercial.

4) *Respeto por imagen de marca*

- Garantía del respeto a las normas de los manuales operativos.
- Garantía de la calidad del servicio y del buen mantenimiento de material.
- Garantía de una buena reputación comercial.

- Garantía del ejercicio exclusivo de la actividad del franquiciante.
- 5) *Obligaciones financieras*
- Derecho inicial global:
 - Contrapartida del derecho inicial global: derecho al uso de la marca, a la transferencia *del know how*, a la asistencia técnica y/o comercial previa a la apertura.
 - Modalidades de pago.
- *Royalties*.
- Contrapartida de los *royalties*.
 - Modalidades de pago.
 - Presupuesto para la publicidad: monto y modalidades.
- 6) *Independencia y responsabilidad de las partes*
- Las partes son independientes jurídica y económicamente, responsables por su gestión individual.
 - Mención de esta independencia en todos sus documentos.
 - Responsabilidad civil y penal frente a terceros.
 - Cumplimiento con las disposiciones administrativas y legales.
- 7) *Explotación de la franquicia*
- Comienzo de la explotación: plazo.
 - Apertura regular del punto de venta.
 - Puesta en práctica de la promoción, de la publicidad local en el punto de venta y de la evolución del *know how* dentro de los plazos impartidos por el franquiciante.
- 8) *Suministro*
- Modalidades: pedidos, entregas, transportes, pagos.
 - Proveedores referenciados.
 - Precio de compra, precio de venta.
- 9) *Información*
- Retorno de las informaciones administrativas, fiscales, de los resultados económicos, etcétera.
- 10) *Confidencialidad y no competencia*
- Obligación de secreto y de confidencialidad durante la vigencia del contrato y después de su terminación: respeto de esta obligación por parte del franquiciado y de su personal; sanciones.

- Obligación de no competencia: limitaciones en el tiempo, en el espacio y en el sector de actividad sanciones.

g) *Carácter personal del contrato*

- *Intuitu personae*: celebración en razón de la personalidad.
- Prohibición de cesión o de transferencia del contrato sin el acuerdo del franquiciante.
- Autorización para la explotación del contrato al franquiciado personalmente:
 - Prohibición de cesión, de alquiler-venta, de aporte de fondos de comercio sin la aprobación del franquiciante.
 - Motivación del rechazo de la aprobación.
 - Obligación para el nuevo franquiciado, en el caso de cesión, de realizar su curso práctico de formación con el franquiciante.
 - Fiscalización de cuentas antes de la cesión.
- Autorización para confiar la explotación del contrato a una persona jurídica:
 - Condiciones de la autorización dada por el franquiciante.
 - Respeto del contrato por parte de la persona jurídica.
 - Firma de una adición al contrato.
 - No calidad de franquiciado.
 - Responsabilidad solidaria del franquiciado.
 - Control de la modificación de la forma jurídica.
 - Cambio o fallecimiento de los asociados o de los directores.
 - Resolución: condiciones.
 - Falta de consentimiento.
 - Parte mínima de capital social detentada por el franquiciado.
 - Limitación del objeto social.
 - Comunicación a los accionistas.
 - Resolución de pleno derecho en caso de acuerdo celebrado en concurso preventivo de acreedores.

h) *Controles*

- Autorización a la delegación de controles por parte del franquiciante a fin de la verificación del respeto de los compromisos.
- Modalidad de intervención del franquiciante en caso de no respeto. Plazo y

condiciones para la puesta en conformidad.

i) *Duración del contrato*

- Duración establecida, entrada en vigor.
- Condiciones y duración de la renovación.
- Condiciones de la duración y procedimiento en caso de no renovación.

j) *Fin anticipado del contrato*

- Nulidad del contrato:

- Por falta de causa, de *know how*.
- Por vicio del consentimiento.
- Por indeterminación del precio.
- Resolución anticipada del contrato de pleno derecho, con intimación en caso de:
 - Incumplimiento del contrato.
 - Perjuicio grave contra la imagen del contrato.
 - Falta de respeto de las normas.
 - Falta de pago de los cánones.
- Resolución judicial

k) *Consecuencias de la cesación del contrato*

- Restitución de los elementos constitutivos de la franquicia.
- Restitución de la insignia y de los manuales operativos.
- Destino del *stock*.

l) *Jurisdicción competente*

- Cláusula atributiva de la competencia
- Arbitraje-cláusula compromisoria

m) *Fecha y firmas*

Requisitos para el franquiciado⁶¹

3.17. MANUAL COMERCIAL (Marketing táctico)

MACROPROCESO: Manual Comercial

PROCESO: Manual Comercial

SUBPROCESO: Marketing Táctico

⁶¹ Michael Kahn, "Franchising y Parteneriado" Buenos Aires, Editorial Astrea, 1998, Pág. 193-199

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Directivos		Procedimientos Normas Comerciales, estructura de los canales	Depuración y sistematización de la información.	Manual Táctico	Comercialización de Franquicias	Franquiciado

EL "FRANCHISING", UNA OPERACIÓN DE "MARKETING" Y COMERCIAL

Afirmarse con mayor rapidez en los mercados

El Franquiciante, debido a la estructura de red, ofrece garantías financieras más importantes en relación con la competencia. Gracias al aporte de los cánones y a la organización de una política de comunicación atractiva y eficaz, podrá imponerse en los mercados, lográndolo en una forma más rápida.

La multiplicación de los puntos de venta le permitirán estar presente en todo el territorio. Además, la ocupación de las mejores ubicaciones comerciales (lo cual es exigido cada vez con mayor frecuencia por los franquiciante de distribución) deja de lado a los competidores, quienes solo podrán ocupar ubicaciones de segundo orden.

El franquiciante no sólo se afirma más rápidamente sino también más fácilmente.

Gracias al retorno de la información de los franquiciados (*feedback*) y a las encuestas realizadas por ellos entre los consumidores, el franquiciante accederá con mayor facilidad al conocimiento de los mercados locales y a su evolución. Las informaciones provienen, efectivamente, de comerciantes que frecuentemente se hallan bien implantados en su medio local, y que conocen y comprenden al consumidor.

b) Valorizar y capitalizar la marca

El efecto de sinergia que resulta de la conquista y de la captación rápida de mayores segmentos del mercado valoriza la marca. Ésta es cada vez más conocida, y por eso, "motivo, cada vez más requerida tanto por los consumidores como por los candidatos-franquiciados.

La marca, más fuerte y más sólida, aumenta su notoriedad, lo cual la convierte

en un valor seguro. Efectivamente, la marca se capitaliza por sí misma gracias a las inversiones del franquiciante, sumadas a las de los franquiciados, quienes construyen así la imagen de marca de la insignia.

c) *Dominar la distribución*

Todo productor tiene, como preocupación, la de controlar de la mejor manera posible la distribución de sus productos hasta que llegan al consumidor final. El *franchising de distribución*, debido al juego de la cuasi integración permite al franquiciante-productor controlar la ubicación de sus productos en el mercado. Debido a la transmisión del *know how* y de la asistencia técnica el franquiciante se asegura de que los franquiciados respeten las normas que él juzga necesarias para la comercialización de sus productos. Los franquiciados hacen las veces de correa de transmisión entre el franquiciante y los consumidores.

Los franquiciados proveen al mercado, y a la vez transmiten al franquiciante los datos precisos del estado de ese mercado.

Los contratos de suministro exclusivo permiten planificar la distribución a todo lo largo de la duración del contrato.

d) *Conquistar al consumidor*

Hemos pasado del mercado de la oferta al de la demanda.

El consumidor se ha transformado en el actor principal del comercio moderno. Para el comerciante, el consumidor es más que un simple cliente, es un socio. El "cliente rey" ha dejado lugar al "cliente dios".

Gracias al retorno de informaciones de sus franquiciados, el franquiciante podrá adaptar rápidamente sus productos y servicios a las exigencias de la demanda.

De este modo, al lograrse la uniformidad de la red, se crea un efecto de sinergia (propio de *franchising*), permitiendo conquistar a un consumidor satisfecho por la calidad de las prestaciones de la cadena. Esta conquista se logra en relación a la marca, al servicio y al producto, existente o futuro.

