



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

“EL BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS”

DIRECTOR:

Dra. Ma. Antonieta Monserrat Vera Muñoz

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Santos Cruz Nayeli
Herrera Martínez Vicente Javier

Puebla, Pue. Marzo 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: “**EL BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS**”, elaborada por alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NAYELI SANTOS CRUZ
VICENTE JAVIER HERRERA MARTÍNEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de Febrero de 2017


DRA. MARÍA ANTONIETA MONTSERRAT VERA MUÑOZ



c.c.p. Alumno (s)

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: “**EL BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS**”, elaborada por alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NAYELI SANTOS CRUZ
VICENTE JAVIER HERRERA MARTÍNEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de Febrero de 2017


M.A. LUIS ROJAS RIVERA



c.c.p. Alumno (s)

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **"EL BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS"**, elaborada por alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NAYELI SANTOS CRUZ
VICENTE JAVIER HERRERA MARTÍNEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de Febrero de 2017


M.A. MIGUEL ANGEL PALACIOS ACEVO



c.c.p. Alumno (s)

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector de Tesis** de la tesis denominada: **"EL BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS"**, elaborada por alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NAYELI SANTOS CRUZ
VICENTE JAVIER HERRERA MARTÍNEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de Febrero de 2017


M.A. JUAN BERNARDINO SORIANO VENTURA



c.c.p. Alumno (s)



BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/008/17
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. VICENTE JAVIER HERRERA MARTÍNEZ
NAYELI SANTOS CRUZ**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“EL BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 01 de marzo de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

c.c.p. SIEP
ECA

AGRADECIMIENTOS

Como dice Victor Marie Hugo: “El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.”. Hoy podemos decir que esa concepción del futuro, son facetas, no estados permanentes y que no excluye a nadie de experimentarlos, creo que nosotros tuvimos una dosis de cada una de ellas, al elaborar este trabajo; es por ello que nos atrevemos a decir que hoy hemos aprovechado al máximo cada una de esas oportunidades que nos permite agradecer la culminación de esta tesis.

Sin duda alguna agradecemos a Dios porque sin la vida que él nos regala día a día definitivamente no habría pauta a nada y por guiarnos en el camino y darnos la fortaleza en aquellos momentos difíciles y que hoy podemos ver concluida esta etapa en nuestras vidas.

Gracias a nuestros padres, pues sin las bases que cimentaron no seríamos lo que hoy somos.

Gracias a cada una de nuestras familias, que con su amor y comprensión, nos alentaron para continuar a lo largo de este tiempo.

Gracias a la Dra. Monserrat Vera y a los maestros que formaron parte e hicieron realidad este proyecto.

Gracias a la vida por este triunfo, gracias a todas las personas que nos apoyaron, creyeron y que de alguna forma han contribuido en la realización de esta tesis

Nayeli Santos y Vicente Herrera

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	i
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	iii
III. JUSTIFICACIÓN.....	iv
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	v
Objetivo General	vi
Objetivos específicos	vi
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	vii
VI. HIPÓTESIS.....	vii
VII. VARIABLES.....	viii
Variable Independiente	viii
Variables Dependientes.....	viii
VIII.DISEÑO METODOLÓGICO	viii
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES	x

CAPÍTULO I2

FRANQUICIAS: UN NUEVO MODELO DE NEGOCIOS2

1.1 ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS 2

 1.1.1 La Franquicia en México..... 5

 1.1.2 Franquicias en Puebla 8

1.2 MODELO DE FRANQUICIAS..... 15

1.3 ¿POR QUÉ INVERTIR EN UNA FRANQUICIA?..... 19

CAPÍTULO II24

LAS FRANQUICIAS Y EL EMPRENDEDOR24

2.1 EMPRENDEDORES Y FRANQUICIAS 24

 2.1.1 Ventajas y desventajas de las Franquicias 25

2.2 ¿POR QUÉ FRANQUICIAR MI NEGOCIO?	28
2.3 LA ALTA DIRECCIÓN EN LAS FRANQUICIAS	30
2.4 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	31
2.5 MERCADOTECNIA EN LAS FRANQUICIAS.....	34
CAPÍTULO III	38
CONTEXTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS.....	38
3.1 LA FRANQUICIA, EL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO	38
3.2 OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO	44
3.3 EL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	47
3.3.1 Aspectos sobresalientes en la celebración del contrato	49
3.4 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA.....	58
3.5 LEGISLACIÓN MEXICANA RELEVANTE PARA LAS FRANQUICIAS.....	60
3.6 ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS	61
CAPÍTULO IV	65
BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS	65
4.1 BENCHMARKING.....	65
4.2 MEJORES PRÁCTICAS	75
4.2.1 ¿Para qué Sirven?.....	78
CAPÍTULO V	80
METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	80
5.1 METODOLOGÍA.....	80
5.2 INSTRUMENTO	81
5.3 MUESTRA.....	81
5.4 RESULTADOS	82
5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	86
5.6 ESTADO DEL PROBLEMA HIPÓTESIS	89
PROPUESTA	91
CONCLUSIONES	101
REFERENCIAS.....	104

ANEXOS	115
ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA	115

RESUMEN

El presente estudio permite conocer las mejores prácticas del modelo de negocios de franquicias, como una alternativa a los emprendedores para tener mayores probabilidades de éxito en el mercado.

A través de la aplicación de una entrevista personal, se recolecta información de algunas franquicias seleccionadas como objeto de estudio que operan en el sector servicios, como proveedores de alimentos y bebidas (cafeterías), logrando identificar, seleccionar y recopilar las mejores prácticas, métodos y procedimientos que permiten el buen funcionamiento económico, operacional y legal. El análisis de resultados se realiza mediante la aplicación del benchmarking y a través de una matriz de priorización se presentan las principales técnicas y procedimientos empleados que les permiten tener ventajas competitivas frente a los negocios independientes.

Palabras clave: franquicias, benchmarking, mejores prácticas, métodos y procedimientos.

ABSTRACT

The present study allows to know the best practices of Franchises Business Model as an alternative to the entrepreneurs to have higher possibilities of success in the market.

Through the application of a personal interview, is recollected information of some Franchises selected as an object of study which operate in the Service Sector, as food or drinks suppliers (coffee shops), achieving to identify, select and collect the best practices, methods and procedures that allow a good economic, operational and legal functioning. The results analysis is performed through the application of benchmarking and through a prioritization matrix that shows the main techniques and procedures used that allows having competitive advantages against the independent businesses.

Key Words: franchises, benchmarking, best practices, methods and procedures

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios las decisiones son determinantes y sobre todo al momento de invertir, lo que ha generado la diversificación de opciones para evaluarlas. En la actualidad el mejor preparado no solo es aquel que tiene los conocimientos técnicos, sino el desarrollo de otras habilidades para lograr ser eficiente y competitivo al momento de desenvolverse internamente en una organización o externamente siendo generador de nuevas organizaciones.

A través del desarrollo de la presente investigación, se pretende disgregar todas aquellas características propias del proceso estratégico que han llevado a cabo las franquicias para lograr ser ordenadas, operativas y rentables. Todo proceso de creación de valor de marca de estas, se ha logrado a través de comparar cualquier aspecto de su organización en relación con otra, es por ello que esta investigación se sienta en el modelo de benchmarking por ser un proceso natural en la administración empresarial dentro del sector modelo de franquicias.

Con el estudio realizado, se elaborará una matriz dividida en componentes que contengan las particularidades y muchas veces evidentes frente a un ojo clínico de negocios, pero siendo fijadas para este estudio las franquicias más notables dentro del mercado en el sector alimenticio del giro cafeterías, que asigne puntuaciones desde el punto de vista de factibilidad permitiendo que mediante el uso de dicha herramienta pueda dar una respuesta a las necesidades de información y toma de decisión para invertir en negocios de esta índole y la minimización aun del riesgo, asegurando así el invertir en un proyecto idóneo.

En el capítulo I se presentará una reseña de cómo surge el modelo de negocios de franquicias, la evolución de estos en México, así como el desarrollo de algunas franquicias en la Ciudad de Puebla.

A través del capítulo II se desarrollará como el concepto de emprendedor y franquicia no puede subsistir uno sin el otro, enunciando las ventajas y desventajas de las franquicias y destacando la importancia del porque franquiciar un negocio puede ser una opción para lograr acrecentamiento y permanencia en el mercado.

En el capítulo III se presentará el contexto legal en el que se desarrollan las franquicias en México, las personalidades jurídicas que intervienen en la celebración del contrato de una franquicia, así como las obligaciones jurídicas que cada uno de ellos contrae al celebrar el mismo. Adicionalmente se hace referencia al organismo pionero dedicado a promover y apoyar el modelo de negocios de franquicias.

En el capítulo IV se da a desarrolla el benchmarking como una estrategia para conocer los factores y destacar las mejores prácticas, métodos y procedimientos operativos, financieros y legales que permiten a las franquicias su permanencia en el mercado.

En el capítulo V se presenta un resumen de los resultados obtenidos en el estudio realizado a través de la aplicación de una entrevista a algunas cafeterías poblanas que operan bajo el modelo de franquicia, presentado a través de una matriz de priorización que destacará las mejores prácticas empleadas.

Con base en los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de ayuda a los emprendedores de cafeterías, dándoles a conocer las prácticas adoptadas por algunas franquicias de Puebla que les han permitido que sus negocios logren posicionarse en el mercado.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La franquicia es un modelo de negocio que ha permitido afrontar de forma positiva el proceso de globalización, convirtiéndose en una oportunidad de éxito alrededor del mundo.

La experiencia en este tipo de negocios en nuestro país comenzó a mediados de los años 80, las primeras franquicias que se establecieron provenían de Estados Unidos porque vieron en México un nicho de mercado no trabajado trayendo consigo el concepto de adecuación a la cultura y sus costumbres que dieron como resultado el reconocimiento y permanencia de estas.

México no cuenta con mucha experiencia en este tipo de negocios debido a que en el pasado no le quería dar aforo a esta forma de negociar, en la actualidad ha demostrado ser más viable que la modalidad de negocios propios ya que su durabilidad, aceptación, crecimiento ordenado y sostenido ha marcado una brecha muy grande entre unos y otros, sin embargo para poder mantener franquicias altamente eficientemente, tener procesos más avanzados, aplicar costos de producción de manera correcta o saber si los aplicados se operan de manera eficiente, conocer las áreas de oportunidad para mejorar la tecnología y procesos dentro de las mismas, lleva a otra necesidad que no se ha desarrollado con

oportunidad, como ya antes se mencionó, en México se no cuenta con mucha experiencia, haciendo que herramientas como el **benchmarking** sean una excelente respuesta a estas preguntas.

Por lo tanto, esta investigación analizará las características de las franquicias poblanas que les han permitido desarrollarse y consolidarse llegando a ser un motor de crecimiento de la economía en Puebla, bajo el modelo administrativo de benchmarking que consiste en comparar las franquicias del mismo giro y así obtener la ventaja de obtener la información necesaria para lograr ser un buen competidor dentro del mercado, para que sean difundidas y adoptadas por los empresarios y aplicarlas en sus negocios.

III. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las franquicias tienen un crecimiento mayor al PIB, teniendo la cualidad de que se han convertido en generadoras de empleo, este crecimiento se ha visto marcado en los sectores de servicios segmentándose más en el sector salud, cuidado personal y alimentos, además de que cuenta con diversos programas de apoyo que la Secretaria de Economía destina a las PyME's, donde se encuentran muchas de las franquicias.

Todo esto parece indicar que actualmente se vive una de las mejores etapas para iniciar este tipo de negociaciones ya que las proyecciones a futuro indican que dicho sector proyecta seguir en crecimiento.

Según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF, 2015-2016), Puebla ocupa el 5° lugar a nivel nacional en número de empresas, contando con 70 franquiciables de las 280 que hay en el país de las cuales el 45% pertenece a diversos servicios que generan entre 5 y 10 trabajos directos así como otros 7 de forma indirecta y esto se proyecta que seguirá creciendo mediante nuevas marcas y expansión de las ya existentes además de que la zona metropolitana es un espacio perfecto ya que el crecimiento urbano de la periferia ha provocado que las familias gusten de este tipo de servicios.

Por ello es importante realizar un análisis minucioso de las características y estrategias realizadas por los franquiciantes y franquiciados, disgregando las características bajo el modelo de benchmarking el cual nos permitirá medir y comparar el desempeño de la franquicia, esto según Grupo Multimedios Neuromedia S. A. de C. V (2005), es un proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional y orgánica.

En palabras más sencillas, el benchmarking es una herramienta que permitirá determinar qué tan bien se desempeña una empresa y así poder identificar las determinantes para lograr el desarrollo, crecimiento y permanencia del negocio en el mercado, con la finalidad de brindar al empresario un apoyo en la decisión al adquirir una franquicia o franquiciar su propio negocio.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Identificar, seleccionar y recopilar las mejores prácticas, métodos y procedimientos internos y externos que permiten el buen funcionamiento económico, operacional y legal de las franquicias más reconocidas del sector alimenticio, giro cafeterías ubicadas en la ciudad de Puebla a través del benchmarking para poder crear una matriz de priorización que sirva como base de información y apoye al emprendedor en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Conocer las características que fortalecen el negocio de las franquicias
- Destacar la importancia de reconocer las características internas y externas causales de permanencia y acrecentamiento de las franquicias más reconocidas.
- Conocer la información relevante en el contexto legal que permita al empresario tomar decisiones positivas dentro de su franquicia
- Indagar las mejores prácticas, métodos y procedimientos que permitan a un negocio propio convertirse en una franquicia ventajosa dentro del mercado.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las prácticas, métodos y procedimientos que fortalecen el negocio de las franquicias?
- ¿Cuáles son las características internas y externas causales de permanencia y acrecentamiento de las franquicias más reconocidas?
- ¿Cuáles son los requerimientos legales del modelo de franquicias?
- ¿Qué factores permiten a los emprendedores convertir su negocio en una franquicia ventajosa dentro del mercado?

VI. HIPÓTESIS

Si se cuenta con información con apoyo del benchmarking, sobre las mejores prácticas, métodos y procedimientos, del trabajo que han permitido a las franquicias su permanencia y acrecentamiento en el mercado, se tendrá un apoyo a los emprendedores para la toma de decisiones.

VII. VARIABLES

Variable Independiente

- Información con apoyo del benchmarking sobre las mejores prácticas, métodos y procedimientos, que han permitido a las franquicias su permanencia y acrecentamiento en el mercado.

Variables Dependientes

- Permanencia de las franquicias.
- Apoyando a los emprendedores en la toma de decisiones.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

Método

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que se presentó investigación del tema de manera general y se aplicó a una muestra para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

Enfoque

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa para después cuantitativamente validarlo o verificar la postura de los investigadores en el tema que se desarrollará apoyándose en una investigación de campo.

Tipo de Investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema que permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc., con un tipo explicativo ya que a través de una matriz señalará las características del modelo de franquicias.

Investigación Documental

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de libros, también se recurrió a direcciones electrónicas de internet, se procedió a consultar fuentes secundarias como son: periódicos, revistas y tesis.

Investigación de Campo

En este trabajo se incluyó la técnica de la entrevista, con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

La investigación se realizará en la ciudad de Puebla respecto a Franquicias del sector alimenticio giro cafeterías, tomando los lineamientos vigentes en 2016.

Limitaciones:

Por políticas de las empresas que fueron objeto de revisión, alguna información relevante que para ellos no pueda ser proporcionada y por ende la resguarden.

CAPÍTULO I

FRANQUICIAS UN NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

CAPÍTULO I

FRANQUICIAS: UN NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

En el presente capítulo se realiza una reseña de cómo surge el modelo de negocios de franquicias y cómo ha evolucionado en el mercado.

1.1 ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS

De acuerdo con Alba (2005) el antecedente más remoto que se tiene de las franquicias data de la Edad Media, ya que era una costumbre habitual, por parte de los gobiernos locales, ofrecer a personas de alto nivel, una licencia en la que se concedía el derecho a mantener el orden civil, determinar y recaudar impuestos públicos, así como instaurar otros gravámenes.

Morejón (2009) coincide en que la palabra franquicia se remonta a la edad media, cuando un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, (*cartas francas*) y estos en virtud del mismo podían realizar determinadas actividades como caza y pesca. Estas autorizaciones o privilegios se denominaban utilizando el término *franc*.

También Feher K., Feher F., Klaus y González Franquicias 2013 coinciden que es:

“Durante la Edad Media el gentilicio franco se popularizó como sinónimo de noble, libre e independiente, debido a que en el tramo francés del Camino de Santiago se establecieron comunidades favorecidas con privilegios

especiales denominadas franquicias por alusión al origen social de sus integrantes, la clase noble, que estaban exentos de cargas fiscales en las cuales se implicaban derechos, libertades, leyes y responsabilidades. Esa fue la primera vez que se utilizó el término, pero es hasta finales del siglo XX que se brinda un nuevo significado a esta palabra en el mundo empresarial: La franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual una persona física o moral (Franquiciante) concede a otra (Franquiciatario) por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios (know how) que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes (Asociación Mexicana de Franquicias, 2015-2016).”

Algunos investigadores concuerdan en que a mediados del siglo XIX surge el modelo de negocios de franquicia como hoy lo conocemos. De acuerdo con Bermúdez (2002) fue en 1912, en la ciudad de Nueva York, cuando nace la franquicia moderna con Singer Corporation, que atravesaba por problemas para la distribución de sus productos, así que decide cobrar a sus vendedores en lugar de pagarles, quienes asumen el riesgo de la venta de bienes amparados por el nombre y marca de prestigio, creando así un sistema de concesionarios mediante el cual compraban las máquinas de coser y las vendían con un sobreprecio sin embargo fue hasta 1925 que empezó a utilizarse bajo esa denominación.

De acuerdo con Ferenz y Gallástegui (2005), compañías armadoras de automóviles, como Ford, acogen el modelo de Singer para lograr ampliar sus mercados y llevar sus bienes a otros lugares

Morejon (2009) comenta que después de la segunda guerra mundial se alcanza la cúspide del modelo en Estados Unidos cuando miles de soldados regresan de la guerra con el problema para encontrar trabajo, así que deciden incursionar en el negocio de franquicias que les garantizaba el asesoramiento y de esta forma minimizaban el riesgo de pérdida de su inversión.

A partir de la década de los 50's es cuando aparecen los "gigantes o empresas grandes"

Es a los hermanos McDonald a quienes por la actitud que tenían para el manejo de la operatividad de sus negocios se le atribuye el desarrollo de este nuevo modelo, dichas reformas desarrolladas por estos hermanos convirtieron a su restaurante en una diminutiva planta de montaje de comida rápida, segmentando así su mercado meta en las familias de clase trabajadora con niños, esto hizo que para 1952 su éxito fuera tan grande que recibían hasta 300 solicitudes mensuales de propietarios y operadores de restaurantes para solicitar información sobre su sistema operativo y copiar este mismo. Orgullosos de dichos desarrollos daban de forma gratuita información sobre sus proveedores, organización de producción en serie, información sobre las instalaciones de cocinas y entre esos visitantes estuvo James A. Collins, que después de obtener toda esa información se convirtió en el mayor concesionario de Kentucky Fried Chicken, otro fue Glen Bell que imito la operación de McDonald's y funda la famosa Cadena Taco Bell. Es así como se cimentaron las bases para el desarrollo y auge de dicho sistema. Alba (2004).