Además, el consumidor encontrará las señales de adhesión a una insignia a todo lo largo del territorio nacional la armonización y la unidad de la oferta estarán conformes a sus expectativas y a sus hábitos de consumo.

PUNTO DE VENTA

Las franquicias de PHD son comercializadas en el domicilio principal de la Fundación ubicado en la ciudad de Guaranda, para la región costa se comercializan en el local de pizzería "El Salinerito" ubicado en la ciudadela La Garzota, el medio de contacto es a través de líneas telefónicas o la página web diseñada para la comercialización de las franquicias.

3.17.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

PHD no tiene intermediarios para la comercialización de franquicias por tanto se comercializa directamente entre franquiciador y franquiciado.

PROMOCIÓN

El objetivo de la promoción de la Franquicia es proporcionar las herramientas necesarias para acercar el producto.

PUBLICIDAD DE LA FRANQUICIA

Mensaje Acceda a un negocio de alta rentabilidad impulsando el desarrollo social del País.

Audiencia Meta Emprendedores de negocios rentables con disponibilidad de recursos económicos, con actitudes de desarrollo social y económico

3.17.2 CANALES DE COMUNICACIÓN

Personales

Estrategias válidas: Acercarse a líderes de opinión ofreciéndoles ciertos atractivos de la franquicia, como son periodistas de reconocida trayectoria que reconocen el proceso socio-organizativo de la parroquia Salinas.

Trabajar con sujetos de influencia sobre la comunidad como: deportistas, empresarios que se identifican con procesos sociales.

Medios no personales

Se utilizaran medios impresos como: revistas de opinión de acceso selectivo, se aprovecha las instalaciones de las tiendas queseras de Bolívar para presentar anuncios, emprender en asociaciones estratégicas con organizaciones sociales que han trabajado por muchos años con la Parroquia Salinas, utilizar la estructura de comunicación de las llamadas cadenas solidarias.

Primer periodo:

¿Qué?	En dónde?	Costo
REVISTAS	Diners: Orientada a un público de 25 años y más, a nivel nacional, con un nicho de \$60.000 personas.	- \$1.466 mensuales por el último mes del año y los dos primeros meses del año siguiente.
	Gestión: Orientada a un público más de 25 años, tiene un tiraje de 15.000 ejemplares a nivel nacional.	- \$ 806 por cinco meses en el último mes del año, los dos meses iniciales del año siguiente y el séptimo y octavo mes del año.
Internet	Página web y relacionadas con franquicias y negocios.	- \$800

Segundo período:

¿Qué ?	En dónde?	Costo
--------	-----------	-------

Material	Puntos de venta tiendas queseras de Bolívar y organizaciones sociales amigas.	- \$ 1.000
	TOTAL	\$ 10.228

Mercadotecnia Directa

El medio más utilizado será la televisión a través de líderes de opinión y de personajes representativos.

Relaciones Públicas

Dirigido a cualquier grupo o persona que tenga un interés real o potencial en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Se utilizarán como herramientas las relaciones con la prensa para proporcionar información novedosa para atraer su atención utilizando para ello la imagen del líder de desarrollo comunitario de Salinas.

3.17.3 MANUAL DE MERCHANDISING

En todo proceso de compra, existen dos elementos clave para facilitar la salida del producto:

- El envase.
- El merchandising.

Aunque no es en este apartado el momento de hablar del envase, sí me gustaría comentar que es un elemento fundamental para estimular al cliente hacia la adquisición de nuestro producto. Y al hablar del envase, me refiero igualmente al packaging, que no es ni más ni menos que el diseño del envase (color, tipografía, ilustraciones, fotografías...). Por tanto, el fabricante, que será el encargado de dotar al producto de aquellos elementos que resulten más válidos para su fácil comercialización, tendrá que poner especial énfasis en este aspecto.

Pero igualmente tendrá que prestar especial atención al merchandising, aunque en este caso contará con la colaboración del distribuidor.

La importancia del merchandising, que es el conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor, es cada vez más primordial. De hecho, está comprobada la influencia que tiene en la venta que el producto esté colocado en uno u otro espacio. Si el producto no está colocado en el lugar correcto decrece notablemente su ratio de ventas. Este hecho obliga a los fabricantes a pagar cantidades adicionales a los distribuidores por la colocación preferente de un producto, dando lugar, en no pocas ocasiones, a actividades poco lícitas.

Pero si importante es la colocación del producto, no menos trascendental son los medios para resaltar su colocación, o lo que llamaríamos PLV (publicidad en el punto de venta). La PLV es la que me va a permitir diferenciarme de mis competidores y la que me va a facilitar seducir al consumidor hacia mi producto en el momento que realiza su elección de compra.

Dada su importancia, la publicidad en el punto de venta merecería por sí sola un capítulo aparte. No voy a extenderme mucho, pero sí quiero comentar que el fabricante tiene que tener muy en cuenta la ubicación geográfica del centro a la hora de colocar dicha publicidad. La razón es sencilla. La manera de pensar de los consumidores es diferente, por lo que su percepción del mensaje también será diferente dependiendo del lugar y, de la misma forma, también será diferente su manera de actuar. Es decir, la manera de atraer a los clientes hacia nuestro producto será diferente en cada sitio. Eso sí, lo que nunca podemos olvidar son aquellos elementos que diferencian a nuestra marca de la competencia.

Lo mismo ocurre con el merchandising. Lo cierto es que éste no tiene razón para ser uniforme a lo largo del tiempo, ni tampoco en todas las zonas geográficas, ya que existen momentos y lugares en los que esta acción puede proporcionar mejores resultados.

1. El merchandising como técnica de marketing

Son muchos los beneficios que el merchandising nos ofrece desde el punto de vista estratégico. Entre ellos destacan los siguientes:

- Cambio del concepto de “despachar” productos por «vender».
- Reducción del tiempo de compra.
- Conversión de zonas frías en lugares con vida.
- Potenciación de la rotación de productos.
- Sustitución de la presencia “pasiva” por una presencia «activa».
- Aprovechamiento al máximo del punto de venta, debido a los siguientes aspectos: el producto sale al encuentro del comprador, el comprador se encuentra a gusto en el punto de venta, el ambiente, la comodidad al coger los productos, la decoración del punto de venta, el «servicio» en general que recibe...
- Potencia los «productos imán» del punto de venta (aquellos que por sus características peculiares tienen difícil rotación, pero que nos interesa su venta).
- Creación y coordinación de una adecuada comunicación integral en el punto de venta.

2. Tipos de compras

Los tipos de compras previstas las clasificamos teniendo en cuenta el comportamiento del consumidor.

- Compras racionales (o previstas):
 - o Realizadas (22%): son las efectuadas según la previsión inicial por producto y marca.
 - o Necesarias (18%): son las realizadas por producto sin previsión de marca; se adaptan al perfil del consumidor que busca las ofertas.
 - o Modificadas (5%): son las compradas por producto pero modificada la marca.
- Compras irracionales (o impulsivas):

- o Planificadas (12%): el consumidor tiene la intención de compra, pero espera el momento adecuado para efectuarla (rebajas, promociones, etc.).
- o Recordadas (9%): el cliente no ha previsto su compra, pero, al ver el producto, recuerda que lo necesita.
- o Sugeridas (20%): son las producidas cuando un cliente, visualizando un producto en una estantería, decide probarlo.
- o Puras (14%): es la compra que rompe los hábitos, es decir, la totalmente imprevista.

Las compras previstas sólo representan el 45 por 100 del total de las realizadas, lo que consolida la idea de que el punto de venta juega un papel crucial a la hora de aumentar el volumen de ventas, de él dependerá el porcentaje de compras impulsivas.

Para facilitar la rotación de los productos en los establecimientos existe una serie de emplazamientos, entre los que destacan:

- Lineales: los productos se identifican perfectamente a través de la superficie del lineal, por lo que todas las empresas pugnan por conseguir mayores metros para su colocación.