Para finales de 1980, este modelo de negocios en Estados Unidos alcanzo 640 billones de dólares en ventas, pudiendo resumir esto en que existían alrededor

de 500 mil franquiciatarios, llegando a emplear cerca de 8 millones de personas. Lo cual representó un incremento en el 90% de las ventas durante estos años, permitiéndoles exportar sus negocios, creando 35 mil unidades de franquiciatarios en el mundo.

Actualmente, será difícil encontrar algún lugar que no cuente con alguna franquicia dentro de su territorio. Las franquicias son un modelo de negocios que ha llegado como una estrategia de innovación, capaz de afrontar los retos del sistema comercial y permanecer por su rápida expansión en el mundo de los negocios.

1.1.1 La Franquicia en México

De acuerdo a Gálvez, y Aldazaba, (2014), la experiencia de este tipo de negocios en nuestro país comenzó a mediados de los años 80, las primeras franquicias que se establecieron provenían de Estados Unidos, tal es el caso de Mc Donalds que se convierte en la pionera en territorio nacional al ver en México un nicho de mercado y junto con ella llegaron Domino's Pizza, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Holiday Inn, Howard Johnson, entre otros.

Para 1989 Dormimundo fue de las primeras marcas mexicanas en franquiciar; registrándose en dicho año, cuando contaba con 30 unidades y hoy tiene 234. (Feher 2015).

Por su parte Feher y Gallastegui (2005), comentan que para 1989, cuatro empresas y dos consultores, fundaron la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), logrando consolidarse como el representante ante el gobierno del sector

recién fundado. Nombres como Juan Huerdo Lange (considerado como padre de la franquicia en México), Enrique González Calvillo (precursor del desarrollo legislativo) han quedado plasmados en la historia de la franquicia en México.

Para 1991 se reconoce a la franquicia dentro del marco legal mexicano en el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial. Es en ese mismo año que se llegó a “la cifra de 65 empresas, que ofrecían franquicias inscritas en la AMF de las cuales el 70% eran de origen extranjero y solo el 30 nacionales” (González, 1994).

Alcázar, E., (21/10/2010) A mediados de 2001, la Asociación Mexicana de Franquicias, en su continuo esfuerzo de promoción y difusión del desarrollo y consolidación del sistema, conjuntamente con Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC), buscando satisfacer las inquietudes y demandas del sector, se dio a la tarea de autorregular a la franquicia, emitiendo la Norma Mexicana de Franquicias, la cual si bien es de cumplimiento voluntario, establece una serie de requisitos mínimos para las franquicias, perfilándose como una herramienta fundamental por todos los beneficios que representa para el franquiciante y la certeza que ofrece al franquiciatario.

Dentro de los requisitos que establece la Norma Mexicana de Franquicias, se encuentran aquellos referidos a:

- Requisitos Legales.
- Requisitos Operativos y Administrativos.
- Requisitos Mercadológicos y de Comercialización.
- Requisitos Financieros.
- Requisitos Estratégicos.

Dentro de los principales beneficios que genera la norma, podemos contar:

- Certeza al franquiciatario respecto de lo que puede esperar de la franquicia;
- Seguridad al franquiciatario respecto de su proyecto de inversión al tener la seguridad de que trata con una franquicia seria, bien estructurada y formalmente establecida.
- Diferenciación para el franquiciante respecto de otros conceptos de franquicia no certificados;

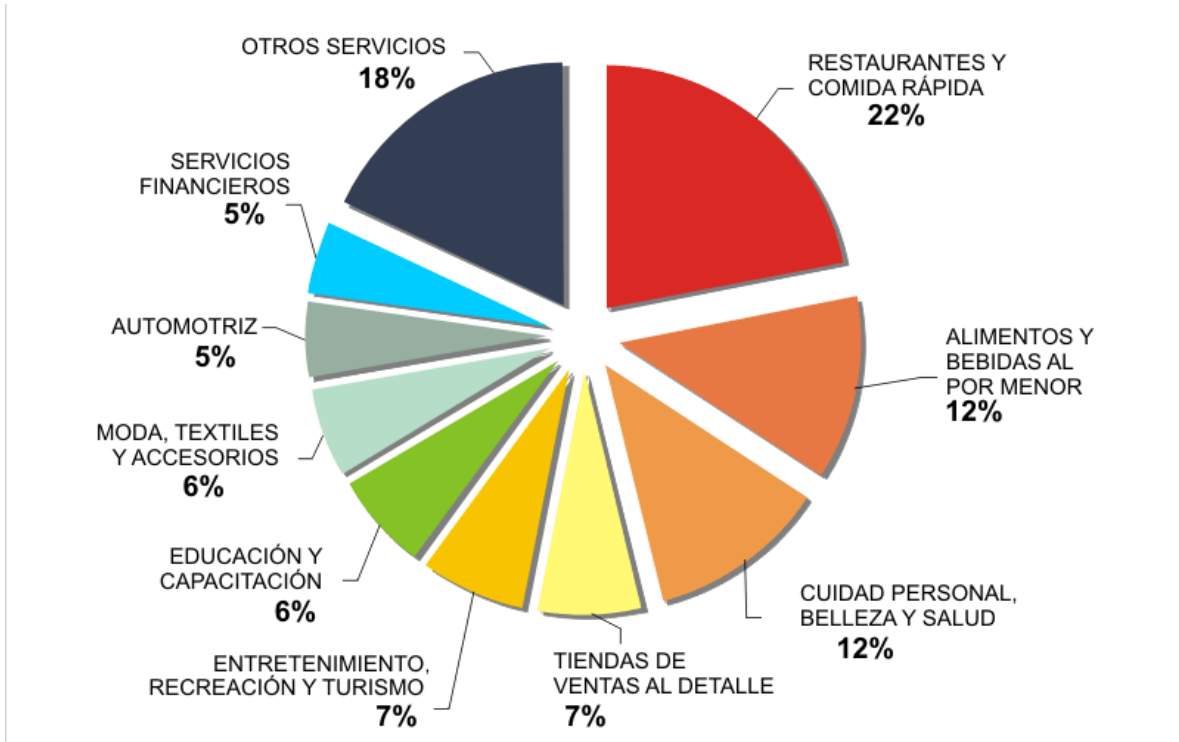
Lo anterior, representa obviamente un activo que puede ser capitalizable desde un punto de vista comercial para todas las partes;

Como consecuencia, las franquicias al buscar la certificación, deberán ser más profesionales y eficientar sus procesos internos, a efecto de cubrir los requisitos mínimos de la norma y por lo tanto mejorar su oferta como franquicia, lo cual evidentemente las harán más rentables.

Debido al crecimiento de este modelo, a partir del 2007 atrae la atención del sector gubernamental quién a través de la Secretaria de Economía crea el Programa de Financiamiento para la Adquisición de Franquicias apoyando a los empresarios para la creación y apertura de nuevas empresas (Rodríguez 2012).

Actualmente y de acuerdo con un estudio realizado por la firma Aranday & Asociados en 2009, las franquicias en México se encuentran distribuidas de la siguiente manera, Gráfica 1.1:

Gráfica 1.1 Distribución por sectores



Fuente: Aranday & Asociados, (2009)

1.1.2 Franquicias en Puebla

De acuerdo con Cabrera (2013), quien menciona a Cinthia Carolina Cano Mora, consultora de CDN Franquicias quién dice que "Puebla, con su cultura centenaria de comerciantes, ha generado miles de ideas de negocios, que sumado al orgullo de crear sus propios conceptos, ha llevado a emprender con franquicias a muchas personas en la entidad", siendo por esto que Puebla destaca en la creación de este modelo de negocios teniendo a The Italian Coffee Company como uno de sus mayores referentes.

The Italian Coffee Company (2005-2013) nació en la ciudad de Puebla en el año de 1996. Es con sus 388 establecimientos, la franquicia de Café Gourment más dinámica y de mayor expansión en México. Su mobiliario en madera al estilo de la Toscana Italiana, envuelve al cliente en un agradable y natural ambiente europeo. Ofrece a su distinguida clientela, los más finos cafés de todo el mundo, destacando entre ellos, la inconfundible "MEZCLA ESPRESSO", elaborada a la tradicional usanza italiana."

Como se mencionó anteriormente y de acuerdo con Porras (2014), la franquicia The Italian Coffee Company es una empresa "cien por ciento poblana, pasó de ocho sucursales a casi 400 en sólo 14 años; crecimiento que aún continúa en ascenso. Hoy sirve café a más de tres millones 500 mil personas cada mes, casi 10 mil clientes en promedio por unidad en más de 200 ciudades del país, la clave, según sus fundadores y directores, fue trabajar desde el comienzo con el modelo, se dijo en el marco de la Convención de Franquicias Puebla 2014 celebrado en el Centro de Convenciones. "Fue una locura, al inicio nadie quería café y cuando se abrió el primer sitio de café en gasolineras pensamos que no funcionaría", expresó José Luis Salazar Esperón, director general de The Italian Coffee Company. La empresa hoy cuenta con una serie de claves y elementos que los convirtió en los líderes que son hoy por hoy: grato ambiente, concepto innovador, vender solo productos naturales, además de solo contar con un café selecto y local."

Ya que su manera de operar es un referente muy importante tanto a nivel local como nacional es importante mencionar La clave para su éxito, según sus fundadores, Soy franquicia (2010) "fue trabajar desde el comienzo bajo el modelo de franquicias. Además, existe una serie de claves que guiaron su éxito como franquicia:

1. Grato ambiente

Los locales se caracterizan por un mobiliario en madera al estilo de la Toscana italiana, así envuelven al cliente en un agradable y natural ambiente europeo.

2. Plan de expansión agresivo

Con 100 aperturas al año, entre 8 y 10 tiendas por mes, el ritmo de crecimiento que experimenta Italian Coffee desde 2006 asusta a la industria y es objeto de rumores que avivan aún más el interés por la marca.

3. Target amplio

Su fórmula es sencilla: servir café al cliente que le gusta el café. En esta empresa no apuestan por un perfil específico de consumidor; el espectro es tan amplio que en sus cafeterías conviven personas de todas las edades y estratos sociales. Además, asegura vender un café económico en instalaciones cómodas que también sirven para pasar el tiempo y platicar.

4. Concepto innovador

Los artífices de la cadena Italian Coffee crearon un concepto de producto y lo ofrecieron en un mercado poco especializado ya que en ese entonces no había nada que se le pareciera. No se conformaron por incursionar con una cafetería, sino que buscaron poner una barra de café, donde ofrecieran una variedad de productos, y uno de ellos era el café frío.

5. Una apuesta arriesgada

Aunque en la época en que fundaron la compañía en México únicamente se consumía el capuchino express y el americano, se atrevieron a embarcarse en la tarea de educar los paladares de los consumidores, a través del fomento de su amplio menú y la excelencia de sus productos.

6. Sólo productos naturales

En esta franquicia definieron como filosofía de servicio el usar sólo productos naturales, saludables, que el organismo los pueda consumir. Por esto es que, en todos sus productos utiliza máquinas de café expresso ya que tiene menos cafeína que un café americano. No utilizan café preparado ni soluble, todo se elabora en el momento que el cliente ordena su bebida. Tampoco utilizan conservadores ni químicos o productos light.

7. Café selecto y local

En cuanto a la selección de su café, orgullosamente consumen sólo aquel producido en tierras mexicanas, y siguen paso a paso el proceso de selección, separación y tostado para ofrecer sólo productos de calidad.”

Sin embargo, existen otras franquicias en el mismo giro que cuentan también con experiencia como es el caso de Café Colibrí.

De acuerdo con su sitio electrónico en 2016, Café Colibrí es

“Un proyecto con un objetivo social. El proyecto Café Colibrí nace en el año de 1999, en el municipio de Huitzilán de Serdán, ubicado en la sierra Nor-Oriental del estado de Puebla. Con un objetivo social: ayudar a la

modernización integral de la cafecultura poblana que tiene como propósito mejorar los niveles de producción en armonía con el medio ambiente, comercializando colectivamente sus cosechas y agregando valor a su materia prima. La cooperativa Cualit Tatok de cafecultores, la empresa integradora de Café Colibrí, tiene la meta de mejorar los ingresos de más de 2,200 productores de café y sus familias”.

Huitzilán de Serdán, cuyo nombre significa Tierra de Colibríes inspiró el nombre de Café Colibrí, es una tierra favorecida por sus condiciones geográficas que tiene la capacidad de producir 40,000 quintales de café en 1850 hectáreas. El café producido en esta región es conocido como café de altura, ya que se cosecha entre los 900 y 1350 m.s.n.m. (metros sobre el nivel del mar).

Café Colibrí oferta las bebidas de café más originales del mercado, las cuales cuentan con una calidad extraordinaria, combinaciones únicas y un nivel de innovación superior a lo que ofrecen otras marcas del segmento.

Pocas empresas en México tienen la capacidad de llevar el insumo principal del productor al consumidor, lo cual ha permitido a Café Colibrí ofrecer un café con calidad extraordinaria y a un precio bajo para sus franquiciatarios.

Un caso similar a los dos ya antes mencionados es Grupo plaza (2014), es una empresa mexicana con origen en la Ciudad de Puebla. En el año de 1979 establecen la primera cafetería en el Centro Comercial Plaza Dorada denominada Café Plaza.

En su proceso de desarrollo diversifica los productos ofrecidos pasando de las cafeterías al sector restaurantero. Actualmente es considerado uno de los líderes en la industria restaurantera poblana.

Como parte de Grupo Plaza nace la marca Mi Viejo Café en el Centro Comercial Plaza Dorada en el año de 1988 como una necesidad de ampliar el menú y los servicios ofrecidos a los clientes que conocían las marcas Café Plaza Restaurante y Café Plaza Cafetería. El concepto incluye al café y la repostería como centro principal pero además se ofrecen platillos internacionales.

Actualmente GRUPO CAFÉ PLAZA ofrece 4 diferentes franquicias: Café Plaza Restaurante, Café Plaza Cafetería, Mi Viejo Café y Mi Viejo Pueblito

GRUPO CAFÉ PLAZA señala como las fortalezas que han contribuido a ser una empresa exitosa:

- Conceptos de negocio probados como unidades propias antes de ser franquicias.
- Toda la información está manualizada y soportada por la experiencia.
- La Operación y la Administración está perfectamente definida
- Imagen Corporativa bien establecida.
- Búsqueda continua de la satisfacción del cliente con objetivos tan claros como el prepararse para obtener el Distintivo “H”, que habla de la calidad, higiene y servicio óptimos, para que los comensales tengan la absoluta seguridad de que los alimentos que van a consumir están realizados con la inocuidad, higiene y calidad.

- Utilización de la tecnología a la vanguardia en aspectos operativos y administrativos mediante programas optimizados a últimas versiones.

Son muchas empresas que prestan este tipo de servicios, pero pocas son las que han logrado franquiciarse y aún más difícil permanecer en la preferencia de su consumidor, sin embargo, se seleccionaron a aquellas que cuentan con tres características recurrentes e importantes para esta investigación la primera es que son empresas de origen poblano, otra es que han logrado permanencia y la tercera es que consiguieron franquiciar ese modelo exitoso.

Siendo únicas en su tipo dentro de un mercado ya tan competitivo desde un “The Italian Coffee Company” con sus numerosos puntos de venta y su rápida expansión o un Café colibrí que no solo persigue el objeto de ganar sino empuja una ideología basada en un objetivo social la modernización integral de la cafecultura y además sustentable ya que busca la armonía con el medio ambiente y claro no puede faltar la experiencia y es por ello que se incluye a Café Plaza y Café Aguirre pues el primero ofrece sus servicios desde 1979 y el segundo desde 1955 experiencia bastante y con perspectiva única ya que Café Plaza se distingue por la diversificación de sus productos y servicios y Café Aguirre lo deja todo a su experiencia. Aunque el giro es el mismo, es claro que su meta y perspectiva son únicas lo que les ha permitido distinguirse de su competencia.

El crecimiento de Puebla le ha llevado a la realización de la Feria Internacional de Franquicias, llevándose a cabo la primera en territorio poblano en agosto 2014. Grupo MFV organizador del evento en Puebla, comenta que al evento se registraron un total de 45 mil emprendedores, principalmente del estado de Puebla, y logrando juntar más de 80 firmas franquiciantes, superando toda expectativa y confirmando la realización del evento en 2015.

1.2 MODELO DE FRANQUICIAS

La realidad económica de los países en desarrollo debe basarse en un modelo de negocios que los impulse a obtener un desarrollo económico, aprovechando sus ventajas competitivas y permitan importar lo que no puede producir y exportar lo que mejor saben hacer.

Las franquicias surgen como un nuevo modelo de hacer negocios, ya que facilitan el libre intercambio de bienes y servicios disminuyendo los riesgos de incertidumbre ya que hablamos de negocios ya probados.

De acuerdo con Soto (2014) quien cita a Juan Huerdo Lange “Una franquicia desde su definición técnica, es una alternativa de expansión para negocios bien adaptados. En ella el propietario cede derechos de uso de la marca y los manuales de operación del negocio a cambio de un pago inicial y regalías posteriores, con la promesa de cumplir con los estándares establecidos con anterioridad por el propietario”.

Otros autores como Burgos, Pavón y Fernández, Iglesias (2014) La franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnologías, basado en la colaboración estrecha y continúa entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes: el franquiciador y los franquiciados

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue” (Art. 142, Ley de la Propiedad Industrial).

Artículo 65 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- I. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;
- II. Descripción de la franquicia;
- III. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;
- IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;
- V. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
- VI. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- VII. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;
- VIII. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;

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

Ley General de Sociedades Mercantiles: Regula los contratos mercantiles entre empresas en general (lo más habitual es que franquiciante y franquiciatario se constituirían como Sociedades de Responsabilidad Limitada o Sociedades Anónimas).

“El primero es quien por lo general es titular de una marca protegida por el Derecho de Propiedad Intelectual o de Autor, marca que incluso puede ser conocida y de gran popularidad en el comercio, virtud del lanzamiento al mercado de una fórmula para la producción de un bien o servicio determinado. De tal modo que el franquiciatario por su parte, es la persona o empresa que quiere minimizar el riesgo y prefiere mediante el pago de regalías o renta, por utilizar una fórmula ya aprobada en el mercado, que no sea de él, pero que por virtud del pago de regalías, le brinde el derecho de operar bajo el mismo nombre, imagen y marca ya conocido en el mercado, lo que constituye una réplica de la fórmula inventada por el franquiciante.” (Rodríguez, 2014, p.103).

Para Bermúdez (2002), una franquicia se basa en tres grandes conceptos: libertad, exención y concesión.

Aunado a esto podemos observar que el término franquicia está sostenido en cuatro pilares fundamentales: expansión, estandarización, marca y pago de derechos que a continuación conceptualizaremos.

Expansión: Crecimiento o desarrollo de la actividad económica de una empresa, mediante la ampliación de la gama de productos o servicios que ofrece, la diversificación hacia nuevos mercados, etc. (Andersen, 1998). De acuerdo a la Enciclopedia Universal (2012), la expansión es el fenómeno creciente de la globalización junto con el gran y variado número de competidores obligan a emplear nuevos métodos cada vez más rápidos y eficaces que a través de la internacionalización garanticen la presencia en el mercado.

La Gran Enciclopedia de Economía (2006-2009) define estandarización como ajustar a un conjunto de elementos, productos o servicios a un modelo o norma que sirve de referencia. Refiriendo al Artículo 142 de la LPI “Existirá franquicia cuando la persona a quien se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de dichos productos o servicios.