Los productos se ubican a tres niveles:

- o Nivel ojos, productos con mayores posibilidades de rotación.
 - o Nivel manos, productos de consumo diario.
 - o Nivel suelo, productos pesados y de uso regular.
- Cabeceras de góndola: son las situadas en los extremos de los lineales, y por su excelente ubicación son el espacio que tiene mayor demanda a nivel promocional.⁶³

3.17.4 RECLUTAMIENTO DE FRANQUICIADO

MACROPROCESO: Manual Comercial

⁶³ Documento "Proyecto Franquicia RXXO"

PROCESO: Reclutamiento del Franquiciado
SUBPROCESO:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Directivos Plan estratégico		Local Formación Publicidad Asistencia Financieros Otros	Depuración y sistematización de la información.	Selección técnica de Franquiciados	Comercialización de Franquicias	Franquiciado

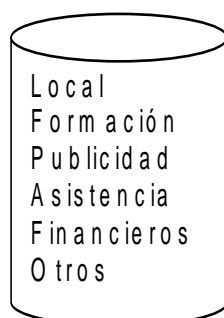
SERVICIOS

Los servicios que presta el franquiciador al franquiciado difieren de una cadena a otra. Generalmente, son las franquicias más notorias las que también prestan más servicios. El franquiciador debe tener en cuenta y valorar económicamente los servicios que le presta el franquiciador.

Aunque es difícil establecer una clasificación de los servicios prestados regularmente o con menor asiduidad, nosotros los dividimos en los siguientes rótulo:

- a) Antes del inicio de la actividad comercial
 - Local comercial.
 - Formación inicial.
 - Recursos financieros.
- b) Después del comienzo del negocio
 - Ayuda publicitaria.
 - Formación continua.
 - Ayuda en la gestión y administración.
 - Asistencia e información.

Los servicios se agrupan en seis apartados como sigue:



Local

El local es uno de los elementos fundamentales para el éxito del negocio. Las franquicias tienen diseñadas claramente las condiciones que deben requerir y que posibilitan la continuidad del negocio comercial. No sirve cualquier local, debe ubicado y tener las condiciones adecuadas. El local puede ser propiedad del candidato a franquiciado o que éste deba encontrarlo y suscribir el contrato de arrendamiento.

El local como hemos dicho, es uno de los elementos claves que contribuyen al éxito del negocio. El franquiciador proporciona al franquiciado servicio totales respecto al local comercial; en concreto, destacamos los siguientes puntos:

1. Ubicación. Selección del lugar de emplazamiento y el tamaño del mismo.
2. Acondicionamiento. Comprende el diseño interior y exterior, así como señalar las obras necesarias de reforma y adaptación del local.
3. Estudios comerciales, sobre alguno de estos apartados:
 - Mercado o ventas potenciales en el territorio.
 - Comportamiento del consumidor.
 - Tipos de clientes.
 - Competidores.
 - Etc.
4. Instalación y montaje.
 - Distribución en planta.
 - Estanterías.
 - Mostradores.
 - Cajas.
 - Equipo en general.
 - Etc.

Formación

Creemos conveniente distinguir entre la formación inicial antes de la apertura y la formación permanente, es decir, la que va paralela al desarrollo y continuidad del negocio en el tiempo.⁶⁴

3.17.5 "CHECK-UP" DEL CANDIDATO-FRANQUICIADO

El *check-up* permitirá o al candidato franquiciado evaluar "sus propias cualidades antes de comprometerse la adquisición de una franquicia. Si el candidato duda no puede contestar una o varias preguntas, le aconsejemos recabar más información antes de firmar absolutamente nada.

Qué hace falta saber sobre:

- Usted mismo.
- El franquiciante.
- El producto/servicio.
- El contrato.
- La financiación y la rentabilidad.

1. Sobre usted mismo:

1) ¿Sabe que ser franquiciado es ser un
comerciante independiente?

si no

2) Es usted más bien:

- | | | |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| - Dependiente. | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
| - Ambicioso. | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
| - Sociable. | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
| - Organizado. | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |

3) Tiene usted:

- | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| - Sentido de los negocios | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no. |
| - Contacto fácil. | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
| - Espíritu de grupo. | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |

⁶⁴ Michael Kahn, "Franchising y Parteneriado" Buenos Aires, Editorial Astrea, 1998, Pág. 36

- | | | | | |
|--|---|----|---|----|
| - Sentido de responsabilidad. | ن | si | ن | no |
| 4) ¿Sabe usted que la adquisición de una franquicia implica el pago de un derecho inicial? | ن | si | ن | no |
| 5) ¿Sabe que debe pagar <i>royalties</i> ? | ن | si | ن | no |
| 6) ¿Podría en tres líneas definir la franquicia? | ن | si | ن | no |
| 7) ¿Cuáles son sus principales motivaciones para la compra de una franquicia? | | | | |
| - El aspecto placentero. | ن | si | ن | no |
| - El aspecto rentable. | ن | si | ن | no |
| - Otros. | ن | si | ن | no |

Totalice la cantidad de sí

Si usted obtuvo:

Más; de 10 puntos: tiene el perfil ideal del franquiciado.

De 6 a 10 puntos: existen ciertos aspectos de su personalidad que deberían mejorar si desea lanzarse al sistema *del franchising*.

De 0 a 5 puntos: esta actividad no le conviene en absoluto. O riéntese en otra dirección.

II. Sobre el franquiciante:

- | | | | | |
|--|---|----|---|----|
| 1) El franquiciante, ¿es miembro del IREF? | ن | si | ن | no |
| 2) ¿Sabe desde hace cuanto tiempo éste franquicia? | ن | si | ن | no |
| 3) ¿Goza de buena reputación entre sus franquiciados? | ن | si | ن | no |
| 4) ¿Puede él justificar la existencia de, al menos, una unidad piloto? | ن | si | ن | no |
| 5) ¿Sabe usted cuántos franquiciados tiene al momento presente | ن | si | ن | no |
| 6) ¿Le han sido informados los domicilios de dichos franquiciados? | ن | si | ن | no |
| 7) ¿Sabe usted cuantos franquiciados ya han abandonado la red? | ن | si | ن | no |
| 8) ¿Conoce los motivos? | ن | si | ن | no |
| 9) El franquiciante, ¿posee un <i>package</i> ? | ن | si | ن | no |
| 10) ¿La marca está registrada en el INPI/O MPI? | ن | si | ن | no |

- | | | | | |
|--|---|----|---|----|
| 11) El franquiciante, ¿es propietario de la marca? | ن | si | ن | no |
| 12) El franquiciante, ¿es licenciario de la marca? | ن | si | ن | no |
| 13) ¿Dicha marca es conocida? | ن | si | ن | no |
| 14) El franquiciante, ¿está en condiciones de asegurar una formación inicial y permanente al franquiciado y a su personal? | ن | si | ن | no |
| 15) ¿Colabora el franquiciante en la búsqueda de la financiación, de la ubicación y de los locales? | ن | si | ن | no |
| 16) ¿Consultó usted el organigrama de los servicios existentes? | ن | si | ن | no |
| 17) ¿Cuenta el franquiciante con un presupuesto para la publicidad nacional? | ن | si | ن | no |
| 18) ¿Conoce usted cuáles la contrapartida del derecho inicial global? | ن | si | ن | no |
| 19) ¿Puede evaluar la contrapartida <i>de royalty</i> ? | ن | si | ن | no |
| 20) ¿Conoce los costos no comprendidos en el derecho inicial global y en el <i>royalty</i> ? | ن | si | ن | no |

Totalice la cantidad de sí

Si usted obtuvo:

- De 18 a 20 puntos: está usted en presencia de un franquiciante competente y serio.
- De 15 a 17 puntos: tenga precaución.
- De 0 a 14 puntos: no se comprometa, sin antes obtener más información complementaria.

III. *Sobre el producto/servicio:*

- | | | | | |
|---|---|----|---|----|
| 1) El producto, ¿es apreciado por, el consumidor? | ن | si | ن | no |
| 2-) ¿Conoce usted el estilo de vida de los consumidores a los que el producto/servicio se dirige? | ن | si | ن | no |
| 3)-El mercado para este producto, ¿es importante, durable y solvente? | ن | si | ن | no |

- | | | | | |
|---|---|----|---|----|
| 3) El producto, ¿es testeado en una unidad piloto con el propósito de lograr su mejoramiento? | ن | si | ن | no |
| 4) -El producto y la fórmula, ¿son originales y se diferencian de los de la competencia? | ن | si | ن | no |
| 5) ¿Conoce usted las condiciones de suministro de los productos? | ن | si | ن | no |
| 6) ¿Conoce usted las condiciones de entrega y de facturación de los productos? | ن | si | ن | no |
| 7) El suministro de los productos, ¿lo realiza sólo el franquiciante y/o los proveedores por él aceptado? | ن | si | ن | no |

Totalice la cantidad de sí

Si usted obtuvo:

Franchising de productos:

- De 7 a 8 puntos: usted se ha rodeado de un máximo de garantías; se encuentra usted en condiciones de elegir.
- De 5 a 6 puntos: recabe aun más información.
- De 0 a 4 puntos: producto sospechoso.

Franchising de servicios:

- 4 puntos o más: el producto es admisible, menos de 4 puntos: desconfíe.

IV, *Respecto del contrato:*

- | | | | | |
|---|---|----|---|----|
| 1) ¿Tiene usted la posibilidad de beneficiarse con un contrato de opción? | ن | si | ن | no |
| 2) ¿Puede el franquiciante garantizarle una zona de exclusividad territorial? | ن | si | ن | no |
| 3) ¿Le ha entregado el franquiciante un ejemplar del DIP? | ن | si | ن | no |
| 4) ¿Le ha entregado el franquiciante un ejemplar del contrato-tipo? | ن | si | ن | no |
| 4) ¿Se trata de documentos claros y precisos | | | | |

(en conformidad con la ley Doubin)?	ن	si	ن	no
5) ¿Ha usted examinado en detalle. todos los puntos importantes de su contrato?	ن	si	ن	no
6) ¿Le ha entregado el franquiciante una cuenta de resultados estimativos?	ن	si	ن	no
7) ¿Ha verificado usted si la duración de contrato le permite amortizar sus inversiones?	ن	si	ن	no
9) ¿Dispone usted de suficientes capitales propio?	ن	si	ن	no
10) ¿Los costos financieros, ¿no son demasiado pesados?	ن	si	ن	no
11)¿Dispone usted de capitales pedidos en préstamo?	ن	si	ن	no
12) ¿Ha calculado usted el ROI y el TRM?	ن	si	ن	no

Totalice la cantidad de si⁶⁵

Si obtuvo:

- o De 11 a 12 puntos: usted ha tomado todas las precauciones necesarias.
- o Menos de 10 puntos: requiera la consulta y el apoyo de un abogado o de un consultor..

3.17.6 CUADRO DE INVESTIGACION PRÁCTICA. ⁶⁶

Franquicia: _____

Sector: _____

Conversación con el señor: _____

FINANCIAMIENTO:

Usted dispone de: A Dólares
Capitales propios

⁶⁵ Kahn Michel, "Franchising y Parteneriado, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1998, Pág. 125-128

⁶⁶ Kahn Michel, "Franchising y Parteneriado, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1998, Pág. 129-130

Puede disponer de un préstamo de: B Dólares al C %
 Capitales prestados durante D años

Atención: B no debe ser superior a tres veces A

Capital máximo E (= A+B)

INVERSIÓN: duración del contrato de franchising años.

Compra del fondo de comercio, valor llave, derecho de locación	<input type="text"/>	US\$
Derecho inicial global	<input type="text"/>	US\$
Máquina, material, herramientas	<input type="text"/>	US\$
Instalación, arreglos, decoración de los locales	<input type="text"/>	US\$
Stock inicial y capital de trabajo	<input type="text"/>	US\$
.....	<input type="text"/>	US\$
Total de la inversión	<input type="text"/>	US\$
	<input type="text"/>	US\$

Atención: F debe ser inferior o igual a E

ESTUDIO ESTIMATIVO

Periodicidad tenida en consideración: año

RECAUDACIÓN ESTIMADA	Años			Total 3 años
	1	2	3	
Facturación sin impuestos				
(tomar en cuenta descuentos y devoluciones, robos, impagos)	G =	+	+	=
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Gastos netos sin impuestos	1	2	3	Total 3
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

				años
1) Compras {				
2) Suministros diversos, embalaje.....				
3) Salarios de los empleados, otras remuneraciones excluido el franquiciado.				
4) Cargas Sociales (empleados + franquiciados).				
5) Impuesto a la actividad profesional				
6) Canon % de la facturación neta sin impuestos =				
7) Mantenimiento, reparaciones.....				
8) Electricidad, gas, agua.....				
9) Honorarios diversos, contabilidad				
10) Seguros.....				
11) Traslados.....				
12) Costos de transporte sobre compras y sobre ventas.....				
13) Publicidad (anuncios, catálogos).....				
14) Publicidad nacional % facturación neta sin impuestos.....				
15) Suministros de oficina				
16) Gastos de correo (estampillas, teléfono)				
17) Gastos judiciales				
18)				
Cashflow bruto (G-H)				
Intereses por préstamos (F-A) X C: 100	H =	+	+	=
Devolución de los préstamos (F-A):D	I =	+	+	=
ROI total	J =	+	+	=
(I:F x 100) - 100	K =	+	+	=
° desde el primer año				
° para los tres años				

ROI de los capitales propios (I-J-K): $A \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> ◦ desde el primer año ◦ para los tres años 				
Ganancia bruta del franquiciado (sin impuesto) (I - j) Base de cálculo de la remuneración anual del franquiciado. (sin impuesto) (I-J-K) Tasas de rentabilidad estimativa de la franquicia (sin impuesto) incluyendo la remuneración del trabajo del franquiciado: Usted no debe pedir un préstamo (I:G x 100) Usted debe pedir un préstamo (I-J:G x 100)				

3.18 PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

MACROPROCESO: Manual Comercial
 PROCESO: Programas de Entrenamiento
 SUBPROCESO:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Directivos Franquiciados		Manuales de Procedimientos; Marketing estratégico; táctico; planes de formación	Implementación de planes de capacitación.	Franquiciados capacitados	Comercialización de Franquiciado	

Formación inicial

El franquiciador tiene la obligación de comprobar que el franquiciado y/o a los empleados del mismo poseen la formación necesaria que permita asegurar los resultados previstos de la actividad comercial cuando esto no sucede ha de ayudarlo a adquirir la citada formación.

La formación inicial es imprescindible y para poder llevarla a cabo el franquiciador debe contar con el equipo necesario que pueda realizar esta

función. Esta formación es fundamental, sobre todo si los conocimientos del franquiciado son exiguos o la actividad a ejercer requiere especialización.

La formación del franquiciador puede resultar muy gravosa. Supone, normalmente, desplazamiento y estancias del franquiciado y su personal durante un período de tiempo, que puede ser importante, en un establecimiento o centro piloto del franquiciador .

La valoración del coste de esta formación inicial(duración de la enseñanza, manutención y alojamiento del personal en formación y el coste de la enseñanza) y por cuenta de quién corren estos costes deben figurar en el contrato de franquicia.

ETAPA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS DE SOPORTE

Formación Continua

Igualmente importante es la formación: nuevos productos, nuevas técnicas de venta, tecnología, merchandising, gestión, etc. Desgraciadamente esta formación es poco apreciada por los profesionales del comercio, que piensan, generalmente, que lo saben todo y lo hacen mejor que nadie . Por esta y otra razones, muchos franquiciadores prefieren como franquiciados personas sin experiencia en el comercio, lo que posibilita un enseñanza que no tenga que desterrar posibles vicios adquiridos durante el desarrollo de su actividad pasada.

Esta formación suele ser indispensable, en muchos casos, para la supervivencia de la cadena. El coste de esta formación suele correr por cuenta del franquiciador, que se resarce de su montante a través de los royalties.

Se pueden considerar como elemento añadidos de formación los siguientes:

- a) Boletines cartas periódicos, etc.
- b) Elementos de asistencia como visitas, desplazamientos, contactos telefónicos, etc.
- c) Congresos, seminarios, convenios, etc.

Las convenciones anuales o congresos anuales son uno de los

puntos fuertes de la formación permanente.

Las convenciones consiguen la reunión de todos los franquiciados, que en un marco de camaradería intercambian sus experiencias y conocimientos. Se renuevan los lazos de amistad entre los franquiciados más antiguos y se conocen a los más modernos. La reunión permite a los franquiciados más recientes conocer a franquiciados con más años en la red y aprender de su experiencia. En general, las convenciones consiguen, si están correctamente organizadas, un mayor espíritu y cohesión de la cadena franquiciada.