Marca: Signo distintivo inscrito en el registro público que el franquiciante pone a sus productos para diferenciarlos de los productos elaborados por la competencia, gozando de un derecho de exclusividad.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2015):

“La franquicia se aplica a las marcas, en donde además de autorizar su uso, se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona 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. ¿Con

que objeto? Para mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que la marca distingue.”

Pago de derechos: Retribución del franquiciatario al franquiciante por concepto de uso del nombre y procesos establecidos en el contrato de franquicia.

Es importante destacar que consideramos el término expansión como primer pilar al ser el objetivo principal del franquiciante al adoptar este modelo de negocio, al poder posicionarse en diferentes lugares con una aportación de capital externa y sin descapitalizarse.

1.3 ¿POR QUÉ INVERTIR EN UNA FRANQUICIA?

De acuerdo con Dí Constanzo, Vilalta y Cárdenas (1997) la economía internacional demuestra que el desarrollo se basa en la cultura del comercio enlazada con una política de puertas abiertas y libre comercio y bajo la filosofía del intercambio surgen las franquicias, una forma de hacer negocios mediante un sistema comercializable.

La franquicia como todo negocio implica oportunidades de riesgo y rentabilidad y el rumbo que tome depende de la eficiencia y dedicación que las partes involucradas le otorguen.

¿Cómo tomar la decisión, dirección y forma adecuada de invertir? Es común escuchar a personas que cuentan con capital y preguntarse qué tipo de negocio

poner o en que invertir sus recursos, permitiéndoles vivir de manera digna y obtener rentabilidad duradera presentándose así el sistema de franquicias como una opción que a través de un análisis adecuado puede representar la mejor alternativa a sus inquietudes.

De acuerdo a Feher y Gallastegui (2005) la mejor franquicia será la que haya elegido el franquiciatario después de hacer investigaciones para invertir su dinero.

Existen diferentes tipos de tipos de franquicia que se pueden adecuar a las capacidades del franquiciatario, dependiendo de la actividad a que se quiera dedicar y capacidad económica, que deberá considerar cuando quiera invertir en este tipo de negocio, de acuerdo con Bermúdez (2002) en función de la naturaleza de la actividad las franquicias se pueden clasificar en:

- Franquicia Industrial: El franquiciador es poseedor un sistema de producción y/o patentes y son otorgadas al franquiciatario para que tenga el derecho de la fabricación de los productos, así como el uso de nombre y marca. Generalmente los contratos son de larga duración.
- Franquicia de producción: El franquiciador es el fabricante y enseña al franquiciatario otorga los elementos para producción y comercialización de productos.
- Franquicia de distribución pura: El franquiciatario será el encargado exclusivamente de la comercialización de los productos.

- Franquicia de Servicios: El objetivo del franquiciatario es proveer un servicio o conjunto de servicios comercializados mediante una metodología recibida por el franquiciador.

Resulta importante que al identificar una franquicia se encuentra en presencia de un negocio que ha demostrado mayor grado de certeza en el mercado, pero siempre se debe de tomar en cuenta que como toda inversión implica un grado de riesgo, el portal de Gallástegui Armella Franquicias (2014) analiza 4 razones que no justifican la adquisición de una franquicia:

1. Porque está de moda. Invertir en una franquicia no debe basarse únicamente en el éxito o la moda de la marca.
2. Eres fan de la marca. Tu lealtad a cierta marca o producto no implica que sea el negocio que se adapta a tus necesidades y perfil inversionista.
3. Tienes vena de emprendedor. Recuerda que, si bien un franquiciatario desempeña funciones similares a éste, emprender se refiere a crear, innovar, y empezar desde cero un negocio, con todos los riesgos que esto conlleva.
4. Quieres trabajar para ti y no para otros. En realidad, una red de franquicias es un trabajo en equipo. Ser franquiciatario no te convierte en el jefe del negocio. Deberás seguir las reglas y lineamientos del negocio para garantizar el éxito. Además, dentro de tus responsabilidades está tu pago de regalías al franquiciatario.

Para López (2015), el mercado de franquicias no ha dejado de crecer desde 1994, lo cual sigue atrayendo a empresarios e inversionistas a incursionar en este sector. Y es así como lo afirma González (1993), las franquicias son un modelo de negocio que llegaron para quedarse.

Abordado lo referente a la evolución del modelo franquicias, en el siguiente capítulo se analizarán y desarrollarán los conceptos básicos para la creación y desarrollo de un sistema de franquicias.

CAPÍTULO II

LAS FRANQUICIAS Y EL EMPRENDEDOR

CAPÍTULO II

LAS FRANQUICIAS Y EL EMPRENDEDOR

Emprender una franquicia ya desarrollada o desarrollar un negocio para lograr franquiciarse no es tarea fácil, por ello en este capítulo se desarrollará como estos dos conceptos de emprendedor y franquicia no puede subsistir uno sin el otro.

2.1 EMPRENDEDORES Y FRANQUICIAS

De acuerdo con Gámez (1999) del Instituto Tecnológico de Sonora se puede decir que un emprendedor es una persona con una idea de negocio y ve una oportunidad que le ofrece el mercado con interés de mejorar lo ya existente e innovar continuamente, capaz de crear un grupo con motivación que le de lo que necesita.

Hay características que prevalecen en esta denominación como son innovación y cooperación, pues un emprendedor tiene la capacidad de imaginar para mejorar y que claro, esta no se puede cambiar si no se cuenta con personas a las que pueda contagiar con sus ideas para alcanzar metas comunes. Por ello se destacan las características que debe de tener un emprendedor y al mismo tiempo se relacionan como herramientas para la toma de decisiones de creación o adquisición de franquicias.

El sistema de franquicias es hoy una de las mejores alternativas de inversión, al ser uno de los sectores que reportan mayor crecimiento, es decir, es una opción de desarrollo para aquellos inversionistas o emprendedores que desean incursionar

y desarrollar nuevos negocios, ya que el grado de riesgo es menor, por tratarse de marcas ya reconocidas y posicionadas en el gusto de los consumidores.

A un inversionista, el sistema de franquicias le permitirá replicar un negocio exitoso a gran velocidad, convirtiéndose en una oportunidad para crecer reduciendo la posibilidad del fracaso, de acuerdo con estadísticas el 90% de las empresas que abren bajo este modelo tienen éxito (Gallástegui, 2013).

Es difícil determinar cuál es la mejor franquicia a la hora de invertir en una, pues son muchos factores los que se deben evaluar cuando se piensa en este tipo de negocio, por ello la mejor franquicia siempre será la que mejor se adapte a las necesidades del inversionista.

Pulido (2015) nos dice que la franquicia ideal depende de los gustos y presupuesto, una vez elegida se tiene que buscar el mercado que ofrezca las mejores condiciones.

2.1.1 Ventajas y desventajas de las Franquicias

Las franquicias, como cualquier negocio, implican ventajas y desventajas para cada una de las personas involucradas que de acuerdo con Dí Constanzo et al. (1997) se enuncian, Tabla 2.1:

Tabla 2.1 Ventajas y Desventajas del Franquiciante

VENTAJAS DEL FRANQUICIANTE	DESVENTAJAS DEL FRANQUICIANTE
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión dirigida y controlada del negocio. • Ingresos permanentes a través del cobro de regalías. • Mayor conocimiento/difusión del concepto, producto y/o servicio que se desarrolló originalmente. • Estímulo a la demanda. • Utilidades en el corto y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciatario. • Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas. • Utilización de recursos propios para impulsar el arranque de cada una de unidades de los franquiciatarios. • Riesgo de generar un competidor. • Difusión de tecnología.

Fuente: Elaboración propia con base en Dí Constanzo et al. (1997)

Tabla 2.2 Ventajas y Desventajas del Franquiciatario

VENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO	DESVENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la marca en el mercado. • Reconocimiento de los atributos del producto. • Reducción del riesgo de incursionar en un nuevo negocio. • Apoyo y asesoría permanente. • Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos franquiciatarios y la casa matriz. • Uniformidad del producto y/o servicio. • Reducción de incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos permanentes al franquiciante. • Apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciante:

Fuente: Elaboración propia con base en Dí Constanzo et al. (1997)

Aunque la franquicia es un negocio ya establecido en el mercado es necesario que tanto el franquiciante como el franquiciatario evalúen todos los aspectos al establecimiento del negocio.

Así como existen ventajas y desventajas para cada una de las partes que intervienen en una franquicia, es necesario reconocer que una franquicia no es una solución de negocios que garantice el éxito, para Alcázar (2006), es necesario que antes de invertir en este modelo de negocios realizar una autoevaluación sobre el perfil como posible franquiciatario así como el interés por el sector de negocios realizando un detallado proceso de investigación y selección analizando a

profundidad todos los aspectos legales, financieros, soporte y asistencia que ofrece cada franquicia.

2.2 ¿POR QUÉ FRANQUICIAR MI NEGOCIO?

El franquiciar un negocio ha permitido a muchas compañías una rápida expansión a través de financiamientos externos.

Franquiciar un negocio es algo que día con día se vuelve más común. Existen diversas razones que llevan a los empresarios a tomar la decisión de franquiciar su negocio, bajo el punto de vista de Feher (2004), se considera lo siguiente:

- Necesidad de expansión
- Falta de capital para crecer
- Temor a asociarse con desconocidos
- No conocer el mercado por completo
- Falta de personal capacitado
- Temor a perder el control de su negocio.

Alcázar (22/03/2016), enlista las siguientes razones para franquiciar un negocio:

1. Crecimiento acelerado, bajo un modelo probado.
2. Menores requerimientos de capital.
3. Minimización de riesgos comerciales y financieros.
4. Recursos materiales, económicos y humanos aportados por terceros.
5. Mayor posicionamiento de la marca.
6. Incremento en el desplazamiento de productos y servicios.

7. Estandarización de la operación.
8. Formación de un equipo calificado, motivado y con visión empresarial.
9. Acceso a cadenas productivas y de distribución.
10. Generación de economías de escala y nuevas fuentes de ingreso.
11. Mayor capacidad de expansión internacional.
12. Anticipación y respuesta al entorno competitivo.

La Asociación Española de Franquiciadores (2013), señala que un negocio puede franquiciarse cuando:

1. Ha demostrado ser un concepto de éxito con su/s local/es propio/s.
2. Tiene una marca debidamente protegida.
3. Dispone de un "know how" propio y transmisible.
4. Puede dar formación y asistencia técnica.

De acuerdo con Alcázar (29/09/2010), hay que reconocer que el mundo de los negocios ha cambiado de época y que las formas tradicionales de hacer negocios están siendo relegadas, en la actualidad el modelo de franquicias se reconoce como el negocio del siglo XXI, en Estados Unidos más del 40% de las ventas a detalle se realizan por medio de una franquicia.

Para Kiyosaki (2009), se trata de una opción que ayuda a sumar gente y lograr expandir el negocio, sin tener que absorber todos los costos que implica.

2.3 LA ALTA DIRECCIÓN EN LAS FRANQUICIAS

Las decisiones que los dueños, gerentes y directivos toman en una empresa pueden marcar la diferencia entre lograr que se consolide o no en el gusto de sus clientes.

Dadas las condiciones actuales, las decisiones pueden ser determinantes, Dess y Lumpkin (2003), menciona que los líderes de hoy en día enfrentan un elevado número de retos complejos en el mercado global actual, por lo que deben hacer algo más que establecer estrategias a largo plazo y esperar que ocurra lo mejor, tienen que ir más allá para mejorar la eficiencia de las operaciones de sus empresas.

Ante las situaciones que se viven en el día a día, los directivos tienen que realizar una planeación para poder adoptar una estrategia. “La planeación estratégica de la empresa es aquella que abarca todas las actividades de la empresa, se proyecta más allá del futuro inmediato y pone en tela de juicio las metas y las orientaciones básicas que han guiado a la empresa en el pasado” (Hertz, 1972).

Garrido (2006), asegura que la planificación estratégica corresponde a la alta dirección como una actividad de coordinación que necesita contemplar a la organización de una forma global, comprender sus interacciones, prever los escenarios y las posibles acciones y reacciones futuras de nuestros competidores, así como las propias, y tener en cuentas todos y cada uno de los recursos y

capacidades de organización, contando con quienes van a hacer que aquello funcione, esto es, los recursos humanos de la empresa.

2.4 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Actualmente, podemos apreciar el crecimiento acelerado del mercado, en el cuál las expectativas de los consumidores se muestran al alza, demandando cada vez más y mejores bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

La calidad en el servicio es uno de los pilares fundamentales que las empresas exitosas se han encargado de priorizar, para entender que es calidad, Mercado S. (2004), nos hace referencia que el origen de un negocio es satisfacer las necesidades de los clientes, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

De acuerdo a P. Crosby (1999), la calidad se alcanza haciendo que el personal haga las cosas bien a la primera vez y, para conseguir esto se debe lograr que las indicaciones sean comprendidas con claridad y no obstaculizar el camino de las acciones, es aquí donde los directivos tienen que establecer los requisitos a cumplir, suministrar los medios para cumplirlos y dedicar tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento.

Un Control de calidad adecuado puede ayudar a mejorar todas las áreas de una empresa, tratando de aprovechar lo mejor de cada persona, es responsabilidad de todos los empleados, puesto que exige trabajo en equipo, completa dedicación, paciencia y tiempo.

La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierte en medio peso directamente en las utilidades” (Crosby, 1997).

Pero si bien, es cierto que la calidad genera valor en la empresa, definir calidad resulta complejo, según K. Ishikawa (1997) “calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc.,” un enfoque basado en control de calidad en todas sus expresiones.

Asimismo Müller en su libro *Cultura de Calidad en el Servicio* (2001) enumera ocho pecados del servicio:

- La apatía
- La sacudida
- La frialdad
- La condescendencia
- La negación
- El robotismo
- La regla del tres
- El rebote

Las relaciones internacionales, el establecimiento de empresas extranjeras, la importación y exportación de productos son algunos de los factores que nos llevan

a pensar en establecer un sistema de control de calidad enfocado en productos y servicios competitivos que cumplan con las expectativas y logren mantenerse en el gusto de los consumidores.

Una empresa que logra establecer el control total de la calidad en todas las áreas de su negocio tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores que le permitirá identificar áreas de oportunidad y reaccionar rápidamente ante las necesidades del mercado.

“En un sistema de calidad total, se deben establecer programas con el objeto de una mejora continua de la calidad; así, se deben generar nuevas ideas, métodos nuevos y mejorados, mejor equipo, personal mejor entrenado, dirección más capacitada, programas continuos de prevención de errores, servicios nuevos para satisfacer las necesidades y demandas del cliente, mejorar los servicios existentes” (Anda, 1997).

Un sistema de calidad en las franquicias generalmente suele ser implementado por el franquiciante, pero el franquiciatario puede ayudar al éxito del negocio siendo una persona proactiva, involucrándose en el negocio, aportando una buena actitud y poniendo de su parte para generar nuevas ideas.

Con base en Alcázar (29/09/2010), hablando de calidad como el motor de una franquicia, es finalmente la percepción del cliente, es decir, el gusto o no por el producto o servicio.

2.5 MERCADOTECNIA EN LAS FRANQUICIAS

Actualmente ante la apertura de mercados y el establecimiento de nuevas formas de negociar existe bastante competencia, que el simple hecho de ofrecer un producto no es suficiente para asegurar la permanencia de los negocios.

El mercado de las franquicias se vuelve más competitivo, es por ello que acuerdo con Alaniz (2016) es fundamental la creación de estrategias que permitan establecer ventajas competitivas a través de un Plan de Mercadotecnia que permita enfocar y visualizar el panorama de la empresa con el fin de ayudar a la expansión y posicionamiento de la marca.

El portal Franchise STore (2012) quien refiere a la American Marketing Association, mercadotecnia es “el proceso de planear y ejecutar la concepción de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y de las empresas”

De esta manera se establece que las franquicias deben tener la capacidad de identificar las necesidades y deseos de los clientes y enfocar un programa de mercadotecnia que logre la satisfacción de los mismos.

Pero hay que identificar que el plan de mercadotecnia en las franquicias debe de tener una estructura diferente al de un negocio tradicional, y es de esta forma como Salado (2013) lo identifica:

Mercadotecnia Industrial: Es la que se encarga de diseñar las estrategias comerciales de la venta de franquicias, es la responsable de hacer que los inversionistas (Franquiciarios Potenciales), se interesen en adquirir una o varias franquicias del dueño (Franquiciante). Esta mercadotecnia formulará ideas, planteará estrategias y realizará campañas para que se cumplan los objetivos de expansión de la franquicia, de que el mensaje llegue a esas personas interesadas en adquirir una franquicia, de que les llegue el mensaje correcto, de que deseen tener esa franquicia y formar parte del éxito de la misma.

Mercadotecnia de consumo: Esta se encargará de crear ideas, diseñar estrategias y elaborar campañas pero, para el consumidor final. En esta mercadotecnia el objetivo principal es llegar con el mensaje correcto a los clientes cautivos o potenciales que necesiten o deseen los productos y/o servicios de la franquicia, se deben de realizar estrategias integrales para todas las franquicias, claro con la flexibilidad para hacer campañas que vayan de acuerdo a cada entidad, región, estado o país, en otras palabras se puede tropicalizar la estrategia de mercadotecnia hasta cierto punto de que no se pierda el objetivo de la campaña y se debe de conservar la idea principal de la dirección de marketing.

Se identifican 2 tipos de mercadotecnia que se deben considerar dentro del programa de mercadotecnia de una franquicia, ya que se muestran 2 mercados objetivo, aquellos interesados en la adquisición del modelo de negocios y el otro identificado a la compra del producto o servicio ofrecido dentro de las unidades franquiciadas.

La elaboración de un adecuado programa de mercadotecnia ayudará y permitirá que la franquicia logre darse a conocer en el mercado objetivo.

Concluido este capítulo, a través del siguiente se analizarán los aspectos legales así como personalidades y obligaciones jurídicas para el establecimiento de una franquicia en México.

CAPÍTULO III

CONTEXTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

CAPÍTULO III

CONTEXTO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

En este capítulo se conocerán las personalidades jurídicas que intervienen en la celebración del contrato de una franquicia, así como las obligaciones jurídicas que cada uno de ellos contrae al celebrar el mismo.

3.1 LA FRANQUICIA, EL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO

Una franquicia desde el punto de vista de los negocios es:

“Es un sistema de comercialización y distribución donde un pequeño empresario (el franquiciatario) se le concede a cambio de una contraprestación el derecho a comercializar bienes y servicios de otro (el franquiciante) de acuerdo a ciertas condiciones y practicas establecidas del franquiciante y con su asistencia” (Caffey, Andrew y Kaufmann, 1988).

Mientras que para Bermúdez (2002) es “Un sistema de cooperación con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada. Estos últimos estará compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas,...) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos suficientemente probados, eficaces y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos

periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales”.