Por lo tanto, estos congresos anuales son fundamentalmente encuentros en los que circula información del franquiciador al franquiciado, de los franquiciados al franquiciador y entre los propios franquiciados.

PUBLICIDAD

Cabe distinguir en la franquicia tres tipos diferentes de publicidad: la publicidad genérica (nacional), la publicidad local y la publicidad de lanzamiento.

MACROPROCESO: Manual Comercial

PROCESO: Publicidad de la Franquicia

SUBPROCESO:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Comercialización de PHD. Directivos		Plan estratégico y táctico	Implementación de planes y programas de publicidad.	Publicidad implementada	Comercialización de Franquicias	Público

PUBLICIDAD GENERAL

El primer tipo, la publicidad nacional, internacional o regional, es la publicidad que realiza el franquiciador en la totalidad del mercado donde operan sus franquiciados. Este mercado, normalmente, es nacional, pero puede ser de ámbito menor, sobre todo en el caso de que una franquicia sea joven, o de un ámbito superior, cuando la franquicia opera internacionalmente.

La publicidad de este tipo es un elemento que consideramos muy importante en la franquicia, ya que constituye una de las ventajas fundamentales de esta forma de comercio. En efecto, los pequeños o, incluso, medianos comerciantes se ven imposibilitados, por razones de coste, de realizar

campañas publicitarias que utilicen los medios de comunicación más importantes, por ejemplo, la televisión. La asociación de muchos franquiciados con un franquiciador hace viable que éste pueda acudir a estos medios e insertar sus mensajes publicitarios en los medios más importantes .

Todo esto contribuye a incrementar la notoriedad de marca, imagen, prestigio, etc., de la firma beneficiándose tanto franquiciador como franquiciados.

Este tipo de publicidad es común para toda la cadena franquiciada y utiliza los medios de comunicación masivos, como hemos dicho más arriba , pero también otros medios publicitarios como la publicidad directa, por ejemplo, la elaboración de folletos publicitarios.

La publicidad genérica se torna como unos de los elementos comparativos entre las diversas cadenas franquiciadas, gozando de un mayor atractivo, desde el punto de vista de los franquiciados(actuales y posibles) y de los clientes, aquellas cadenas que llevan a cabo acciones de marketing más importantes y adecuadas.

Este tipo de publicidad, generalmente, corre por cuenta del franquiciador. No obstante, en algunos casos el franquiciador se resarce de estos costes a través del canon de publicidad de franquiciado. En otros casos, los costes de esta publicidad son compartidos entre franquiciador y franquiciado.

Publicidad local

El segundo tipo es una publicidad específica adaptada al territorio exclusivo concedido a un franquiciado. Parece evidente que la publicidad local es una publicidad complementaria del primer tipo de publicidad y, por consiguiente, debe haber una perfecta sincronización entre ambas, es decir, buscar los mismos objetivos, estar en la misma línea en cuanto al uso de imagen de marca , enseññas, estilo, estilo, posicionamiento, etc.⁶⁷

Es lógico que el franquiciador imponga al franquiciado en este punto la utilización de una determinada agencia de publicidad o en su efecto que las acciones de comunicación (publicidad, promoción, etc.) que realice el franquiciado sean visadas por el franquiciador antes de su difusión.

⁶⁷ Patiño Francisco, "La Franquicia en la Práctica", Alcofran, 1996

Esta publicidad, generalmente, corre por cuenta del franquiciado que tiene obligaciones contractuales, frecuentemente, de gastar un porcentaje de sus ventas o compras en estas labores comunicativas.

Publicidad de lanzamiento

Aunque una de las grandes ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado, desde el inicio de sus actividad, va a disponer de una clientela que acudirá atraída por el prestigio y el saber hacer de la marca franquiciadora, conviene advertir que no siempre las marcas de franquicia son muy conocidas, y aunque lo fueran, para reforzar una campaña de lanzamiento.

La publicidad de lanzamiento se torna como uno de los elementos que contribuye a aumentar el éxito del negocio desde el primer día de inicio de la actividad. No obstante, desgraciadamente la realidad nos pone de manifiesto que muchos puntos de venta franquiciados se abren sin una campaña de lanzamiento. La publicidad de lanzamiento de un establecimiento franquiciado, cuyos costes pueden ser importantes, corren por cuenta del franquiciado. Ahora bien, el franquiciador tiene que estar comprometido en ayudar de forma decidida al franquiciado en dichos momentos fundamentales para el despegue del negocio.

Otras acciones

Las ayudas del franquiciador al franquiciado, en el ámbito de la comunicación. No se terminan con la publicidad. El franquiciador realiza otras acciones promocionales como son animación del punto de venta, rebajas, saldos, promociones de ventas, etc.

El franquiciado, normalmente, tiene la obligación de respetarlas, entre otras razones, para mantener la política común de grupo.

Otras acciones que puede realizar cualquiera de las partes, son las de buzoneo, descuentos, premios o concursos, etc. De cualquier forma, todas estas acciones de marketing suponen un coste empresarial y debe estar estipulado quién soportará estas cargas.

Asistencia e información

El franquiciador tiene el compromiso, durante el tiempo de duración del contrato, de asegurar al franquiciado toda la asistencia y la información que se consideren útiles y necesarias.

Este compromiso implica que se debe dotar al franquiciado de todas las informaciones que puedan ser susceptibles de ayudarlo a explotar el negocio en las mejores condiciones, también de aquellas circunstancias que puedan ocasionarles problemas, así como de la manera en que deben afrontarlos para su superación.

La asistencia e información continuada obliga al franquiciador a diseñar la forma y el equipo humano necesario que le permita establecer un contacto estrecho y continuo con el franquiciado. El franquiciador ineludiblemente debe ser fácilmente accesible por el franquiciado y estar abierto a sus sugerencias. El intercambio de ideas y la discusión de algunos aspectos básicos de la actividad empresarial conducen a mejorar las relaciones, a una mayor identificación y aumentar la confianza entre las partes.

Respecto al contenido de la asistencia es evidente que el proceso de evolución de la franquicia requiere de diversos servicios según el período de desarrollo en que se encuentre. Estos servicios deben planificarse antes de la apertura de la red franquiciada, pero pueden ampliarse con el transcurso y aumento de tamaño de la cadena. Las personas necesarias para el desarrollo de la asistencia están en función de los servicios y la forma de la asistencia. Se puede plantear dar la asistencia únicamente desde la central de franquicias o complementarse con personal que visita a los franquiciados. El personal requerido varía en función del tamaño de la cadena y el tamaño de las unidades franquiciadas.

Cuando se realizan encuestas a franquiciados, la queja más nombrada por éstos consiste en la falta de apoyo por el franquiciador. Es paradójico que ante la pregunta de qué apoyo promedio ha incumplido el franquiciador, el franquiciado no sepa responder con meridiana claridad.

Podríamos distinguir dos tipos de asistencia: la necesaria para el inicio de la actividad y la requerida para la buena marcha del negocio. La asistencia inicial comprende ayudas en la búsqueda y montaje del local, estudios de mercado, financiación del proyecto, formación inicial, asistencia en la inauguración. La asistencia permanente compromete al franquiciador en la formación

continuada del franquiciador en la formación continuada del franquiciado, transferencia de información, visitas, consejos y asistencia diversa.

Por tanto, el franquiciador o los encargados de la asistencia deben estar fácilmente accesibles al franquiciado la asistencia continuada lleva aparejada la necesidad de contactos entre franquiciador y franquiciado. Estos contactos que pueden ser personales, telefónicos o de otro tipo, los puede efectuar el propio franquiciador o delegados por éste.

La frecuencia de estos contactos no es uniforme. En algunas franquicias se estipula que los contactos se producirán de la forma que estime el franquiciador. En otras, se establece una frecuencia fija o variable. También, se puede diferenciar el número de visitas para el primer año de un punto de venta franquiciado de los años siguientes. En el primer año, generalmente, se suscitarán mayores problemas o dudas, con lo que los contratos serán más frecuentes que los años venideros. Así, por ejemplo, se pueden fijar cuatro visitas para el primer año y, a partir del segundo, dos visitas anuales. También se puede acordar un número de visitas mínimo o máximo anual.