Por otro lado para Montaña (2008), la franquicia es un negocio bilateral y mercantil, por el que una persona llamada franquiciante, en su calidad de legítimo titular, concede a otra llamada franquiciatario:

- Licencia de uso de una marca debidamente registrada, y/o nombre y/o aviso comerciales
- Facultades para distribuir o fabricar o ambas, de un cierto producto o servicio;
- Conocimientos técnicos y experiencias necesarias;
- Mediante capacitación, asistencia técnica y asesoramiento;
- Así como manuales y métodos operativos, comerciales y administrativos;
- Para que se puedan producir y/o distribuir productos y/o servicios de manera uniforme, con calidad, prestigio e imagen;
- Con cierto grado de exclusividad;
- Durante un plazo y territorio determinados;
- A cambio de que el franquiciatario se obligue a:
 - Proporcionar información al franquiciante;
 - Operar el negocio con estos apoyos,
 - Efectuar pagos como contraprestación a dicho franquiciante, generalmente encadenados a las ventas brutas o netas del producto o servicio;
 - Aportar al capital necesario; y
 - Destinar el trabajo requerido.

Una franquicia desde el punto de vista legal es:

Ley de la Propiedad Industrial (2016) en su artículo 142º “Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”.

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

La falta de veracidad en la información a que se refiere el párrafo anterior dará derecho al franquiciatario, además de exigir la nulidad del contrato, a demandar el pago de los daños y perjuicios que se le hayan ocasionado por el incumplimiento. Este derecho podrá ejercerlo el franquiciatario durante un año a partir de la celebración del contrato. Después de transcurrido este plazo solo tendrá derecho a demandar la nulidad del contrato.

Para Bermúdez (2002) los sujetos que intervienen en la relación de una franquicia son:

Franquiciador (Franquiciante): Es el principal responsable de la estructura de gestión dentro de la red, el que inicia la relación con el franquiciado y el encargado de delimitar el *Know-how* y los demás objetos materiales e inmateriales del contrato. Por esta razón es conveniente describir cuales deben ser sus funciones dentro del proceso creador de la cadena, así como sus responsabilidades y derechos dentro del acuerdo de franquicia.

Características del Franquiciador/franquiciante según Bermúdez (2002) “De este modo el franquiciador puede ser un fabricante, un mayorista o un minorista al que le exigimos una serie de requisitos que no siempre se cumplen en la práctica comercial:

- Ser el titular de unos derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor,..., y de un saber hacer que ayuden a la comercialización de los productos.
- Tener prestigio por su nombre, por la calidad de sus productos (tangibles o intangibles) y por su tecnología, caracterizados de un modo original y específico.
- Haber constatado el éxito en su actividad industrial o comercial. El franquiciador debe haber explotado su concepto en establecimientos propios según técnicas ya experimentadas y con una rentabilidad probada. La experiencia vendrá dada por la antigüedad en el ejercicio de la actividad con unos resultados satisfactorios, existiendo una máxima denominada del 3X2 (tres establecimientos durante dos años). En la medida que los resultados obtenidos sean positivos, será posible reproducirlos bajo el sistema de franquicia. También es posible la existencia de franquiciadores sin una trayectoria dilatada previa en

el sector, aunque siempre aportara una mayor garantía de éxito para la cadena al contar con la aprobación del mercado.

Una vez montada la red, dedicara recursos humanos y financieros a la actividad de I+D en los centros piloto, con el fin de asegurar el desarrollo y la continuidad de su concepto.

- La originalidad de su fórmula es la carta de presentación del franquiciador aunque debe cumplir también otros requisitos para adquirir esa consideración como una marca registrada, un producto capaz de adaptarse con facilidad a las circunstancias cambiantes del mercado y las técnicas comerciales que le permitan transmitirlo.
- En el plan humano, el franquiciador debe tener una clara vocación empresarial. Debe poseer las cualidades básicas del directivo moderno que, entre otros, definía Mintzberg (1983) como carisma y liderazgo, potencial motivador, así como una estricta formación en todos los ámbitos de la empresa. además debe buscar la honestidad, creatividad, perseverancia y escucha las bases para lograr el respeto y la integración del franquiciado huyendo del mero rol de proveedor de productos.

Franquiciado (Franquiciatario): El franquiciado sigue siendo el gran desconocido del binomio que integra junto con el franquiciador. Los excelentes números del sector en cuanto a crecimiento, facturación o empleo, suelen estar referidos a la información facilitada por las centrales. ¿Pero cuál es la realidad del franquiciado? ¿Cuáles han de ser sus precauciones antes de incorporarse a la red? ¿Cómo es su relación con el franquiciador? Estas y otras cuestiones trataremos de responderlas.

Características del Franquiciado/franquiciatario según Bermúdez (2002) “Es el otro protagonista del acuerdo de franquicia, sin el cual la constitución de la cadena carece de sentido. Tomando como referencia la definición que proponemos de franquicia, los franquiciados son empresarios independientes, ya sean personas físicas o jurídicas, que son seleccionados por el franquiciador y que reciben, a cambio de una serie de pagos, el derecho de explotación del negocio del franquiciador, así como diferentes servicios principales y adicionales, protegidos y desprotegidos, todos ellos eficaces y autorizados mediante licencia.

El franquiciado debe tener las siguientes características:

- Estar dotado de espíritu empresarial, siendo responsable de medios humanos y financieros, comprometiéndose y respondiendo frente a terceros de los actos llevados a cabo en la explotación de su negocio franquiciado.
- Con vocación de colaboración en el éxito de la red de franquicia siguiendo la política común definida por el franquiciador. De este modo aparecerán las sinergias entre la central y su negocio, beneficiándose de los trabajos de gestión que realiza el franquiciador.
- Salvo en los franquiciados inversores, una dedicación plena a su negocio.
- Aunque la franquicia disminuye los riesgos inherentes a una escasa formación, el franquiciado debe tener un conocimiento aceptable de aspectos como dirección y gestión administrativa, negociación, control de calidad, merchandising y promoción, así como de los equipos e instalaciones en su poder.
- El perfil del franquiciado ideal sería aquel que guardara equilibrio entre modelos externos:
 - Por una parte una persona con clara mentalidad empresarial, con iniciativa propia.

- En el otro extremo, una persona con mentalidad funcional o de empleado por cuenta ajena, sin iniciativa para tomar decisiones de su única competencia.

El equilibrio correspondería a una persona con cierto criterio grado de iniciativa personal, suficiente para asumir las responsabilidades propias de la gestión cotidiana del negocio en base a su experiencia y al conocimiento del mercado en el que opera, pero sin poner en peligro el modelo de gestión operativa transmitido por el franquiciador.

En definitiva, las principales líneas que conformarían el perfil ideal del franquiciado serían: persona física o jurídica, con alta valía empresarial, que busca el equilibrio entre la independencia y a seguridad de su inserción en la red y que habrá de cuidarse de jugar con la imagen y el prestigio de la franquicia mediante una relación fiel y controlada.

3.2 OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO

Según Montaña (2008) para el franquiciante: “Entre otras, las condiciones de uso de la marca; capacitación, servicios, apoyos para la operación del negocio y durante el proceso de producción; así mismo, en los aspectos de control, administrativos, financieros, mercado, comercialización, publicidad, promoción y de todos aquellos que la franquicia comprenda o se hayan convenido; y en general la transmisión de los conocimientos”.

Obligaciones:

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

Derechos:

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

Mientras que para el franquiciatario: “Las obligaciones y derechos del franquiciatario, como la confidencialidad, respetar la calidad de los productos o

servicios, seguir las reglas para producir y administrar el negocio, proporcionar la información requerida por el franquiciante y el pago de las regalías convenidas.

Obligaciones:

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

- Respetar lo pactado en el contrato de franquicia, en los casos de cesión, transmisión o gravar los derechos de la franquicia.

Derechos:

- Recibir la tecnología, asistencia técnica y demás apoyos y elementos que integran el servicio de la franquicia.
- Recibir la autorización para el uso de la propiedad industrial de la franquicia.

3.3 EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Según el LPI (2016) Artículo 142 Bis.- El contrato de franquicia deberá constar por escrito y deberá contener, cuando menos, los siguientes requisitos:

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

II. La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato;

III. Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables;

IV. Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato;

V. Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los franquiciatarios;

VI. Las características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como el método o la forma en que el franquiciante otorgará asistencia técnica;

VII. Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario;

VIII. Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan;

IX. Las causales para la terminación del contrato de franquicia;

X. Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia;

XI. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciante o a quien éste designe al término del contrato, salvo pacto en contrario, y

- I. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto en contrario.

3.3.1 Aspectos sobresalientes en la celebración del contrato

Según la revista corporativo (2006): En la celebración de un acuerdo de voluntades para constituir una franquicia, es importante tomar en cuenta la inclusión de los siguientes aspectos, a efecto de evitar omisiones que pudieran generar conflictos en su interpretación.

- a) Licencia de Marca: Partiendo del hecho de que el franquiciante es el titular de la licencia de uso de una marca, ello le da la posibilidad de ceder su explotación a favor de otras personas. Para quien recibe esta ventaja, se traduce en la obtención del crédito comercial que va aparejado con la marca, su posicionamiento en el mercado y reconocimiento por parte del consumidor en relación con la calidad de producto o servicio. Asimismo, permite el uso de signos distintivos de la marca como logotipos, que permitan la identificación de la misma frente a la competencia.

Para el franquiciatario, impone la obligación del uso de la marca en las condiciones que establezca su contraparte, ya que cualquier variación podría afectar la validez del contrato e incluso, generarle responsabilidad sobre el mismo.

- b) Transferencia del *know how*: En este aspecto, el franquiciante debe poner a disposición del franquiciatario todos los documentos en los que se describa claramente el modo de operar el negocio. De esta manera, el beneficiario de la marca podrá operar con la licencia obtenida, en las condiciones particulares que han llevado al franquiciante a sostener una empresa exitosa.

Igualmente, el franquiciatario se obliga a cumplir con los lineamientos marcados en el contrato en materia de organización y estructura del negocio; de modo que su empresa siga una forma de operación congruente con la del franquiciante.

- c) Pago de regalías: La obtención de la licencia sobre una marca, conlleva la contraprestación consistente en el pago de regalías a favor del franquiciante. Esta carga, se entiende como parte de la inversión que implica la franquicia y es recuperable en un periodo determinado, dependiendo de la naturaleza del negocio intentado.
- d) Asesoría para el franquiciatario: Parte importante de este contrato, es la condición de que el franquiciante asesore al franquiciatario en todas aquellas cuestiones que sean básicas para el buen funcionamiento de la franquicia.

En este sentido, la asesoría comprende aspectos técnicos, del manejo de recursos materiales y humanos, así como información sobre el mercado y estrategias comerciales; entre otros. Regularmente, estos aspectos se concentran en manuales operativos.

- e) Límites de la subcontratación: La obtención de una licencia de marca, vía contrato de franquicia, no otorga para el franquiciatario el derecho de subcontratar. Ello nos deja ver que la obtención de la licencia de uso es solo para efectos del contrato celebrado con el franquiciante y que no existe posibilidad alguna de obtener un beneficio adicional, cediendo su uso a un tercero.

- f) Cláusula de confidencialidad: Se trata de uno de los aspectos más delicados del contrato, ya que obliga al franquiciatario a no revelar ningún dato de la información que le dé a conocer el franquiciante. esta carga incluye los contenidos de los manuales operativos y de cualquier otro documento referente al estado del negocio, estrategias de mercadeo, forma de operar y administrar recursos materiales y humanos, así como información financiera y contable de la empresa; entre otras.

- g) Vigencia del contrato: Aspecto que se delimitara por la autonomía de la voluntad de los contratantes y acorde con la naturaleza de la franquicia misma. En todo caso, su determinación depende en gran medida, del tiempo que tome al franquiciatario en recuperar su inversión. Lo anterior con la opción de renovarlo, incluso de manera tácita.

- h) Causales de terminación anticipada del contrato: Básicamente consisten en el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones más elementales de las partes, como lo es la confidencialidad para el franquiciatario y el otorgamiento de asesoría técnica para el franquiciante.

Conviene considerar aquí que el incumplimiento, puede dar lugar también a responsabilidades por la comisión de un delito como lo es la revelación, apoderamiento o uso de la información contenida en un secreto industrial (de acuerdo con el artículo 223 LPI).

Es importante considerar que el artículo 142 BS de la LPI prevé que el contrato se celebre por escrito, además de cumplir con los requisitos mínimos siguientes:

- 1.- La zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato.
- 2.- La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato.
- 3.- Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables.
- 4.- Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato.
- 5.- los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los franquiciatarios.

- 6.- Las características de la capacitación técnica y operativa del personal de franquiciatario, así como el método o la forma en el franquiciante otorgara asistencia técnica.
- 7.- Los criterios métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario.
- 8.- Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan.
- 9.- Las causales para la terminación del contrato de franquicia.
- 10.- Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos y condiciones relativos al contrato de franquicia.
- 11.- No existirá obligación del franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciante o a quien este designe al término del contrato, salvo pacto en contrario.
- 12.- No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de sus sociedad o hacerlo socio de la misma manera, salvo pacto en contrario.

A continuación se muestra un ejemplo de contrato de franquicia:

**CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____
EN LO SUCESIVO DENOMINADA “EL FRANQUICIANTE”, Y POR LA
OTRA PARTE _____ EN LO SUCESIVO DENOMINADA “EL
FRANQUICIATARIO”, DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES
DECLARACIONES, DEFINICIONES Y CLAUSULAS:**

DECLARACIONES

En este apartado las partes contratantes asientan los datos que los identifican como: nombre o denominación social, representación legal, objeto social y en el caso del franquiciante, titularidad de los derechos de uso de marca y de los conocimientos técnicos que involucre.

DEFINICIONES

Espacio reservado para la aclaración de los términos que serán utilizados a los largo del contrato, mismos que varían de acuerdo al producto o servicio que implica la franquicia.

CLÁUSULAS

En esta parte del contrato se establecen las condiciones en que se concederá la franquicia, contemplando los aspectos más específicos respecto de la licencia de uso de marca, la transmisión del know how, el pago de las contraprestaciones, la estrategia comercial a seguir; entre otros. A continuación se presenta un clausulado sugerido:

1. Objeto del contrato: en esta cláusula el franquiciante otorga y el franquiciatario acuerdan la transmisión del uso de la marca y de conocimientos para su operación, mediante la figura de la franquicia, en el territorio que se determine para ello.

Sobre lo cual se debe considerar lo dispuesto en el artículo 136 de la LPI: “El titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser

inscrita en el instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros”.

2. Regalías: como contraprestación de la cesión de derechos de uso de marca y la transmisión de los conocimientos técnicos necesarios para la operación de la franquicia. El franquiciatario está obligado al pago de una contraprestación, cuya periodicidad y forma será determinada en esta cláusula, así como el porcentaje de los ingresos totales que será destinado para este fin.
3. Obligaciones del franquiciante: el franquiciante se obliga a ceder los derechos de uso de marca, así como a prestar el servicio de asesoría y capacitación al franquiciatario.
4. Obligaciones del franquiciatario: el franquiciatario se obliga a cumplir con los estándares establecidos por el franquiciante para la operación de la franquicia.
5. Propiedad industrial: este apartado se refiere a la protección de los derechos de propiedad industrial que involucran a la franquicia. Obligándose el franquiciatario al registro de los mismos ante las autoridades competentes del país.
6. Adaptación del establecimiento: el franquiciante está obligado a colaborar en la elección y adecuación del lugar físico donde se pretenda establecer la franquicia.
7. Sistema de contabilidad: el franquiciante tiene la facultad de requerir, en todo momento, la información contable del franquiciatario, así como el reporte de ventas que este genere.
8. Manuales de operación: la información relativa a la estandarización de los procesos dentro de la franquicia, se contiene generalmente en manuales que son entregados por el franquiciante, mismos que el franquiciatario tiene la obligación de seguir de manera estricta.
9. Confidencialidad: esta cláusula establece la discrecionalidad con que debe manejarse cualquier información relativa a la operación

y comercialización de la franquicia. Así como las restricciones al uso y divulgación de cualquier otro dato proporcionado al franquiciatario.

10. Estrategia de mercadotecnia: como parte de un negocio global, es importante que las partes desarrollen conjuntamente el programa publicitario de la franquicia.
11. Acuerdo de no competir: el franquiciatario debe comprometerse a no establecer un negocio similar al que supone la franquicia, por un periodo determinado de tiempo. Lo anterior para evitar que el conocimiento que el franquiciante le transmita, sea utilizado en su detrimento.
12. Independencia de las partes: el franquiciatario es independiente del franquiciante, no debe considerársele como agente, representante o empleado de este último.
13. Trabajadores del franquiciatario: es de suma importancia establecer la independencia de los trabajadores del franquiciatario respecto del franquiciante.
14. Obligaciones fiscales: las partes deben acordar el pago de los impuestos que les corresponden de acuerdo a la legislación del país donde se encuentren.
15. Aseguramiento del establecimiento donde se constituya la franquicia: el franquiciatario debe comprometerse a contratar un seguro para el lugar donde, físicamente pretenda constituir la franquicia.
16. Cesión de derechos y obligaciones: en esta cláusula deben establecerse claramente los alcances y restricciones de la cesión que lleva a cabo el franquiciante al franquiciado.
17. Incumplimiento del contrato y penas convencionales: contiene el procedimiento a seguir en el caso de que exista incumplimiento de

laguna de las partes, así como la pena convencional que estará a cargo del que dejare de cumplir.

18. Rescisión del contrato por incumplimiento de las partes: en el caso de que alguna de las partes incumpla con las obligaciones que se consignan en el instrumento jurídico, la otra tiene derecho a pedir la rescisión del contrato fundamento en esta cláusula.

19. Terminación anticipada del contrato: contiene el procedimiento a seguir en el caso de que alguna de las partes desee dar por terminado el contrato antes de la fecha establecida en el mismo y sus consecuencias.

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

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

20. Caso de fuerza mayor: tiene el fin de garantizar el auxilio a la parte que sea afectada por condiciones de fuerza mayor que le impidan cumplir con sus obligaciones contractuales.

21. Vigencia del contrato: establece la entrada en vigor, así como la duración del contrato y la opción a renovarlo, en su caso.

22. Legislación aplicable: en este apartado se establecerá claramente cual será el sistema jurídico que regulará la relación entre los contratantes derivada del acuerdo.

23. Arbitraje: la cláusula de arbitraje resulta de vital importancia para la contratación de una franquicia internacional, por ser un medio alternativo para la resolución de las posibles controversias que se susciten entre las partes.

FIRMAS DE LOS CONTRATANTES

A través de la rúbrica de las partes, el franquiciante y el franquiciatario manifiestan el sometimiento de sus voluntades a las obligaciones y derechos establecidos en el contrato.

Franquiciante

Franquiciatario

3.4 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA

Uno de los requisitos que la Ley de la Propiedad Industrial menciona para que exista la posibilidad de crear una relación comercial basada en el modelo de Franquicias es el documento conocido como Circular de Oferta de Franquicia (COF).

El Artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial menciona:

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

De acuerdo con el reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial en su artículo 65 determina los requisitos que deberá de contener la COF:

“ARTÍCULO 65.- Para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- I. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;*
- II. Descripción de la franquicia;*
- III. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;*
- IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;*
- V. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;*
- VI. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;*
- VII. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;*
- VIII. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;*

- IX. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y*
- X. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia”.*

Alcázar (2011), menciona que la información enlistada, es lo mínimo que se debe entregar al franquiciatario, sin embargo, una franquicia seria y formal suele poner a disposición de un posible franquiciatario, directorios de sus franquicias, información financiera sobre la inversión inicial, estados pro forma e indicadores de rentabilidad, comentarios sobre si ha cerrado unidades o incluso si se ha visto involucrado en algún litigio.

Si el franquiciante no hace entrega de la COF en tiempo y forma o la información proporcionada no es verídica podría dar pie al pago de daños y perjuicios, e incluso a la nulidad del contrato.

3.5 LEGISLACIÓN MEXICANA RELEVANTE PARA LAS FRANQUICIAS

Otras leyes que afectan a la regulación de las franquicias en México Franquicias - Mexico.com (2013) “Además de los artículos 142 y 65 de la Ley de Propiedad Industrial, también hay una serie de otras leyes que de forma más directa o indirecta intervienen sobre la regulación de la actividad de franquicia:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Otorga la posibilidad de crear monopolios para explotar obras originales.

Ley de propiedad Industrial: Regula la protección y licenciamiento de marcas, imagen, signos distintivos, patentes, etc.

Ley Federal de Derechos de autor: Regula los derechos de autor sobre el uso de patentes, nombres comerciales, marcas, logotipos, diseño de locales, imagen corporativa, etc.

Código de Comercio: Regula de forma general todas las actividades de comercio.

Código Civil Federal y Local: Regula los contratos de franquicias y todos aquellos que franquiciadores y franquiciados puedan realizar con terceros.

Ley General de Sociedades Mercantiles: Regula los contratos mercantiles entre empresas en general (lo más habitual es que franquiciante y franquiciatario se constituyan como Sociedades de Responsabilidad Limitada o Sociedades Anónimas).

3.6 ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

Se dedica “Apoya al desarrollo de las franquicias en México, brindando difusión, vinculación y apoyo a las organizaciones con fines comerciales trabajando con los sectores privado y público. Más de 25 años en el mercado la respaldan. Las

Franquicias asociadas a nivel nacional han generado más de 700 mil empleos y hasta este año el 6.5 % del PIB en nuestro país. La difusión y capacitación son temas de interés que mantienen activos los esfuerzos de la Asociación de tal modo que a lo largo del periodo anual se encuentran diversas reuniones de vinculación que permiten a los socios acceder a una plataforma para la constante actualización, financiamiento aumentando los porcentajes de éxito para sus empresas en comparación a otros que no superan la barrera de los cinco años. Más de 85 rubros diversos dan el beneficio real a los socios de crecer con base a lo que les gusta realizar como actividad empresarial.

Objetivos de la Asociación Mexicana de Franquicias

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

- Promover y difundir el desarrollo, consolidación y dignificación del sistema de franquicias dentro de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ser un órgano representativo de la industria de las franquicias en México y el extranjero, que vele por el correcto desarrollo, difusión y consolidación del sistema, ante cualquier organismo público o privado.
- Coadyuvar con México de forma permanente para el desarrollo comercial, industrial y económico, fomentando la generación de empleos dignos y en consecuencia apoyando el crecimiento del país (Asociación Mexicana de Franquicias, 2015-2016).

Con lo mencionado al momento se ha conocido lo necesario para la implementación de un modelo de franquicias desde el punto de vista del franquiciante como del franquiciatario, a través del siguiente capítulo se conocerá el benchmarking como estrategia mercadológica para la generación de una ventaja competitiva.

CAPÍTULO IV

BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS

CAPÍTULO IV

BENCHMARKING EN LAS FRANQUICIAS

En este capítulo se conocerá el benchmarking como una estrategia adoptada por algunos modelos de franquicias para la mejora continua del negocio.

4.1 BENCHMARKING

Actualmente rige un mercado altamente competitivo, no importa qué tipo de producto se quiera consumir o qué tipo de servicio se pretenda utilizar, el mercado ofrece actualmente un abanico de opciones bastante amplio pues son tantos los oferentes que participan dentro de él, ofreciendo el mismo producto o servicio y el consumidor puede darse el lujo de probar diversas opciones, lo cual hace que cualquier tipo de ofrecimiento que se haga en el mercado ya sea por un producto o por la prestación de un servicio debe de contar con un mínimo de características para ser partícipe de él y si no se ofreciera alguna de esas características que son repetitivas en uno y otro se debe sustituir por alguna otra para compensar la carencia no dada o simplemente se estará fuera de cualquier tipo de transacción realizada.

Es importante tener en cuenta que el mercado se a desfronterizado lo cual hace aún más difícil el hacer caso omiso de lo que ofrece nuestra competencia, pues factores que antes podían ser aliados para permanecer vigentes en el mercado hoy definitivamente van en descenso o a ser solamente de casos muy particulares, ejemplo de ello era la localización del oferente con respecto al demandante,

definitivamente la distancia entre uno y otro ya no es un límite para poder realizar el intercambio de bienes o servicios.

En este momento son tantos los medios para poder realizar dicho intercambio y no solo del producto o por la prestación de servicio sino hasta el propio modo de pago de dichas contraprestaciones y conjuntamente la facilidad para poder realizarlo sin dejar atrás que las propias características de los bienes y servicios que el consumidor demanda en este en la actualidad.

Un ejemplo claro de que la distancia ya no es más un límite, son sin duda las franquicias pues ya sea como franquiciador ofreciendo la operación de esta no solo de forma local es decir ir más allá de tu propio estado y poder abarcar mercado en otros países o llegar a otros continentes sin necesidad de hacerse directamente cargo de la operación de la misma.

Deja ver de manera más clara que es importante conocer o poder enumerar aquellas características mínimas con las cuales debo de contar como oferente dentro de un mercado, por lo cual dentro de este capítulo se desarrolla una herramienta que me permita poder enumerar todas aquellas características globales y particulares que puedan ser aliadas para el desarrollo de una franquicia en el caso de esta investigación de manera particular la de las franquicias que se dedican a la venta de café y determinar si todas las características que trae consigo la franquicia son aplicables para tener un beneficio positivo o no hacer tan rígida la operación de la misma para permitir la tropicalización como una estrategia de permanecía y preferencia dentro de nuestros consumidores meta.

El enunciamiento de todas estas características no sería propiamente solo de beneficio para franquiciadores o franquiciados sino también para cualquier tipo de oferente que pretenda ser participe dentro de este mercado de oferentes y demandantes.

Un ejemplo de que actualmente las franquicias pueden tener un mercado mucho más amplio que el mismo local es:

Donas Beleki nació en una sucursal de Walmart al sur de la ciudad en noviembre de 1997, y en 2011 logró abrir una tienda cada 10 días y vender 26 millones de donitas por año. Ahora, los empresarios están listos para exportar su modelo a Colombia, El Salvador y Estados Unidos. Será este año cuando se abran 26 tiendas en Bogotá y cinco en sucursales de Walmart en El Salvador; además, Carlos se mudará a Chicago para iniciar una estrategia de penetración en el mercado estadounidense que iniciará con la apertura de dos tiendas. Los productos que se venden van desde la tradicional cajita de donas (por un precio de 20 pesos) hasta café y frapuchino para acompañar, pero la innovación no se deja de lado: este año se presentará el primer prototipo de una máquina que producirá una variante de donas horneadas y sin grasa, para las personas que buscan una opción light. Cada establecimiento de Beleki implicará una inversión de entre 4 y 5,000 dólares que correrá por cuenta de la firma y no de los franquiciatarios. Julio Beleki explica que su marca nació con la convicción de que se convertiría en una franquicia, sin embargo, cada paso en su búsqueda de expansión implica análisis y planeación. "Nuestra estrategia de innovación abarca también una nueva forma de promocionarnos; los tiempos del 'llévele, llévele' como estrategia para vender y posicionarte ya terminaron, es por eso que decidimos hacer una campaña de promoción diferente" (Emprendedores, 2012).

Y como el caso antes mencionado existen muchos es por ello que se cree que será de vital importancia el poder desarrollar esta herramienta, pero para ello nos apoyaremos del “benchmarking” desglosándolo poco a poco para comprender como esta herramienta nos será de gran ayuda para empezar comenzaremos con conceptualizar.

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.

También se puede definir al benchmarking como el proceso a través del cual se hace seguimiento a otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector, con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y demás aspectos, compararlos con los propios y con los de otras empresas, identificar lo mejor, y adaptarlo a la propia empresa agregándoles mejoras. (Crece negocios, 2016).

Según Damelio (1997), El Benchmarking es un proceso de mejora que se emplea para descubrir e incorporar las mejores prácticas a la operación.

El benchmarking es el proceso preferido que se emplea para identificar y comprender los elementos (causas) de un desempeño superior o de clase mundial en un proceso específico de trabajo.

El franquiciante debe procurar la mejora continua a su red de franquicias o actualizando su oferta en todo momento siendo el benchmarking un proceso natural en la administración del negocio.

Algunos expertos en el tema hay una clasificación aún más particular sobre benchmarking pues dependiendo en qué contexto lo queramos aplicar se subdivide, ejemplo de ellos se transcribe a continuación.

Finnigan (1997) El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinado y lógico para poder comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación de los mejor de lo mejor. Los administradores expertos de asociaciones de benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro de la organización lo que constituye del ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejoran su desempeño (...)

Para formar parte integral del proceso de administración, el benchmarking depende, de última instancia, de dos actitudes el respaldo de la alta dirección y el compromiso de usted para emplearlo de manera efectiva. El punto de arranque, como administrador de benchmarking, será asegurarse de seleccionar las actividades y mediciones más adecuadas contra las cuales compararse, llevando a

cabo una revisión de la mejor inteligencia competitiva que sea posible conseguir (...)

Una vez que se obtenga un sentido claro de lo que se debe y puede establecer como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de benchmarking que se utilizara. El proceso de benchmarking se clasifica, más comúnmente, en tres tipos interno, competitivo y funcional descrito en ocasiones como “benchmarking genérico” cada uno de estos tiene sus ventajas y desventajas.

La idea principal que plantea sobre la clasificación de Benchmarking interno es aquella que se desempeña en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones principalmente en multinacionales es decir inician internamente con sus mejores prácticas ya que se observan desde enfoques organizacionales, geográficos, culturales dando como resultado diferencia entre los procesos dando como resultado “innovaciones locales” y es esto la base para compararse con los demás.

La otra clasificación que el menciona es Benchmarking competitivo este es comprendido y aplicado los productos, servicios y procesos de los competidores directos ya que estos afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria ya que es la obtención de información que le ayudara a entender posición dentro de la competencia es decir es unir fuerzas para participar dentro de la competencia.

La última clasificación que se considera como básica es el benchmarking funcional. Este, al igual que el anterior, se orienta hacia productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, en este caso las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. Su objetivo es revelar la mejor práctica de la compañía reconocida como líder en un área específica. Es por ello que su denominación es genérica, ya que se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadológicos, distribución, facturación y nómina.

Sin embargo, hay una clasificación más específica la cual es de alta relevancia para esta investigación. La cual es el benchmarking de procesos. Es un compromiso más profundo y experiencia, significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observación de procesos comerciales claves, sin importar quienes sean los candidatos para las mejores prácticas, ya que estamos hablando de la participación de expertos en la materia, es decir los propietarios del proceso y el equipo de trabajo que colabora (las personas que realizan efectivamente las tareas).

De acuerdo con otros autores acerca del benchmarking de procesos definen: Los modelos de proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se utilizan apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común. Estructura. Antes de construir una casa, usted debe tener una buena idea de cómo será después de construirse. Usted sabe cómo debe funcionar después de construirse y la estructura está de acuerdo con el uso proyectado. Una vez que se concluya la estructura de la casa, hay muchas maneras de terminar la casa, a fin de que refleje las preferencias, los gustos y los usos de sus dueños. Aunque la estructura de dos casas puede ser muy similar en cuanto a apariencia y función, los productos terminados, en este

caso casas, pueden variar enormemente. Mientras se satisfagan las necesidades del dueño, realmente no importa cómo sean los acabados de la casa. Lo mismo que la estructura de una casa, un modelo de proceso proporciona el marco de referencia para la acción. Dentro de ese marco, son posibles todos los tipos de variaciones, y el proceso se puede diseñar a la medida para que se ajuste a los requerimientos específicos de los individuos, los grupos y las organizaciones que lo utilizan. Cualquier tipo de modelo de proceso de benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de benchmarking. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto. Un lenguaje común Idealmente, los modelos proporcionan mapas de acción y de comportamiento que cualquier persona de la organización puede entender. Esos mapas especifican consecuencias lógicas de actividades que, si se siguen, producen el resultado deseado, en este caso, una exitosa investigación de benchmarking. Una vez que estos modelos sean conocidos dentro de una organización y la gente gana experiencia con el proceso de benchmarking, sirven para varias funciones. El modelo puede ayudar a interpretar cualquier terminología que se requiera para el empleo del proceso. Por ejemplo, la palabra reciclaje se usa al final de varios modelos de procesos de benchmarking para indicar el concepto de mejoramiento continuo y estimular el eslabonamiento de las actividades del benchmarking. La palabra reciclaje, en general, puede estimular diversas imágenes en la mente de diferentes personas, pero colocando la palabra en el contexto de un modelo de benchmarking le ayuda a la gente a interpretar el significado deseado de la palabra. Spendolini (p. 1-2)

Sin embargo, dentro del mismo contexto del tema van surgiendo otro tipo de conceptualizaciones propias del mismo, como parte integrante e importante de tal

forma que se considera sustancial exponer a continuación dichos conceptos para poder tener una visión más clara de los planteamientos que se están desplegando.

¿Qué es el Proceso?

Para Damelio (1997), un proceso es una secuencia repetible de pasos que se emplean para transformar un aporte en un resultado que tenga valor para un cliente interno o externo.

¿Cuáles son las habilidades críticas que se requieren para un proyecto de Benchmarking?

Según Damelio (1997), para realizar un proyecto de benchmarking, el equipo deberá poseer tres conjuntos críticos de habilidades: análisis de procesos, Investigación y administración del cambio. Debido a que la esencia del benchmarking consiste en descubrir las causas de raíz de los niveles superiores del desempeño de proceso, las habilidades de análisis de proceso deberán estar bien representadas en el equipo. De hecho, uno de los primeros logros del equipo deberá ser analizar en forma minuciosa el proceso actual de trabajo interno, de modo que sea posible comprender las fuentes de valor para el cliente que supone el proceso.

¿Cuál es la diferencia entre un proceso y un sistema de Benchmarking?

Para Damelio (1997) un proceso de benchmarking es el conjunto de pasos que se utilizan para descubrir e incorporar las mejores prácticas a las operaciones cotidianas. Mientras que un sistema de benchmarking es la infraestructura y los enlaces organizacionales que se requieren para desplegar, reforzar e institucionalizar un proceso de benchmarking.

¿Cuál es el código de conducta del Benchmarking?

Es un conjunto de principios y lineamientos que se convirtieron en la norma de facto para las empresas que realizan proyectos exitosos y de benchmarking.

1.- Principio de legalidad: Evitar discusiones o actos que pudieran llevar o implicar un interés en la limitación del comercio: esquemas de asignación de mercados o clientes, fijación de precios, acuerdos, manipulación de cotizaciones, sobornos o apropiaciones indebidas. No discutir costos con los competidores si estos son un elemento de los precios.

2.- Principio de intercambio: desear proporcionar el mismo nivel de información que se solicita, en cualquier intercambio de benchmarking.

3.- Principio de confidencialidad: Tratar el intercambio de benchmarking como algo confidencial para las personas y organizaciones participantes. La información que se obtiene no deberá comunicarse fuera de la firma asociada sin el consentimiento previo de los socios participantes en el benchmarking. La participante de una firma en un estudio no deberá comunicarse a terceras personas sin el permiso escrito de dicha empresa.

4.- Principio de uso: Usar la información obtenida mediante las alianzas de benchmarking solo para el propósito de la mejora de operaciones dentro de las propias empresas asociadas. El uso o comunicación externos del nombre de un socio de benchmarking junto con los datos o prácticas observadas requiere el permiso de tal asociado. Como consultor o cliente, no extender los descubrimientos de benchmarking de una empresa a otra sin el permiso de la primera.

5.- Principio del primer contacto: Iniciar el proceso, siempre que sea posible, por medio de un contacto de benchmarking designado por la

empresa asociada. Obtener el acuerdo mutuo con el contacto respecto a la entrega de comunicaciones o responsabilidades a otras personas.

6.- Principio de contacto con terceras personas: Obtener el permiso de una persona antes de dar su nombre en respuesta a una solicitud de contacto.

7.- Principio de preparación: Demostrar compromiso para con la eficiencia y eficacia del proceso de benchmarking con la preparación adecuada de cada paso del proceso, en particular en el contacto inicial con asociados.

De acuerdo con Viñas (2010), haciendo un correcto estudio del benchmarking puedes obtener información muy valiosa para cualquier área: tecnológica, directiva, de entrenamiento, de ensamble, de mercadotecnia, etc. El benchmarking es solo un análisis comparativo que te ayuda a abrirte a nuevas ideas, metodologías, procedimientos y prácticas fundamentales para la eficiencia.

A través del siguiente capítulo se presentarán los resultados de la investigación realizada, destacando las estrategias de algunas cafeterías poblanas que operan bajo el modelo de franquicia, que les han permitido mantenerse en el mercado y tener un desarrollo óptimo.

4.2 MEJORES PRÁCTICAS

Dentro del desarrollo del propio caso de estudio y como parte integrante del tema de benchmarking el tema de mejores prácticas se menciona de manera constante

es por ello que en esta parte se dará una serie de conceptos aptos para complementar dicha investigación.

El Instituto Moderno de Mejores Prácticas Corporativas (2016) enuncia lo siguiente “Las Mejores Prácticas Corporativas de forma general, las podemos definir como una serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas que han sido reconocidas como de clase mundial. Pero también es cierto, que este concepto no debe de ser limitativo a lo que este tipo de empresas han implementado, sino que también el concepto de debe de incluir aquellas prácticas que las empresas pequeñas, medianas, grandes o locales han desarrollado e implementado para obtener mejores resultados, o aquellas que se han tomado, adaptado y transformado para cubrir adecuadamente sus necesidades. Sin embargo, a lo largo de la evolución de la dirección, control y gobierno de los negocios, se han desarrollado conceptos que hoy por hoy son la base de lo que llamamos "Mejores Prácticas Corporativas" y que para mejorar el desempeño en las organizaciones es indispensable su conocimiento y comprensión, lo que posteriormente permitirá a cada empresa evaluar la forma en la que estas podrán ser aplicadas y que en un futuro podrán contribuir a ampliar la base de Mejores Prácticas existentes.”

Frías (2008) “la buenas prácticas son equiparables al término anglosajón “best practice” (mejores practicas) que hace referencia a algo que funciona, a algo que ha obtenido los resultados esperados”. Esta definición se puede matizar con las propuestas elaboradas por los diferentes autores que se has interesado por esta cuestión. Abdoulaye Anne (Abdoulaye Anne, 2003) establece que “una buena práctica es una manera de actuar que daría unos resultados concluyentes y que en su puesta en práctica puede mostrar innovación con respecto a lo que se hacía entonces.” Otros especialistas consideran que una buena práctica es la innovación

que permite mejorar el presente y, por tanto, es o puede ser un modelo o norma en determinado sistema (Juan Pablo Pons y teresa Gonzalez Ramírez 2007).

Estas definiciones ponen de manifiesto que términos como innovación y modernización están estrechamente relacionados con las buenas prácticas. Otros autores hacen referencia a unos criterios de actuación que son considerados óptimos para alcanzar unos determinados resultados a experiencias que se guían por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a unos determinados estándares o parámetros consensuados: así como a experiencias que han arrojado resultado positivos demostrando su eficiencia y utilidad en un contexto concreto. En definitiva, se habla de experiencias prácticas e implementadas, con posibilidad de contratarse, análisis y evaluación y no a una reflexión teórica o a un programa de actuación”.