Es importante que la asistencia prometida por el franquiciador al franquiciado quede pormenorizada de forma clara en el contrato y manuales de la franquicia, ya que es muy común prometer mucho y dar nada o solamente una parte de lo comprometido.

Otras veces se enumeran en el contrato los consejos, ayudas y servicios a prestar, como, por ejemplo: de organización de la empresa, gestión, fiscalidad, publicidad, métodos de venta, etc. pero no se especifican de forma concreta en el mismo.

Recursos financieros

El franquiciado para comenzar su actividad necesita realizar una inversión cuya cuantía es variable según el tipo de franquicia, pero que siempre suele ser importante. El franquiciador puede, y creemos debe, prestar ayuda para obtener los recursos financieros que precisa el franquiciado. Por ello algunos, franquiciadores suelen tener acuerdos con entidades financieras que faciliten los créditos necesarios al franquiciado.

También cabe, aunque no es muy frecuente, la posibilidad de financiación por parte del franquiciador. Este último oferta la entrada en la red franquiciada

asegurando el éxito comercial la franquicia asegura relaciones estables entre las partes por consiguiente, no existe una mejor forma de dar confianza que compromiso del franquiciador en el negocio, por ejemplo, avalando ante las entidades financieras los préstamos concedidos, Un mayor compromiso podría incluir la participación del franquiciador en el negocio del franquiciado.

Lo que sí parece evidente, de cualquier forma, es que ante el aumento del comercio franquiciado, las necesidades financieras son crecientes. Las entidades financieras han sido reacias a entrar de forma decidida en este sector y a nuestro entender, están perdiendo magníficas oportunidades. Creemos que las franquicias más relevantes, cuyo riesgo es mínimo, deberían disponer con entidades financieras prestigiosas. De esta forma la imagen de la cadena se podría reforzar frente a franquiciados y clientes y, por otra parte, para la entidad financiera ser un negocio saneado, disponiendo de clientes igualmente importantes y conocidos.

Otro de los aspectos importantes que debe cuidar el franquiciador son los que hacen referencia a estar al día de las ayudas y subvenciones oficiales (generalmente muy cuantiosas) que se ofrecen para creación de nuevas empresas o fomento del empleo. Estas ayudas pueden ser de índole nacional o regional y, también, supranacionales (por ejemplo, ayudas de la Unión Europea a sus miembros). Las ayudas ofrecidas no son únicamente a través de organismo, sino que también existen ayudas privadas o concertadas entre la administración pública y privada (por ejemplo, préstamos preferenciales al comercio). Es muy difícil que el candidato a franquiciado conozca estas ayudas que pueden contribuir de forma decisiva al éxito del negocio, descargando parte del coste de la inversión necesaria para su puesta en marcha y desarrollo. El franquiciador debe saber, en todo momento, qué ayudas existen, la conveniencia y adecuación de solicitar las mismas por su franquiciado y asesorarle en los trámites administrativos que conlleva y adecuación de solicitar las mismas por su franquiciado y asesorarle en los trámites administrativos que conlleva la solicitud de las mismas.

Otro de los servicios financieros que presta el franquiciador a sus asociados es proporcionarles una cuenta de explotación provisional en un espacio temporal que va de 3 a 5 años. Esta cuenta se va a mostrar como un instrumento de control. Por tanto el franquiciador debe ser extremadamente cuidadoso en su

elaboración y debe comprometerse al máximo en el sentido de que las previsiones se correspondan con la realidad de franquiciado. Otros instrumentos de información financiera provisional menos frecuentes, pero igualmente útiles, serían los balances provisionales y las cuentas provisionales de tesorería.

Otros servicios

Incluimos en este apartado un conjunto de servicios ofrecidos en la franquicia. El abanico de servicio ofrecido y la importancia de los mismos para el negocio o en su valoración monetaria varían de una cadena a otra. Relacionamos, a continuación, algunos de los más comunes.

- Promociones: Mecánica de la promoción, folletos, buzoneo, concurso, premios, etc.
- Administración: Contabilidad, asesoría fiscal, confección de las nóminas.
- Gestión de stocks, política de precios, fijación de márgenes, informática, merchandising, escaparates, etc.⁶⁸

3.19 APROVISIONAMIENTO

La importancia del aprovisionamiento varía entre diferentes franquicias. Existen algunas franquicias como las de transporte y hostelería que no están fundamentadas en una relación de aprovisionamiento. Sin embargo, en la mayor parte de ellas, se recogen en el contrato, como una parte fundamental, las relaciones de aprovisionamiento entre el franquiciado y el franquiciador o la central de compras seleccionada por éste.

Para llegar al comprender las relaciones entre ellos, vamos a describir los productos que se pueden encontrar en un punto de venta franquiciado:

- a) Productos (servicios) con la marca del franquiciador.

⁶⁸ Patiño Francisco, "La Franquicia en la Práctica", Alcofran, 1996

Son los productos más frecuentes y, algunas veces, los únicos que comercializa el establecimiento franquiciado. Estos productos pueden haber sido fabricados por el franquiciador (franquicia de producción), otro fabricante por encargo (franquicia de distribución) o de forma mixta, es decir, algunos fabricados por el franquiciador y otros por encargo de éste (ejemplo, el franquiciador fabrica camisas, pantalones, corbatas, etc., y encarga la producción de una colonia).

El franquiciador adquiere los productos directamente al fabricante o a sus proveedores siguiendo las condiciones de aprovisionamiento pactadas. La venta únicamente de estos productos reduce la complejidad del aprovisionamiento en este tipo de franquicias.

b) Producto (servicio) de marcas distintas del franquiciador o sin marca. En muchas franquicias conviven la venta de producto con la marca del franquiciador y otros de marcas diferentes. Es el caso de tiendas deportivas o de zapatos, que venden la marca de la cadena franquiciada y otras prestigiosas (Nike, Reebok, etc.). Otras veces los productos no tienen marca, sino una especificación concreta de calidad o diseño (por ejemplo, papelería o muebles).

Podríamos distinguir dos tipos de productos: los fijados por el franquiciador o los fijados por el franquiciado.

Sin embargo, debemos precisar que las relaciones en la franquicia son entre franquiciador y franquiciado. El franquiciador descarga parte de sus responsabilidades en los proveedores, esta situación hace más difícil la actuación y el éxito del franquiciado ante cualquier reclamación frente al franquiciado ante cualquier reclamación frente al franquiciador.

El aprovisionamiento comporta una serie de deberes u obligaciones entre las partes. Las más significativas son las siguientes:⁶⁹

⁶⁹ Michael Kahn, "Franchising y Parteneriado" Buenos Aires, Editorial Astrea, 1998

3.20.1 A) OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR

- A un aprovisionamiento regular de productos de calidad adecuada, legales y normales (calidad).
- A proveer a los franquiciados de un surtido competitivo y renovado (precios competitivos).
- A cumplir escrupulosamente los períodos de aprovisionamiento comprometidos (seguridad).
- A proporcionarles un surtido completo y renovado.

El franquiciador es el responsable del aprovisionamiento y de la selección del surtido. Su capacidad de negociación representa una parte de su saber hacer puesto al servicio del franquiciado. En el caso de que no consiga los mejores precios para sus franquiciados, éstos pueden, respetando las calidades, buscar el aprovisionamiento de otros proveedores distintos del franquiciador.

3.20.2 B) OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

- Aceptar los nuevos productos comercializados por el franquiciador.
- Comprar los productos del franquiciador, sus centrales de compras o proveedores seleccionados, siempre que las condiciones ofrecidas sean competitivas.
- No comercializar productos competidores en su establecimiento.

El franquiciador debe abastecerse con los productos proporcionados por el franquiciador o de aquellos proveedores que éste le señale; de forma se mantendrá incólume la imagen y reputación de la cadena. No obstante, conviene precisar que el Franquiciado tiene el derecho a elegir el o los proveedores que le ofrezcan mejores condiciones de precio entre calidades y productos iguales. Se pone claramente de manifiesto que el franquiciador debe ser el que mejores condiciones le ofrezca al franquiciado si contribuir a consolidar la imagen del grupo.