Sin embargo Soret (2006) enuncia que “las denominadas “mejores prácticas” (best practices, BP) pueden ser el resultado de un análisis y mejora de los procesos organizacionales. En este sentido, el benchmarking es una herramienta relevante para la definición del mejor proceso modelo. Existente en la actualidad iniciativas dignas de mención en este ámbito: la respuesta eficiente al consumidor (efficient consumer response, ECR) es, sin duda, la más destacable en la gestión de la cadena de suministro, aunque orienta al sector de gran consumo. Las mejores prácticas a considerar en SCM pueden ser:

- Equilibrado de sistemas de gestión con iniciativas como la integración de proveedores.
- Compartir talentos y recursos
- Certificación de proveedores
- Uso de tecnología y software de gestión como el intercambio electrónico de datos (Electronic Data Interchange EDI) o la fabricación y diseño asistido por

ordenador (Computer Aided Manufacturing, CAM: Computer Aided Desing, CAD).

- Fabricación Just in time, Jit
- Comunicación entre organizaciones integrales, mediante, por ejemplo el intercambio de objetivos e ideas (algunas empresas ubican personas en instalaciones de sus proveedores)
- Comunicación entre organizaciones integradas

4.2.1 ¿Para qué Sirven?

Instituto Moderno de Mejores Prácticas Corporativas (2016) “Su implementación permite a las empresas eficientar y/o potencializar procesos estratégicos, operativos y administrativos de forma metódica.”

Frías (2008) las buenas practicas permiten sacar a la luz aquellas actuaciones que se ponen una transformación en las formas y procesos de actuación y que se convierten en el germen de cambio positivo en los métodos de actuaciones tradicionales. En este enfoque aparece la calidad como un elemento propio de las buenas prácticas. Calidad que se entiende como la capacidad para satisfacer las necesidades sea cual sea el ámbito de estudio o trabajo al que se aplique.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A lo largo de este capítulo se realizará un resumen de los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a algunas cafeterías poblanas que operan bajo el modelo de franquicia.

5.1 METODOLOGÍA

Para la construcción teórica de esta investigación el método aplicado es de tipo documental, con base en la recopilación de información en libros, revistas especializadas, artículos y consultas en páginas web.

La investigación de campo se realizó a través de la aplicación de una entrevista, diseñada para conocer más a detalle las prácticas, métodos y procedimientos operacionales, legales y financieros, que han servido como referencia a las franquicias poblanas que operan como cafeterías para lograr su permanencia y acrecentamiento en el mercado.

Con la información obtenida de las entrevistas se presenta una matriz de priorización de resultados, destacando el benchmarking como una estrategia para conocer y enfatizar las mejores prácticas, métodos y procedimientos operativos, financieros y legales que permiten a las franquicias en Puebla consolidarse en el mercado y de esta manera darlas a conocer a nuevos emprendedores y les brinde un apoyo para la toma de decisiones.

5.2 INSTRUMENTO

Se aplicó una entrevista a profundidad con una guía previamente elaborada para la recolección de información de las franquicias seleccionadas como objeto de estudio.

En la entrevista realizada se aplicaron veinte preguntas, que de acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista (2006), nos permiten obtener información más amplia logrando con esto profundizar en las estrategias con la opinión de los directivos de las franquicias.

Se realizaron cuatro entrevistas a cafeterías que operan como franquicias y una entrevista a una cafetería que opera como negocio independiente, todas se llevaron a cabo en el lugar designado por los dirigentes.

5.3 MUESTRA

Para la selección de las franquicias entrevistadas se tomó en cuenta el giro de las empresas, así como el lugar de donde son originarias, lo anterior basado en el objeto de estudio de este trabajo.

La población considerada se obtuvo del directorio de franquicias publicado por la Asociación Mexicana de Franquicias, dicha población se incrementó con las franquicias conocidas durante el estudio de campo, que no se encontraban integradas en el directorio.

La población total se encuentra integrada por 8 franquicias de las cuáles la muestra se limita a 4 franquicias debido a políticas y restricciones establecidas por las mismas.

5.4 RESULTADOS

Para facilitar el estudio de los elementos de esta investigación, se ha dividido la entrevista aplicada en algunos elementos, razón por la cual, en la siguiente matriz se presentan con un orden diferente al que se estableció en el modelo de entrevista.

BENCHMARKING							
ENTREVISTA	INDICADORES	MODELO DE FRANQUICIA EN MARCHA			MODELO DE FRANQUICIA SIN APLICACIÓN	SIN MODELO DE FRANQUICIA APLICADO	TEMA RELACIONADO
		CAFÉ PLAZA	COLIBRÍ	COFFE YORK	ZARANDA	ARMANDO'S CAFÉ	
FORTALEZAS							
1. ¿Cuánto tiempo lleva su negocio en el mercado (desde su apertura antes de ser franquicia)?	Tiempo	40 años(1976)	1999-2001	2008	Aproximadamente 10 años (2006). El nombre es una marca familiar basado en el nombre de una máquina que selecciona el café.	4 meses (proyecto 2 años)	1.1.2
2. ¿Cuánto tiempo lleva bajo el modelo de franquicia?		1996	2009	2008	2011	En proyecto para poder generar empleo para personas con discapacidad.	
3. ¿Con cuántas unidades de negocio cuentan, considerando aquellos que operan de manera propia y unidades franquiciadas?		Se cuentan con 42 puntos de venta de las cuáles 9 son franquicias.	Cuentan con 41 puntos de venta y solamente se participa en 1.	5 Puntos de venta de los cuáles 2 son franquicias.	No aplica	No aplica	
5. ¿Qué características cree que fortalecen su franquicia?	Uniformidad en producto y servicio	Inversión poblana generadora de empleos. Amplia experiencia en el mercado. Prestigio Empresa socialmente responsable. Innovación.	Ofrecer un concepto 100% mexicano además que estas sus franquicias son innovadoras, marcando siempre a la par que hay un vinculo muy estrecho con el nivel primario y de esta manera coadyuva de manera responsable.	Arquitectura Alimentos y Bebidas Atención y Servicio Música.	Ofrecen un concepto muy particular incorporando un tostador en sus cafeterías, ofreciendo un producto fresco además que es atractivo para la gente el poder observar desde la calle el proceso de tostado del café.	Empresa incluyente. Proyecto "quiero aprender por una vida digna" (gente con discapacidad, jóvenes con discapacidad intelectual).	3.2
9. ¿Qué ventajas considera que son poco visibles, pero sin duda primordiales en el mercado que no te ofrece un negocio de creación propia frente a una franquicia?	Crecimiento	Satisfacer las exigencias del mercado	Control de toda la cadena productiva.	Ser selectivos (el segmento a cuál están dirigidos).	La alta oferta universitaria que ofrece Puebla	Pretende contemplar dentro de su plantilla laboral a personas con discapacidad intelectual y de esta manera ser incluyente a este extracto de la sociedad dentro de un ambiente laboral.	2.1.1
10. ¿Cómo se demuestra y con base en qué indicadores "(Nombre de la franquicia)" mide la factibilidad del negocio? ¿Es un desarrollo propio?	Posicionamiento de marca	Se tienen indicadores de venta, de desempeño de colaboradores, de rotación de personal, de creación de nuevos puestos, de publicidad, entre otros. Se hace una revisión por departamento cada 2 meses. Ya través de un asesor externo se realizan los análisis a cada uno de estos.	Tienen indicadores desde el momento que se establece una franquicia, para evaluar el mercado al que pretenden llegar. No es un desarrollo propio, cuentan con asesoría externa.	Se han desarrollado indicadores por cuenta propia desde la parte administrativa que les permite medir la factibilidad del negocio.	No tiene un desarrollo	5 indicadores relativos a ventas diseñados por el Tecnológico de Monterrey	3.3
12. "(Nombre de la franquicia)" ¿Tiene algún plan estratégico a seguir para permanecer dentro del gusto de los clientes? Describir	Reconocimiento de producto	*Tienen un plan estratégico que evalúa las necesidades del consumidor. *Realizan un programa de fidelidad que permitirá tener mayor conocimiento del cliente.	Cuenta con un área de innovación y desarrollo que les han permitido proyectar de manera correcta y ordenada.	Posicionarse en lugares estratégicos y seguirse diferenciando a través de sus cuatro pilares.	No tiene desarrollo	No tiene desarrollo	2.3
13. ¿Realiza supervisión a sus franquiciatarios y que considera relevante sobre la forma de ejercerlo (existe un periodo de revisión)?	Apoyo y asesoría permanente	Se supervisan todas las unidades de manera semanal, presentando un reporte mensual para que cada unidad cumpla con todos los requerimientos y corregir cada detalle.	*Hay una área en el corporativo de vinculación y busca anticiparse a cualquier problema para resolverlos. *Tienen dos posibilidades, puede ser visitas programadas (realizan 4 visitas por año) y visitas sorpresa pero de cualquier manera hay comunicación permanente.	Revisiones sorpresa para verificar el cumplimiento de todos los detalles.	No aplica	No aplica	3.4

BENCHMARKING							
ENTREVISTA	INDICADORES	MODELO DE FRANQUICIA EN MARCHA			MODELO DE FRANQUICIA SIN APLICACIÓN	SIN MODELO DE FRANQUICIA APLICADO	TEMA RELACIONADO
		CAFÉ PLAZA	COLIBRÍ	COFFE YORK	ZARANDA	ARMANDO`S CAFÉ	
FORTALEZAS							
14. ¿Existen reglas pre establecidas para la homologación del servicio al cliente?	Calidad en el Servicio	Se tiene un credo del servicio con evaluaciones constantes	Buscan estandarizar la calidad del servicio para garantizar el éxito de cada una de sus unidades.	Se están desarrollando elementos de estandarización.	Algunas ya se encuentran desarrolladas pero se siguen trabajando.	Pretende tener vinculado su programa de gastronomía a las franquicias	2.4
14.1 Contratación del personal		Se tiene un centro de capacitación de personal (CECAP). Se está realizando un proyecto que otorgue certificaciones al personal por estudios realizados.	Hay libertad de contratación, sin embargo ofrecen ayuda también al franquiciatario a través de un área de reclutamiento para encontrar los mejores perfiles.	No aplica	No aplica	Su objetivo es que una parte la contrate el franquiciatario por parte del franquiciador vincule al personal egresado de su taller de gastronomía.	
14.2 Capacitación al personal.		Se tiene credo del servicio que detalla todos los aspectos que el personal requiere en cuanto a atención al cliente. Se evalúa constantemente que el personal cumpla con los requerimientos.	Hay una capacitación previo a la apertura de 2 semanas y se ofrece una semana de acompañamiento post apertura.	Se está creando un modelo 9s enfocado al servicio al cliente	No aplica	Tiene un taller de cocina que capacita a las personas con discapacidad intelectual y son aquellos egresados de este taller a los que se pretende emplear como parte de una plantilla previamente capacitada.	
15. ¿Qué porcentaje de insumos suministra directamente al franquiciatario?	Derechos y obligaciones	100% de suministro.	40% del suministro	Se tienen algunas compras directas con el franquiciante (productos base).	Tiene estimado un 30%	No aplica	3.4
16. ¿Qué regulación aplica en los insumos de libre elección (esto repercute en el costo)?	Cumplimiento en contrato	Salvo emergencias se pueden adquirir otros productos.	Al franquiciatario se le dan marcas seleccionadas pero tiene opción de que el proveedor es de libre elección.	Los insumos generales (limpieza, y algunas marcas que no hagan diferencia)	No aplica	No aplica	3.4
17. ¿Cómo regulas las promociones?	Mercadotecnia de Consumo	Se realizan planes de mercadotecnia de manera anual y se evalúa todos los días el impacto logrado.	Lo regula el cooperativo.	Promociones de acuerdo al franquiciatario	Con base en las temporadas.	No aplica	2.5
18. ¿Qué aspectos legales le afectaron al momento de la constitución y en desarrollo de su franquicia?	Cumplimiento legal	Establecer en contrato lo que esta y no esta permitido hacer.	Cuando salió al mercado no se había desarrollado por completo el modelo por falta de conocimiento, el primer contrato fue una licencia de uso de marca otorgando una franquicia en desarrollo.	Trámites burocráticos	Cree que fue fácil ya que recibio apoyo por parte de la Secretaria de Economía.	No aplica	3
20. ¿Qué le diría a alguien que pretende invertir, para que incline su decisión a apostar a su franquicia?	Mercadotecnia Industrial	Se ofrecen utilidades atractivas y se adquiere una franquicia comprometida con el medio ambiente y la sociedad.	Es la marca emergente que ofrece mayor rentabilidad, ofrece un producto innovador y apoya a un sector vulnerable de productores de café.	Los 4 pilares fundamentales y el poder darse cuenta de la ciudad, la ayuda para buscar un lugar estratégico y el mercado potencial.	El negocio de café es un negocio muy rentable con un amplio potencial en nuestro país.	Es un proyecto innovador porque además de que promete ser rentable, la causa que lleva cada producto que vende al público es una causa social y cree que actualmente la sociedad ya es más sensible a ayudar a la sociedad vulnerable.	2.5

BENCHMARKING							
ENTREVISTA	INDICADORES	MODELO DE FRANQUICIA EN MARCHA			MODELO DE FRANQUICIA SIN APLICACIÓN	SIN MODELO DE FRANQUICIA APLICADO	TEMA RELACIONADO
		CAFÉ PLAZA	COLIBRÍ	COFFEE YORK	ZARANDA	ARMANDO'S CAFÉ	
OPORTUNIDADES							
4. ¿Qué lo motivo a llevar su negocio hacia un modelo de franquicia y no quedarse en un modelo tradicional?	Crecimiento ordenado	Nueva inversión (Crecimiento)	Incrementar el consumo de café para beneficiar a sus productores y colocarlos en un punto estratégico dentro de todo el proceso que lleva poder ofrecer una tasa de café.	Empoderamiento de la marca, mayor alcance.	Inversión de terceros y de esta manera expandir sin tener que invertir en capital propio.	Quiere crecer para poder expandir su objeto social.	2.2
6. ¿Qué elementos considera de mayor importancia para elegir a su franquiciatario (hay alguna característica que impida la adquisición de la franquicias)?		*Cuenta con la inversión *Ganas de crecimiento *Trabajo en equipo *Es primordial se identifique a los esfuerzos y valores de Grupo Plaza.	* Solvencia económica * Experiencia comercial * Identidad con el producto que ofrece * Vinculación con su objeto social * Reunir los requisitos (80 pts establecido en una tabla de indicadores propia) para ser candidato.	* Pasión por la marca. * Deseen el negocio. * Se identifique con la marca.	Disponibilidad de recursos y gente que este dispuesta a atender el negocio y sino fuera el caso el no entregaría la franquicia.	Que sea afina a su objetivo social.	3.3.1
7. ¿Qué desarrollos internos (financieros, materiales o humanos) le han permitido la minimización de riesgos y alcanzar de forma más objetiva sus metas dentro de su franquicia?	Desarrollo de Know How	*Contratos escritos. *Revisión mensual de los estados financieros de las franquicias. *Manuales de identidad gráfica. *Reuniones mensuales para revisión de necesidades.	* Como productores, pueden reducir los niveles de intermediación minimizando los costos del insumo principal logrando ofrecer un margen de utilidad mayor.	Se realizan desarrollos respecto a estructura operativa y estructura administrativa para que puedan prevalecer.	Desarrollos en logística y mejora de controles, enfocado a la calidad y estandarización del producto.	Se esta desarroando por parte del Tecnológico de Monterrey.	2.2
8. ¿Cuáles son las características de los factores externos que le han favorecido a su modelo de negocio, y alcanzar cierto estatus a su franquicia?		*Pasión de los dueños por crecer y colaborar con la gente. *Distintivo ESR. *Preocupación por la calidad de vida de los empleados. *Cuidado del medio ambiente. *Vinculación con asociaciones. *Código de ética y valores. *Innovación.	*Falta de innovación en el mercado, sus productos son únicos y diferentes, su calidad es superior ya que mantienen un control dentro de su cadena productiva. *Se atrevieron a crear bebidas que no ofrece el mercado.	La ciudad de Puebla (Bellas Artes).	Su población meta son los universitarios y Puebla le favorece por la alza en universidades y además cree que es una tendencia que la gente quiera asistir a las cafeterías.	No desarrollado	2.2
11. ¿En qué cree se basa el éxito "(Nombre de la franquicia)" " " como empresa del sector alimenticio?		Comunicación con la franquicia.	Se han alejado de los modelos repetitivos acercándose a raíces mexicanas elaborando bebidas exclusivas y así como su compromiso social.	En ofrecer un lugar que conecta los sentidos de las personas.	Sus precios son competitivos además que ofrece el café de calidad.	Su proyecto participó en "posible", programa de Montepiedad y Televisa. Lograron estar entre los finalistas, esto les permitió presentarse con la directora de incubadoras del Tecnológico de Monterrey en Puebla, quienes están formulando el plan de negocios, hasta ahora con factores positivos.	2.2
AMENAZAS							
19. Si usted pudiera modificar o agregar algo dentro de nuestra legislación respecto a las franquicias ¿Cuál sería? y ¿Por qué?	14) Reconocimiento de los factores legales de importancia relativa	Que se definirá de manera mas clara los derechos y obligaciones del franquiciatario.	Deberían en ley otorgar protección a pequeños productores para que no siga en decremento el sector primario.	Nada	Nada	No aplica	3.3
4. ¿Qué lo motivo a llevar su negocio hacia un modelo de franquicia y no quedarse en un modelo tradicional?	Crecimiento ordenado	Nueva inversión (Crecimiento)	Incrementar el consumo de café para beneficiar a sus productores y colocarlos en un punto estratégico dentro de todo el proceso que lleva poder ofrecer una tasa de café.	Empoderamiento de la marca, mayor alcance.	Inversión de terceros y de esta manera expandir sin tener que invertir en capital propio.	Quiere crecer para poder expandir su objeto social.	2.2

5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este tema se analizan los resultados encontrados a través de las entrevistas realizadas a algunas de las franquicias más representativas de la ciudad de Puebla que operan en el sector servicios como cafeterías.

En el primer elemento analizado, se encontró con negocios que cuentan con gran trayectoria en el mercado, siendo Grupo Plaza el de mayor antigüedad, que inició operaciones desde el año 1976.

En el caso de los negocios que han establecido puntos de venta a través de franquiciatarios, se destaca el caso de Café Colibrí que aunque no es la entidad con más tiempo en el mercado, ha logrado ser la mejor posicionada de este estudio con el mayor número unidades franquiciadas.

Los entrevistados respondieron que entre los factores que llevan a sus negocios a franquiciarse es el crecimiento y búsqueda de capital externo.

Las características que todos destacaron como fortalezas en las empresas que cuentan con el modelo franquicia son la innovación en sus productos, así como la uniformidad del servicio ofrecido.

Para lograr un crecimiento ordenado de las franquicias, éstas consideraron ciertos elementos en sus franquiciatarios, prevaleciendo entre ellas la identificación

y gusto por la marca que se adquiere, así como que cuenten con la inversión necesaria para el pago de derechos y establecimiento del negocio.

Por otra parte, dentro de los desarrollos internos de las franquicias, se encontró la estandarización de procesos operativos enfocados en la calidad que puedan prevalecer.

Como parte de los factores externos, las franquicias de Zaranda y Coffee York coincidieron en que la Ciudad de Puebla es de gran importancia para el desarrollo de su franquicia, mientras que Café Plaza y Café Colibrí resaltan a la innovación como un elemento que les permite diferenciarse de su competencia.

Las franquicias que han sido parte de este estudio han implementado indicadores que les permiten evaluar el desarrollo de cada uno de sus puntos de venta para poder verificar el desempeño.

En la entrevista realizada, las franquicias se han encargado de realizar un plan estratégico que les permitirá seguirse posicionando en el gusto de sus clientes.

Las entidades entrevistadas difieren en el elemento en el cuál creen que se basa el éxito de su franquicia, en el caso de Café Plaza considera que la comunicación es el componente más importante, por otro lado Café Colibrí lo ve en la innovación en sus productos mientras que Coffee York piensa que el lugar es primordial y Zaranda se basa en establecer precios competitivos.

Las franquicias que han logrado establecer negocios a través del modelo de franquicia, destacan la supervisión como un aspecto de gran importancia para cerciorarse que cada una de sus unidades cumpla con los requerimientos establecidos para su operación y han establecido un vínculo de comunicación permanente.

En cuanto a la atención al cliente, las franquicias trabajan de manera constante en la contratación y capacitación al cliente para lograr homologar el servicio ofrecido en cada uno de los puntos de venta.

Como parte del contrato, el franquiciador es encargado de proveer los insumos a sus franquiciatarios, aunque en el caso de los sujetos que forman parte de este estudio, solo Café Plaza regula el 100% de los insumos, mientras que en los demás casos solo una parte es suministrada por dueño de la franquicia y el resto de sus insumos los pueden adquirir con otros proveedores pero respetando marcas o estándares de calidad.

Otro elemento analizado es la mercadotecnia dentro de las unidades franquiciadas y la forma en que éstas establecen sus promociones, en el caso Coffee York le permite a sus franquiciatarios establecer las promociones que crea indicadas mientras que Café Plaza, Café Colibrí y Zaranda las establecen con base estudios realizados por el corporativo en cada uno de ellos.

Desde la perspectiva de Coffee York, en cuanto al cumplimiento legal mencionan como factor que afectó su constitución como franquicia los trámites

burocráticos, por otra parte Café Plaza menciona como complicación establecer en el contrato lo que se tiene y no se tiene permitido hacer para cada una de las partes que intervienen, mientras que Zaranda consideró sencillo el elaborar su modelo de franquicia al haber obtenido apoyo por parte de la Secretaría de Economía, por su parte Café Colibrí hace referencia a la falta de conocimiento en la construcción de su contrato de franquicia.

Dentro de los aspectos que los organismos entrevistados mencionan que modificarían a la legislación vigente para la creación de franquicias se encontró el establecer de manera más clara los derechos y obligaciones del franquiciatario así como la protección a los pequeños productores para fortalecer el sector primario.

Por último pero no menos importante, desde la óptica de promoción de su modelo de franquicias, Zaranda, Café Colibrí, y Café Plaza se consideran a sí mismos como una franquicia que ofrece una atractiva rentabilidad, estos dos últimos además consideran su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, otro factor destacado por Zaranda es el mercado potencial con el que cuenta, Coffee York coincide con esto.

5.6 ESTADO DEL PROBLEMA HIPÓTESIS

De acuerdo con la hipótesis planteada:

Si se cuenta con información con apoyo del benchmarking, sobre las mejores prácticas, métodos y procedimientos, del trabajo que han permitido a las franquicias su permanencia y acrecentamiento en el mercado, se tendrá un apoyo a los emprendedores para la toma de decisiones.

Con base en la información recabada a través de la aplicación de las entrevistas a diversas cafeterías que operan como franquicia y haciendo uso del benchmarking, se realizó un análisis comparativo sobre diversas prácticas empleadas por las franquicias que han logrado posicionamiento y crecimiento en el mercado. En el siguiente tema, se propone la elaboración de una matriz de priorización de resultados, que prueba parcialmente que la investigación realizada puede apoyar a negocios independientes en la toma de decisiones.

PROPUESTA

Con el desarrollo de esta investigación empleando la técnica del Benchmarking funcional o genérico se pudo recopilar las mejores prácticas, métodos y procedimientos tanto de aspectos operativo así como los relativo al aspecto legal y como el llevar este mecanismo les ha permitido a las franquicias que fueron parte de este estudio lograr su permanencia y acrecentamiento en el mercado Poblano, sin embargo las características que conforman la matriz desarrollada son variadas lo que constituyen una dificultad, el poder determinar cómo priorizar esta información por cual se propone crear una matriz adicional que se adecue a las necesidades del usuario que consulte la información que contiene la matriz de mejores prácticas y así pueda hacer uso eficiente de la información pues esta es según el Ministerio de la Protección Social Republica de Colombia “herramienta se utiliza para establecer prioridades en tareas, actividades o temas, en base a criterios de ponderación conocidos. Siendo así la Matriz de Priorización una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de un equipo de trabajo o con sus usuarios a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico. La matriz le auxiliará en clasificar problemas o asuntos (usualmente aportados por una tormenta de ideas) en base a un criterio en particular que es importante para su organización. De esta manera podrá ver con mayor claridad cuáles son los problemas más importantes sobre los que se debe trabajar primero, utilizarlo cuando requiera priorizar problemas o llegar a un consenso sobre un asunto específico.

- Características
- Facilita la selección de alternativas.
- El criterio de priorización tiende a ser consistente.
- Permite evaluar cuantitativamente.
- Permite análisis de sensibilidad.”

Es por ello para la creación de dicha matriz de priorización que se adecue a las necesidades de los usuarios que consulten dicha información se crearan pasos a seguir para crear dicha matriz siempre siguiendo y cumpliendo pasos que señalan autores que han empleado dicha matriz como una herramienta de gestión y toma de decisiones.

Paso 1: Confeccionar una lista opciones a seguir.

Estas deberían ser características que se seleccionen de la “Matriz de Priorización de resultados” que contiene las mejores prácticas de los entes que fueron participes dentro del estudio y que se consideran de relevancia para ser adaptadas a nuestro plan de cambio de gestión.

Paso 2: Ordenar los criterios seleccionados

Dentro la Matriz de Priorización de resultados, se encuentra subdividida en criterios de FODA, esto permite reconocer de manera más idónea la característica de la franquicia seleccionada, criterio seleccionado también puede ser clasificado de la misma manera, pues permitirá determinar el panorama general de decisiones que se pretenden realizar. Si estos se asemejan o sin son totalmente opuestos permitiendo optimizar nuestras decisiones una vez hecho dividirlos según su renglón.

Paso 3: Votación

Quizás la selección puede ser grande por ello se recomienda hacer la primera depuración y en grupo elegir cuales de todas estas ideas se creen son de mayor importancia para nuestro ente y de esta manera depurar. Algunos puntos importantes que te puede ayudar a tomar el votar por uno u otra pueden ser los

puntos que se mencionan a continuación según Ministerio de la Protección Social Republica de Colombia “Criterios para elegir problemas:

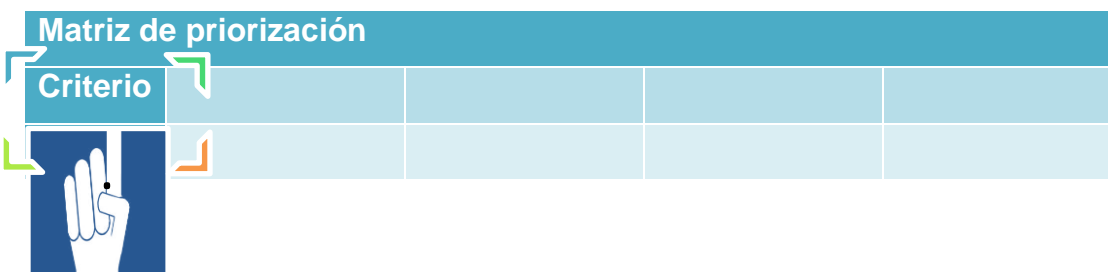
- Importancia.
- Apoyo para los cambios.
- Visibilidad del problema.
- Riesgos que se corren si no se hace nada.
- Factibilidad de efectuar cambios en esta área.

Criterios para elegir soluciones:

- Costo.
- Posible oposición.
- Factibilidad.
- Apoyo de la administración.
- Apoyo de la comunidad.
- Eficiencia.
- Oportunidad.
- Impacto sobre otras actividades.”

Paso 4: **Dibujar matriz de priorización**

4.1 Colocar los criterios seleccionados




The diagram shows a table titled "Matriz de priorización". The first column is labeled "Criterio". The table has two rows and four columns. A hand icon is pointing to the "Criterio" column. There are also some small colored arrows (green and orange) pointing to the corners of the table cells.

Matriz de priorización				
Criterio				


4.2 Colocar a que parte del FODA de la matriz de priorización pertenece.

Matriz de priorización				
Criterio	Eje			



4.3 Determinar la escala para la calificación de las opciones en relación con cada criterio.

Matriz de priorización				
Criterio	Eje			
	Puntuación			



Según el Ministerio de la Protección Social Republica de Colombia “**Escala simple**”: Las puntuaciones se basan en el cumplimiento de un determinado criterio por parte de la opción.

¿Se dispone de personal capacitado? Sí = 1, No = 0.

Escala común: Las opciones se califican en función del grado en que cumple con el criterio.

¿En qué medida se cuenta con apoyo de la administración para esta opción?
Mucho = 3, Normal = 2, Poco = 1 (o una escala de 1 a 5 ó 1 a 10, de poco a mucho).

Escala Compleja: Cada criterio tiene un peso diferente, reflejándose este en la expresión para obtener la valoración final o en la diferencia de escala.

Calcular el valor total de cada opción operando convenientemente con la calificación de cada criterio.

Evaluar los resultados formulando las siguientes preguntas:

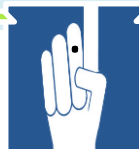
¿Alguna opción cumple con todos los criterios?

¿Se puede eliminar alguna opción?

Si alguna opción cumple con un criterio pero no con todos, ¿todavía vale la pena tenerla en cuenta?"


4.4 Costo: Es importante poder evaluar este punto ya que determinara que tan viables es poder llevarlo a cabo y sobre todo la factibilidad del mismo.

Matriz de priorización			
Criterio	Eje		Costo
	Puntuación		



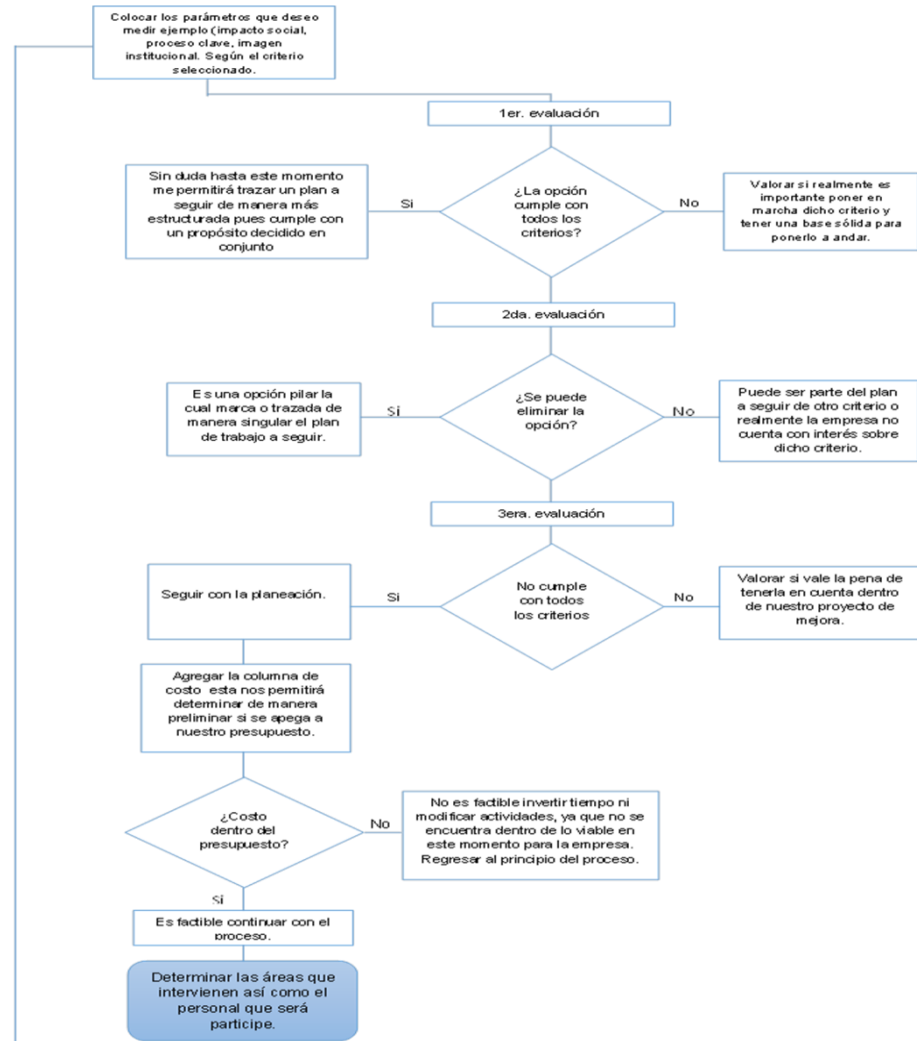
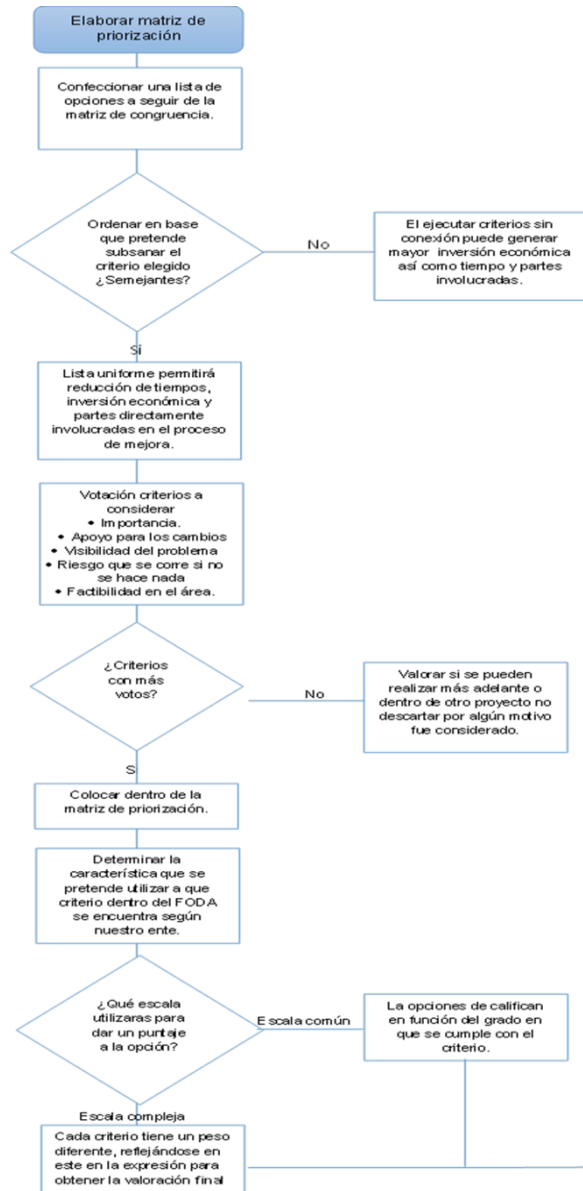
4.5 Áreas que intervienen: Es muy importante y primordial ya que estas áreas no pueden retroalimentar y guiarnos si sería conveniente poder adaptarlo y poder hacer un estimado de tiempo para poder implementarlo.

Matriz de priorización			
Criterio	Eje	Costo	Áreas participes



Estos serían los pasos a seguir para poder crear dicha matriz pues esto permitirá la uniformidad de las escalas para todos los criterios facilita el cálculo y evita errores y tiempo para poner en marcha dichos criterios que se pretenden alcanzar. Sin embargo es importante asegurarse de que todos entienden bien las opciones que se están considerando así como la definición operativa de los criterios y ponerse de acuerdo al respecto y sobre todo uniformidad de las escalas para todos los criterios facilita el cálculo y evita errores.

Para poder brindar al usuario un panorama más claro del uso de la herramienta se desarrolla un diagrama de flujo que según Rodríguez “diagrama de flujo, también llamado Flujograma de Procesos o Diagrama de Procesos, representa la secuencia o los pasos lógicos (ordenados) para realizar una tarea mediante unos símbolos. Dentro de los símbolos se escriben los pasos a seguir. Un diagrama de flujo debe proporcionar una información clara, ordenada y concisa de todos los pasos a seguir.” Por ello emplearemos esta herramienta para dejar plasmado de manera más clara el procedimiento del uso de la matriz de priorización.



El hecho de optar por una matriz denominada “matriz de priorización” es motivado por las diversas opciones que se pueden tomar para el alcance de objetivos particulares del usuario que llegue a consultarla y la importancia de tomar siempre las más relevantes, beneficiosas y porque no decirlo la mejor decisión para nuestra organización, se complica al tener un abanico amplio pues al no tomar la más adecuada a nuestras necesidades tendrá como resultado el mal empleo de recursos humanos, materiales y financieros así como la pérdida de tiempo en desarrollar un proyecto que no será el más viable para nuestra organización es por ellos que autores como Vilar, Gómez y Trejo (1997) mencionan que es una herramienta se utilizan para poder priorizar actividades, temas, características de productos/servicios, etc. en base a criterios de ponderación conocidos utilizando una combinación de técnicas de Diagramas de árbol y Diagrama Matricial, fundamentalmente, son herramientas que permiten tomar decisiones. En todo momento de toda planificación o metodología de mejora, es necesario decidir que es más necesario decidir que es más necesario o más importante hacer para la organización y cuando realizarlo, es decir, establecer prioridades. Las matrices de priorización permiten realizar esta toma de decisión de manera más objetiva. Esta Herramienta es tan eficiente que reemplazó a la conocida como análisis matricial de datos o análisis factorial del conjunto inicial de las siete nuevas herramientas. Esta herramienta exigía conocimientos rigurosos de estadística para su aplicación y por lo tanto su utilización quedaba restringida a especialistas.

Las Matrices de Priorización deben de utilizarse cuando:

- 1) Después de haberse identificado un conjunto de temas clave y de generar las posibles opciones para tratarlos, sea necesario realizar una selección de entre estas opciones.
- 2) Existe desacuerdo respecto a la importancia relativa de los criterios de selección elegidos por los componentes del grupo.

- 3) Los recursos disponibles en la puesta en práctica del programa de mejora son limitados.
- 4) Existe una inter-relación muy fuerte entre opciones generadas.

Otros autores como Sainz (2005) mencionan su utilidad es mayor en aquellos casos en los que la empresa cuenta con un elevado número de planes de acción y/o aquellos casos en los que nos enfrentamos a un número muy alto de acciones, que puede hacer que los árboles no nos dejen ver el bosque, perdiendo de esta forma la eficacia el plan estratégico diseñado. Y sobre todo, cuando el presupuesto que requiera las acciones y planes definidos sea superior al disponible al que se estima conveniente para la puesta en marcha del plan.