NO COMPETENCIA CON EL FRANQUICIADOR

La franquicia supone la transmisión al franquiciado de una serie de conocimientos, técnicas, saber hacer, etc., que lo convierte en un potencial competidor del franquiciado se utiliza o divulga a otros las claves del negocio. Por supuesto que, dependiendo de la actividad franquiciada, la marca, la tecnología empleada, el know-how, la diferenciación de productos, etc., puede ser más o menos difícil reproducir el formato de la franquicia por parte de un franquiciado prescindiendo del franquiciador y de sus signos distintivos, pero en todo caso, como dijimos anteriormente, las cláusulas sobre el secreto del contenido y los acuerdos deben figurar en el contrato de franquicia.

CONTROL

Otro elemento de la franquicia es el control que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado. El control es uno de los pilares básicos de las relaciones entre las partes por dos razones:

- a) Para el éxito del negocio.
- b) Como factor para asegurar y reforzar la confianza de que no hay defraudaciones del franquiciado al franquiciador.

El control tiene, por tanto, dos aspectos: a) la forma de control (inspecciones, visitas, contactos telefónicos, etc.) y b) los apartados de control (datos contables, técnicas de venta, merchandising, gestión, cumplimiento fiscal y financiero, etc.).⁷⁰

3.20.3 POLÍTICA COMUN DE GRUPO

El contrato de franquicia tiene sus pilares en que el franquiciador pone a disposición del franquiciado una marca, un logotipo y un «saber hacer». Por tanto, es una obligación y un derecho que el franquiciado utilice, en todas sus actividades comerciales, estos signos distintivos, fundamentalmente en las tareas que comporta la venta y en sus campañas promocionales.

El franquiciador y franquiciado deben respetar escrupulosamente la política general de la red franquiciada en materia comercial y administrativa, la fidelidad y el respeto a la imagen de marca tiene, entre otras, las siguientes implicaciones para el franquiciado:

⁷⁰ Michael Kahn, "Franchising y Parteneriario" Buenos Aires, Editorial Astrea, 1998

- Seguir la política de precio de venta aconsejable o recomendados por la cadena.
- Evitar, en la medida de lo posible, recurrir a procedimiento penales, fiscales o comercialmente reprobables que puedan dañar la reputación de la cadena.
- Mantener el secreto sobre los aspectos básicos de la franquicia: Know-how, contrato, etc.
- Especial atención al punto de venta: limpieza, conservación, distribución, etc.

EXTINCIÓN DEL CONTRATO

La duración del contrato de franquicia es muy variable, puede oscilar de 1 a 20 años.

No obstante, la mayor parte de los contratos tienen una vigencia que varía de 3 a 5 años. Sirva como ejemplo que en Francia el 40 por 100 de los contratos tienen una duración inferior a cuatro años y otro 40 por 100 una duración exacta de cinco años.

Hay que pensar que en muchas franquicias la duración del contrato está en función de la inversión que efectúa el franquiciado. Cuando más alto sea su montante, parece lógico pensar que su plazo de validez debe ser mayor para que el franquiciado disponga de un período de tiempo apropiado para amortizar su inversión. Generalmente, las franquicias industriales (Coca-Cola, Danone, etc.) se conceden por plazo superior a los diez años.

La mayoría de los contratos tienen validez únicamente entre los firmantes (*intuitu personae*). No obstante, cabe la posibilidad de que se establezca que el franquiciado pueda ceder sus derechos a un tercero sin o con acuerdo del franquiciador. En muchas ocasiones sucede que un franquiciado tiene ofertas para traspasar su negocio o tiene que abandonarlo, si en el contrato figura la posibilidad de cesión a terceros, estas situaciones pueden no ser gravosas e incluso beneficiosas para el franquiciado.

3.20.4 FALTAS DEL FRANQUICIADOR

1. No respetar las cláusulas de exclusividad territorial.
2. Un know how falto de contenido.
3. La no existencia o insuficiencia del apoyo y de la asistencia técnica.
4. No cumplir las condiciones de entregas en el suministro al franquiciado.
5. La falta no proporciona beneficios al franquiciado.

FALTAS DEL FRANQUICIADO

1. Retraso o impago al franquiciador de los cánones o derechos establecidos.
2. no mantener el secreto del savoir faire y otros elementos del franchising.
3. No seguir la política común del grupo.
4. No someterse a los controles establecidos por el franquiciador.
5. No respetar las cláusulas de aprovisionamiento.
6. Ocultación o fraude en la información remitida al franquiciador.
7. No respetar los territorios concedidos.
8. Cese en la explotación temporal del negocio.
9. Quejas de los clientes.

Hay que precisar que estos aspectos que acabamos de señalar son especialmente delicados desde el punto de vista jurídico cuando se producen problemas. Es muy recomendable que estos apartados, como la totalidad del contrato de franquicia, sean redactados y/o analizados por abogados especializados en este tipo de contratos.

Por otra parte, como los contratos de franquicia suelen ser impuestos por el franquiciador, generalmente sólo incluye cláusulas que favorecen a este último. No existen cláusulas de rescisión por parte del franquiciado, lo que le dificulta, ante cualquier pleito, defender sus derechos en los tribunales.

Muchos contratos estipulan un plazo para llevar a efecto la rescisión. En el caso de faltas graves o muy graves, el plazo es generalmente de un mes o incluso inferior.

Obligaciones en la extinción del contrato

La extinción del contrato obliga al franquiciado a la restitución inmediata de los elementos constitutivos de la franquicia (signos distintivos, manuales, stock, etc.) y al cese en la utilización de los mismos. Igualmente, el franquiciado puede quedar obligado, por las cláusulas de no competencia, a no competir directa o indirectamente con la cadena por un período de tiempo determinado en un área geográfica determinada.

Respecto al stock del franquiciado se pueden producir dos situaciones que deben estar previstas en el contrato:

- El franquiciador compra el stock del franquiciado a su precio de compra, con el objetivo de impedir la competencia de este último.
- El franquiciador acuerda un plazo con el franquiciado para deshacerse de su stock.
- Otro aspecto a tener en cuenta es el relativo a los compromisos adquiridos por el franquiciado con sus clientes. Se puede prever dos situaciones:
 - Dar un plazo al franquiciado para acabar las relaciones con sus clientes de franquicia.
 - El franquiciador toma los acuerdos del franquiciado bajo su responsabilidad.

Igualmente, en el caso de rescisión por falta de una de las partes, la otra puede pedirle indemnizaciones siempre que éstas estén recogidas en el contrato.

Algunos franquiciadores incluyen en el contrato cláusulas que le proporcionan al derecho a disponer del local de franquiciado una vez terminado el contrato. De esta forma se asegura, si lo estima oportuno, la continuación del negocio con otro franquiciado y por tanto, el que punto de venta no cierre y cuente como fracaso de la franquicia.

Para ello, el franquiciador incluye cláusulas que obligue al franquiciado al término del contrato a cederle el contrato de arrendamiento (si el local fuese arrendado), o a alquilárselo en el caso de que el propietario fuera el franquiciado.

Otras franquicias como McDonald's evitan estas cláusulas, alquilando o comprando, antes de la apertura, el establecimiento donde el franquiciado va a desarrollar su negocio.

Para el franquiciado estas disposiciones del contrato son muy negativas. En el caso de que sea propietario de un negocio que desarrolla en un local propio o de alquiler se encontrará al término del contrato que no puede desarrollar la actividad comercial que ejercía previamente a la incorporación como franquiciado, es decir, que ha perdido su negocio y su local.

El contrato de franquicia debe hacer referencia a los tribunales competentes para los posibles litigios que se puedan producir. Es normal atribuir estas competencias a tribunales radicados en el lugar donde está ubicado el establecimiento comercial del franquiciado⁷¹

3.20.5 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió y se hace parte del mercadeo, una vez que es concebido y agregado al servicio vendido como un producto. Servicios iguales de competidores diversos pueden diferenciarse a través de servicios al cliente.

Podemos distinguir dos categorías de servicios al cliente:

Servicio estándar: es aquel que el consumidor espera siempre recibir, como el servicio a bordo en aviones o en barcos.

Servicio extraordinario: es aquel que el comprador no espera normalmente recibir, como los servicios de traslados en viajes de turismo o los servicios orientación para la declaración de impuestos de renta a los clientes del banco, etc.

El buen servicio prestado al cliente abre una corriente de buena voluntad para futuros negocios y favorece la venta futura. La recomendación específica de un

⁷¹ Michael Kahn, "Franchising y Parteneriado" Buenos Aires, Editorial Astrea, 1998

determinado servicio al cliente, de determinada marca, por un técnico o profesional calificado, sugiriendo al consumidor aquella categoría de servicio, puede ser llamada especificación. El trabajo de recomendación es fundamental en ciertos sectores de actividades de servicios.

La satisfacción del consumidor a través del servicio depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos. Los siguientes factores pueden ser motivo de compra por parte del consumidor:

Calidad del servicio: En una economía de mercado, la producción a gran escala de servicios, obliga a los productores a buscar un compromiso de precio-calidad, de esta forma, a un cierto nivel de precios, el servicio puede ser considerado dentro de una calidad normal, o por debajo de esta, en caso de que el precio este elevado en relación con la calidad ofrecida. La idea y las expectativas que el comprador tiene de un servicio son fundamentales, ya que no solo la calidad real de este es lo único realmente importante.

Beneficios del servicio: Lo que el consumidor busca en un servicio son beneficios, por lo tanto cuando las características de los servicios atienden las expectativas de consumo, las ventas se elevan. Es necesario saber cómo los consumidores están percibiendo los beneficios o si hay necesidad de agregar beneficios.

Garantía de servicio dada por el vendedor: todo servicio o producto debe tener una garantía de buen financiamiento, ya sea la reparación de un electrodoméstico o una buena atención al pasajero de una compañía aérea para que el vuelo salga y llegue dentro del horario establecido.

Entrenamiento de funcionarios de los clientes: esta es una forma interesante de estimular la venta de ciertos servicios o productos. A través de esta estrategia es posible direccionar la venta hacia los servicios de la empresa que proporciona el entrenamiento.

Consumidores: es necesario crear todas las facilidades posibles para el consumidor, tales como: facilidad de estacionamiento, servicios de entrega, tarjetas de crédito, atención rápida, informaciones de interés, etc.⁷²

⁷² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/kaigemac.htm>

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

- Las condiciones de la dinámica de la economía, la apertura de mercados, el potencial económico que ha proporcionado la estabilidad de la moneda determina escenarios positivos para emprender en desarrollo de negocios de franquicias
- A nivel mundial se demuestra que el desarrollo de este tipo de negocios se convierte en una fuente de ingresos significativos para quienes franquicia.
- En la Práctica las características de Franquicia ecuatoriana no tiene antecedentes sistematizados lo que establece condiciones favorables para un diseño de un Manual netamente ecuatoriano bajo condiciones específicas del entorno.
- Las características actuales administrativas, operativas y financieras de Promoción Humana Diocesana limitan en mucho en acceder a un proceso de concesión de franquicias.
- Los estudios técnicos financieros del modelo determinan la viabilidad económica financiera del mismo donde se establece como promedio de utilidades 15% sobre las ventas, lo que determina un negocio de amplias perspectivas.
- El negocio de Franquicias de actividades productivas se presenta como una fuente de ingresos significativos para organizaciones sociales que pueden utilizar dichos recursos para financiar sus actividades de desarrollo social y comunitario.
- La legislación ecuatoriana tiene poca disponibilidad de reglamentación para regular las relaciones entre Franquiciante y Franquiciados, por lo que debe recurrirse a normas de otros sectores para normatizar contratos.

- La asociación entre empresas franquiciantes es insipiente, limitándose a procesos de divulgación comercial o recopilación y divulgación de datos estadísticos.
- El modelo en las condiciones establecidas facilita la implementación en el ámbito nacional, determina los condicionamientos necesarios y procesos requeridos para emprender en un negocio de concesión de franquicias.
- El modelo establece los lineamientos básicos para la planificación táctica y estratégica de la actividad de franquicia, el manejo técnico de marcas y fundamenta el futuro expansivo de los negocios de organizaciones ecuatorianas.

4.2 RECOMENDACIONES

- Las organizaciones o empresas que deseen expandir sus actividades o negocios tienen como alternativa el emprendimiento en franquicias, como mecanismo de multiplicación de ingresos, reducción de riesgos, manejo de marca e imagen, para lo cual el modelo propuesto es factible y recomendable aplicarse en las condiciones definidas.
- Las organizaciones sociales y empresas que deseen emprender actividades de franquicia, pueden acoger el modelo como medio de referencia, para llevar a eficaz término el proceso, en las condiciones establecidas en el documento práctico.
- El modelo de concesión de franquicias debe fundamentar su implementación en el establecimiento de experiencias prácticas que permitan mejoras y adaptar procesos y sistemas que posteriormente puedan ser replicados.
- Las Cámaras de Comercio, deben liderar procesos de normatización y operatividad de la actividad de franquicias en el País, con la finalidad de contar con reglas comunes y claras que regularicen la actividad.
- Las organizaciones sociales deben entender el modelo de concesión de franquicias como procesos comerciales, gerenciales y de negocios,

donde debe considerarse el primer lugar al cliente de la franquicia y no a la organización que franquicia.

- Cualquier proceso o sistema en que emprendan las organizaciones sociales deben contar en primer término con el apoyo político de los dirigentes entendiendo como tal desvincular intereses de grupos, aportar con mayores capacidades y recursos para implementación del modelo.
- Para cumplir un proceso de concesión de franquicias se requiere la formación de un equipo multidisciplinario de profesionales que proporcionen el aval técnico necesario para la transferencia, negociación seguimiento y evaluación de los negocios.
- La organización que emprendan en procesos de expansión de negocios a través de franquicias deberá someterse a una evaluación previa de capacidad organizativa, productiva y de gestión, a través de un ente colegiado que normatice la actividad.

4.3 BILIOGRAFÍA

1. DÍEZ DE CASTRO Enrique Carlos, (1998), "Práctica de la Franquicia" MC Graw Hill, Editora Ma. Victoria Peralba Ruiz, Madrid España.
2. KAHN Michel, (1998), "Franchising y Parteneriado" Editorial Astrea, Buenos Aires.
3. VANEGAS SANTORO Antonio, (1999), "El contrato de Franquicia" , Bogotá Colombia, primera edición.
4. PATIÑO Francisco J. La Franquicia en la Práctica, Editado por Alcofran, Colombia, 1996
5. SCOTT M. Davis, "La Marca", Editorial Pearson Educación, México, 2002
6. BROWN B. Warren MOBERG J. Dennis, 1990, "Teoría de la organización y la Administración. Enfoque integral. Editorial LIMUSA, México.
7. KOONTZ Harold y WIEHRICH Heinz (2003), "Administración. Una perspectiva global" Mc . Graw Hill México Doceava edición .
8. GOMEZ MEJIA Luis, BALKIN B. David, (1997), "Gestión de Recursos Humanos, Prentice , España, primera edición.
9. GIBSON IVAN CEVICH. DONNELLY, (2001) Las organizaciones, comportamientos, estructura procesos, Mc. Gran Hill, Santiago de Chile , Décima Edición.
10. BERNAL César Augusto, (2000), Metodología de la Investigación para administración y Economía, Prentice Hall Santa Fé de Bogotá, D.C.
11. P. POLO F. Antonio (2002), "La puerta abierta". 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar Ecuador. Abya Yala Quito.
12. BLANCHARD Ken (1997), "Administración por Valores" editorial Norma, Bogotá Colombia.

13. DE ALMEIDA Mercedes (2002), " Administración: Comercio y Administración, Quebecor World, Bogotá S.A. Bogotá Colombia, Primera Edición.
14. CHIAVENATO Idalberto, (2001) "Administración: Teoría proceso y práctica", NOMOS S.A., Bogota Colombia D.C. Tercera Edición.
15. MARKOP, "Índice Estadístico Ecuador 2002"
16. FLEITMAN Jack, "Negocios Exitosos", MC Graw Hill interamericana editores, México 2000.
17. LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO ,
18. LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL
19. LEY DE MERCADO DE VALORES