Se puede aplicar tanto a ellos planes de acción (o programas) como a sus acciones. En general lo ideal, es: aplicar primero a los planes de acción para detectar cuales son prioritarios y cuales no y luego a las acciones de aquellos planes de acción para detectar cuales son prioritarios y cuáles no, y luego a las acciones de aquellos planes que han resultado no ser prioritarios, por si pudiese detectarse algunas acciones prioritarias en los mismos a pesar de que ellos no lo sean.

Hay otros autores que sintetizan el concepto para dejar más claro y preciso, como es el caso de Palacios (2009) que menciona como que una técnica de matrices de priorización es aquella herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el grupo ha decidido que es importante para una decisión adecuada y aceptable. Las matrices funcionan mejor cuando las opciones son más complejas o cuando se debe tener en cuenta múltiples criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

Existe un número significativo de autores que tratan el tema acerca del apoyo de esta herramienta para poder elegir o tomar una decisión de manera más eficiente y oportuna apegándose siempre a dos principios elegir siempre la más relevante y estar siempre sujeto al presupuesto que se pretende destinar para llevar a cabo un proyecto, es por esta razón que el uso de esta herramienta es vital para poder tener un medio que permita medir y en caso de que el usuario pretenda llevar a cabo o seguir alguna alternativa que se presente dentro de esta investigación cuenta con una herramienta que le brinde un panorama mucho más limpio y de esta manera confiable al momento de tomar dicha decisión.

CONCLUSIONES

Actualmente, con el fenómeno creciente de la globalización, surgen las franquicias como una forma de hacer negocios, que permite aprovechar las ventajas competitivas. Franquiciar es una opción que permite a las empresas expansión y crecimiento a través de capital externo disminuyendo los riesgos e incertidumbre, por ser negocios que cuentan con experiencia en el mercado que se pueden adecuar a las capacidades de los inversionistas. El mercado de franquicias no ha dejado de crecer, y es así que se reconoce a Puebla como un referente a nivel nacional en la creación de franquicias.

Franquiciar un negocio, es algo que cada vez se vuelve más común, pero también se debe reconocer que esto genera que el entorno en el que operan las franquicias se vuelve cada vez más exigente al tener una mayor un mayor número de posibilidades en el mercado. Es necesario que el franquiciador reconozca el las demandas del entorno, y establezca estrategias que le permitan la creación de ventajas competitivas, diferenciando dos consumidores potenciales, el consumidor final de sus productos o servicios y el emprendedor o futuro inversionista que si llega a cumplir los requisitos previamente establecidos, se convertirá en franquiciatario.

Para la constitución de una franquicia desde el punto de vista legal, es necesario el establecimiento de las cláusulas de operación de manera escrita, con la finalidad de evitar especulaciones, así mismo, se deben evitar omisiones y ambigüedades que pudieran poner en desventaja a algunas de las partes. Es de vital importancia, que tanto el franquiciante como el franquiciatario, conozcan los aspectos legales (derechos y obligaciones), establecidas para cada uno, antes de

celebrar el contrato de franquicia. En el caso de nuestro país es indispensable considerar la Ley de la Propiedad Industrial.

Hoy en día, ante la diversidad de opciones presentadas en el mercado a la hora de adquirir un producto o servicio, surge la necesidad en las empresas de lograr diferenciarse, a través de bienes de calidad que logren la satisfacción y se establezcan en el gusto y preferencia de sus consumidores. Como estrategia de negocios para que los empresarios determinen las características que consiguen fortalecer a su marca, se presenta el benchmarking como una herramienta con el fin de evaluar sus productos, servicios, procesos y otros aspectos, compararlos con los de otras empresas para identificar lo mejor, y adaptarlo a la propia empresa agregándoles mejoras.

A través del estudio realizado, y utilizando el benchmarking se comparan aspectos relevantes, empleados por algunas franquicias en la Ciudad de Puebla, que les han permitido permanecer en el gusto de sus clientes.

De acuerdo con la entrevista aplicada, se analizó el tiempo que las franquicias llevan en el mercado, desde su constitución como negocio independiente y el tiempo que llevan operando bajo el modelo de franquicia. Así mismo se puede observar que en el caso de las franquicias con mayor tiempo en el mercado han logrado mayor consolidación y presencia. Además en una plática que se tuvo con el Presidente de COPARMEX TEHUACÀN Maestro Daniel Gutiérrez Trujillo nos externa que es un modelo que actualmente se ha destacado por ser viable y utilizado por la juventud emprendedora por la facilidad, el posicionamiento y reconocimiento de marca dando como pauta al momento de invertir como una opción viable pero, no deja atrás la idea que son principalmente modelos que

permiten la fácil expansión de ideas nuevas e innovadoras permitiendo a través de inversión externa el poder propagar de manera más rápida y organizada por el sin número de criterios que se deben de cumplir para poder canalizar un negocio propio a dicha modalidad. Sin embargo él nos cuenta que creen que el punto clave de todo no es solo el modelo que se pretenda emplear para poder realizar un negocio sino que el emprender con actitud y sea algo que realmente lo haga con pasión.

Este estudio nos permitió identificar diversos elementos que les permite a las franquicias posicionarse, crecer y mantenerse en el gusto de los clientes, que no en todos los negocios que operan de manera individual, se han tomado en cuenta.

Entre los aspectos creados y/o desarrollados por las franquicias destacan:

- La planeación como un factor de vital importancia en el mundo empresarial.
- Establecimiento de objetivos
- Crecimiento ordenado (planeación y evaluación de puntos de venta)
- El desarrollo del personal
- Plan de mercadotecnia para dar a conocer el concepto del negocio
- La homogenización de servicio
- La supervisión y evaluación de resultados.

Se puede concluir que los negocios independientes deberían de considerar desarrollar los elementos antes mencionados para poder ser más competitivos en el mercado.

REFERENCIAS

- Alaniz, L., (2016), *7 pasos para elaborar el plan de mercadotecnia de tu franquicia*. Recuperado el 8 de mayo de 2016 de <http://www.gallasteguifranquicias.com/7-pasos-para-elaborar-el-plan-de-mercadotecnia-de-tu-franquicia/>
- Alba C., (2005), *Franquicias: Una perspectiva mundial*, Fondo Editorial FCA, México DF.
- Alcázar, E. (31/01/2011), *Circular Oferta de Franquicia*, Recuperado el 30 de julio de 2016 de <https://www.entrepreneur.com/article/263976>
- Alcázar, H. (29/09/2010), *La calidad, el motor de la franquicias*, Recuperado el 30 de abril de 2016 de <http://alcazar.com.mx/blog/?p=380>
- Alcázar, H. (21/10/2010), *Marco normativo de las franquicias en México.*, Recuperado el 30 de marzo de 2016 de <http://alcazar.com.mx/blog/?p=433>
- Alcázar, H. (22/03/2016), *Razones para franquiciar*, Recuperado el 28 de abril de 2016 de <http://alcazar.com.mx/blog/?p=3592>

- Anda, C., (1997): *Administración y Calidad*, Editorial Limusa, México.
- Aranday & Asociados, (2009), *Distribución por sectores*, Recuperado el 10 de Junio 2016 de: http://www.aranday.com/nfrmsst_gr.html
- Área Tecnología, (2016) *¿Qué es un Diagrama de Flujo?*, Recuperado el 25 de noviembre 2016 de: <http://www.areatecnologia.com/diagramas-de-flujo.htm>
- Asociación Española de Franquiciadores (2013), *¿Qué necesito saber para franquiciar mi negocio?* Recuperado el 29 de abril 2016 de: <http://calidadenfranquicia.com/quiero-ser-franquiciador/>
- Asociación Mexicana de Franquicias. (2015-2016). Conoce a la Asociación Mexicana de Franquicias [Mensaje de Blog]. Recuperado de: <http://franquiciasdemexico.org.mx/conoce-a-la-asociacion-mexicana-de-franquicias/>
- Bermúdez, G., (2002), *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, Edit. ESIC. , Madrid.
- Burgos, Pavón G.y Fernández, Iglesias M. S. (2014). *La franquicia tratado práctico y jurídico*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Cabrera, g., (12 de septiembre 2013), *Puebla y Estado de México, territorios que atraen franquicias*, Recuperado el 20 de febrero 2016 de <http://www.franquiciashoy.com/recursos/notifranquicias/sep-2013/puebla-y-estado-de-mexico-territorios-que-atraen-franquicias->
- Café Colibrí, (2016) Un proyecto con objetivo social, Recuperado 15 de mayo 2016 de: <http://www.cafecolibri.mx/que-es-cafe-colibri/>
- Caffey, Andrew A. y Kaufmann, David, J., (1988), *The Law of Franchise Relationship*, Edit. Business Strategies and Legal Compliance, New York.
- Crece negocios, (2016). Qué es y cómo aplicar el benchmarking. Gestión de negocios. Recuperado el 10 de Junio 2016 de <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- Crosby, P., (1997): *La Calidad no cuesta. El Arte de cerciorarse de la calidad*, Compañía Editorial Continental, México.
- Crosby, P., (1999): *Calidad sin lágrimas. El arte de administrar sin problemas*, Compañía Editorial Continental, México.
- Dess, G., Lumpkin, G., (2003): *Dirección Estratégica*, McGraw Hill, España.

- Dí Constanzo, J (1997), Desarrollo de Sistemas de Franquicias, Edit. Mc Graw Hill
- Emprendedores, (2012, enero 13). UN ANTOJO LISTO PARA ROMPER FRONTERAS. Expansión en alianza CNN.com. Recuperado el 10 de Junio 2016 de <http://expansion.mx/emprendedores/2012/01/12/un-antojo-listo-para-romper-fronteras>
- Ferenz, F, (2004), Franquicias a la mexicana, Edit. Mc Graw Hill
- Ferenz F., (21 de Septiembre 2015). *Historia de las franquicias en México* Recuperado 28 de Enero 2016, de <http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html>
- Ferenz F, y Gallástegui J., (2005), Las Franquicias, un efecto de la globalización, 100 preguntas, 100 respuestas, México, Mc Graw Hill.
- Feher K., Feher F., Germán K., y González J., (2013), Franquicias con Impacto Social, LID Editorial, México
- Finnigan, P. (1997). Guía de benchmarking empresarial conocimiento esencial para encarar la nueva economía de cooperación y competitividad. México D.F: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

- Franchise Store, (4 de junio 2012), *Importancia de la mercadotecnia en las franquicias*, Recuperado el 5 de mayo de 2016 de: <http://franquiciasfranquicias.com/blog/importancia-de-la-mercadotecnia-en-las-franquicias-en-mexico/>
- Frías, J., (2008) *Diseño y redacción de un código de buenas prácticas docentes para el título de grado en información y documentación*, Recuperado el 25 de noviembre 2016 de: https://books.google.com.mx/books?id=1XWcAwAAQBAJ&pg=PT23&dq=definici%C3%B3n+mejores+pr%C3%A1cticas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR_trCsc_QAhUK24MKHYdhCq4Q6AEIGjAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20mejores%20pr%C3%A1cticas&f=false.
- Gallástegui Armella Franquicias (27 de Octubre 2014), *Razones que no justifican comprar una franquicia*, Recuperado el 9 de mayo 2016 de <http://www.gallasteguifranquicias.com/razones-que-no-justifican-comprar-una-franquicia/>
- Gallástegui, J. (13 de mayo 2013) *El efecto franquicia*. Recuperado el 9 de febrero 2016 de: <http://www.soyentrepreneur.com/25302-el-efecto-franquicia.html>
- Gálvez, E. y Aldazaba, A., (12 de marzo 2014), *Las Franquicias: un negocio que corresponde a una decisión valiente*, Recuperado el 16 de febrero 2016

de <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2014/03/12/las-franquicias-un-negocio-que-corresponde-a-una-decision-valiente/>

- Gámez F., (1999) *Características del emprendedor*, Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado el 08 de febrero 2016 de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa5/caracteristicas_emprendedor/c2.htm
- Garrido, S., (2006): *Dirección Estratégica*, McGraw Hill, España.
- González, E., (1993), *La experiencia de las franquicias*, México, Mc Graw Hill.
- González E. y González R. (1994) *Franquicias: La revolución de los 90's*, México: Mc Graw Hill.
- Grupo MFV, (3 de septiembre 2014) *Puebla consigue su ascenso al máximo circuito de Ferias Internacionales de Franquicias*. Recuperado el 19 de Febrero 2016 de <https://fif2012.wordpress.com/2014/09/03/puebla-consigue-su-ascenso-al-maximo-circuito-de-ferias-internacionales-de-franquicias/>
- Grupo plaza (2014), *Nuestra historia*, Recuperado el 15 de mayo 2016 de <http://grupocafeplaza.com.mx/acercaDe.html>

- Ministerio de la Protección Social, (2006), Guía Pedagógica Para La Gestión Del Cambio Organizacional, Recuperado el 15 de octubre 2016 de: <http://mps1.minproteccion-social.gov.co/evtmedica/linea%203.1/2.4matrices.html>
- Hertz, D., (1972): *Nuevas Técnicas para la dirección de empresas*, Editorial Limusa-Wiley, México.
- Huerdo, J., (1989), *Sistema de Franquicias: una nueva oportunidad de negocio*.
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (10/09/2015), *Inscripción de licencia de uso o franquicia*, Recuperado el 25 de abril de 2016 de: <http://www.impi.gob.mx/servicios/marcas/Paginas/InformacionTramiteLicencias.aspx>
- Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (2013), *¿Qué son las mejores prácticas corporativas?*, Recuperado el 25 de noviembre de 2016 de: <http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas>
- Ishikawa, K., (1997): *¿Qué es control total de calidad?*, Grupo Editorial Norma, Colombia, pp. 53.

- Italian Coffee, Concepto, (2005-2013), Recuperado el 13 de mayo 2016 de: <http://www.italiancoffee.com/concepto.php>
- Kiyosaki, R., (12 de Octubre 2009), *Por qué franquiciar tu negocio*, Recuperado 5 de marzo 2016 de <http://www.entrepreneur.com/article/262829>
- Ley de la Propiedad Industrial, (1991, junio 27), Diario Oficial de la Federación en México, En Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>, el 23 de Enero 2016.
- López, E. (13 de marzo 2015), *¿Por qué las franquicias son tan atractivas en México?*, Recuperado 3 de febrero 2016 de <http://www.forbes.com.mx/por-que-las-franquicias-son-tan-atractivas-en-mexico/>
- Mercado, S., (2004): *Administración y Calidad*, Editorial Pac, México,
- *Montaño, Sanchez Francisco J., (2008), *La franquicia lo que debe saber para tener éxito como franquiciatario o franquiciante*, Edit. Panorama, Mexico D.F.
- Morejón A., (2009), *El contrato de Franquicia*, Tesis de maestría no publicada, Universidad de Cienfuegos " Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.

- Enciclopedia Universal (2012), *Expansión empresarial*, Recuperado 31 de enero 2016 de: http://enciclopedia_universal.esacademic.com/38343/Expansi%C3%B3n_empresarial
- La Gran Enciclopedia de Economía (2006-2009), *Estandarizar*, Recuperado 31 de enero 2016 de: <http://www.economia48.com/spa/d/estandarizar/estandarizar.htm>
- Pulido, J., (27 de junio 2015), *Mapa de oportunidades en franquicias*, Recuperado 5 de febrero 2016 de <http://www.soyentrepreneur.com/28886-mapa-de-oportunidades-en-franquicias.html>

Reglamento Ley de la Propiedad Industrial. (Última reforma publicada DOF 09/04/2012). REGLAMENTO DE LA LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN.

Recuperado de

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LPI.pdf

- Revista Corporativo, (2006), Contrato de franquicia, aspectos legales para su celebración. Recuperado el 30 de abril 2016 de: www.lexisnexis.com.mx/app

- Rodríguez, A. (7 de febrero 2012). *20 años de franquicias: el reto de crear empresarios*. Recuperado 1 de febrero 2016 de <http://grandesempresas.mx/20-anos-de-franquicias-el-reto-de-crear-empresarios/>
- Rodríguez, A., (2014). *Secreto Industrial y Confidencialidad: La licencia hecha Producto*. México D.F.: Editorial Lawgic.
- Salado C., (8 de julio 2013) *La importancia de la mercadotecnia en las franquicias*, Recuperado 8 de mayo 2016 de <https://marketiin.wordpress.com/2013/07/08/la-importancia-de-la-mercadotecnia-en-las-franquicias/>
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2006), *Metodología de la Investigación*, México, D.F., Editorial McGraw Hill
- Soto, L. (24 de marzo 2014), *Una oportunidad de negocio*. Recuperado 5 de febrero 2016 de: <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2014/03/24/una-oportunidad-de-negocio/>
- Soyfranquicia, (27 de octubre de 2010), *Italian Coffee Company... Un Exito a toda prueba*, Recuperado el 13 de mayo de 2016 de: <http://soyfranquicia.blogspot.mx/2010/10/italian-coffee-company-un-exito-toda.html>

- Spendolini, M., EL PROCESO DE BENCHMARKING. Recuperado el 10 de Junio 2016 de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf
- Viñas, F., (23 de diciembre 2010), Benchmarking: una herramienta eficiente, Recuperado el 11 de Junio 2016 de: <http://tufranquiciaonline.com/marketing/85/>

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA

Nombre de la Franquicia:

Puesto que desempeña el entrevistado:

1. ¿Cuánto tiempo lleva su negocio en el mercado (desde su apertura antes de ser franquicia)?
2. ¿Cuánto tiempo lleva bajo el modelo de franquicia?
3. ¿Con cuántas unidades de negocio cuentan, considerando aquellos que operan de manera propia y unidades franquiciadas?
4. ¿Qué lo motivo a llevar su negocio hacia un modelo de franquicia y no quedarse en un modelo tradicional?
5. ¿Qué características cree que fortalecen a su franquicia?
6. ¿Qué elementos considera de mayor importancia para elegir a su franquiciatario (hay alguna característica que impida la adquisición de la franquicias)?
7. ¿Qué desarrollos internos (financieros, materiales o humanos) le han permitido la minimización de riesgos y alcanzar de forma más objetiva sus metas dentro de su franquicia?
8. ¿Cuáles son las características de los factores externos que le han favorecido a su modelo de negocio, y alcanzar cierto estatus a su franquicia?
9. ¿Qué ventajas considera que son poco visibles, pero sin duda primordiales en el mercado que no te ofrece un negocio de creación propia frente a una franquicia?
10. ¿Cómo se demuestra y en base a que indicadores “(Nombre de la franquicia)” miden la factibilidad del negocio? ¿Es un desarrollo propio?
11. ¿En qué cree se basa el éxito “(Nombre de la franquicia)” “_____” como empresa del sector alimenticio?

12. “(Nombre de la franquicia)” ¿Tiene algún plan estratégico a seguir para permanecer dentro del gusto de los clientes? Describir
13. ¿Realiza supervisión a sus franquiciatario y que considera relevante sobre la forma de ejercerlo (existe un periodo de revisión)?
14. ¿Existen reglas pre establecidas para la homologación del servicio al cliente?
15. ¿Qué porcentaje de insumos suministra directamente al franquiciatario?
16. ¿Qué regulación aplica en los insumos de libre elección (esto repercute en el costeo)?
17. ¿Cómo regulas las promociones?
18. ¿Qué aspectos legales le afectaron al momento de la constitución y en desarrollo de su franquicia?
19. Si usted pudiera modificar o agregar algo dentro de nuestra legislación respecto a las franquicias ¿Cuál sería? y ¿Por qué?
20. ¿Qué le diría a alguien que pretende invertir, para que incline su decisión a apostarle a su franquicia?

Por su atención gracias