



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

---

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS”**

**TESIS**

**Para obtener el grado de:**

**LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES**

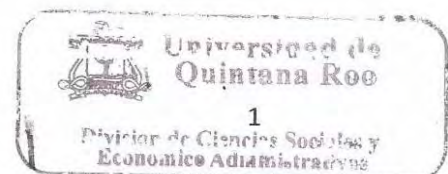
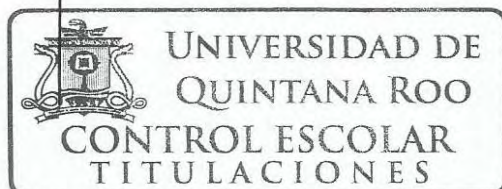
**Presenta**

**JUSTO CESAR GARCIA Y SOTO**

**Director:**

**DRA. JUANA EDITH NAVARRETE MARNEOU**

**Chetumal, Quintana Roo, México, julio de 2018.**



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

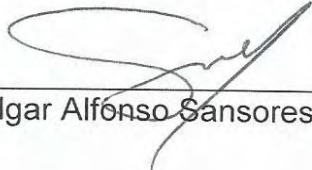
## LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

### COMITÉ

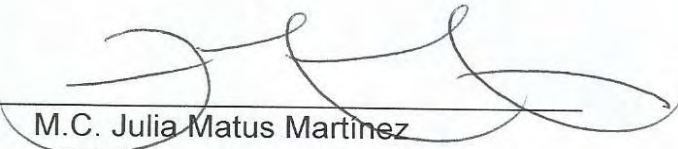
DIRECTOR:

  
Dra. Juana Edith Navarrete Marneou

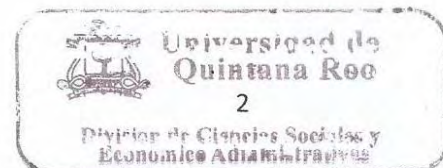
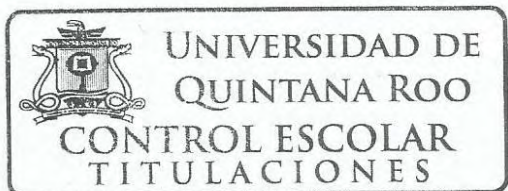
ASESOR:

  
Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR:

  
M.C. Julia Matus Martinez

Chetumal, Quintana Roo, Agosto de 2018.



## **AGRADECIMIENTOS:**

Dedico este trabajo de investigación a mis Padres, quienes sin su apoyo no habría logrado llegar hasta este momento, mis Abuelos maternos quienes aun cuando están lejos, siempre están pendiente de mí, a mis hermanos quienes me han alentado día a día y siempre me han motivado a seguir adelante a pesar de cualquier obstáculo, mis cuñados quienes con su ayuda han sido parte de mi crecimiento como persona, mi pequeño sobrino quien se ha sumado a la motivación para poder culminar con esta etapa y de igual manera agradezco a cada uno de mis profesores quienes estuvieron presentes durante estos cuatro años de formación académica, los cuales me proporcionaron sus conocimientos y buenos valores, así mismo extendiendo un agradecimiento especial a mi tutor Edgar Sansores quien me ha acompañado a lo largo de este camino académico y a la maestra Edith Navarrete mi directora de tesis quien me ha guiado, alentado y acompañado a lo largo de esta investigación.

Por último, pero no por ello menos importante agradezco a mis dos motivaciones más importantes quienes han llegado a mi vida en el momento justo, Dibenhi y Aída, quienes me acompañan y me motivan cada día.

Gracias, Universidad de Quintana Roo por permitirme ser parte de esta gran familia.

## RESUMEN

Autor: Justo Cesar García y Soto.

Título: "Propuesta de un modelo de franquicia para una empresa de servicios"

Institución: Universidad de Quintana Roo.

Grado: Octavo Semestre

Año: 2018

Investigación que gira entorno del análisis de la viabilidad de implementar el modelo de negocio "franquicia" como una posible solución a las inquietudes de expansión y de posicionamiento de la empresa de servicios "Airo" quien se desempeña como caso de estudio dentro de este trabajo de investigación, lo anterior por medio de la recopilación cualitativa de información relacionada con modelos de negocios, conceptos y características de las franquicias, información general y aspectos de la empresa de servicios, así como información del entorno económico del giro de negocio a nivel nacional, estatal y municipal, permitiendo generar una guía que podrá ser implementada de así decidirlo por la empresa de servicios con el fin de alcanzar dicho modelo de negocio, utilizando una serie de procesos y recomendaciones de puntos a modificar dentro de su empresa las cuales le permitirán la transición de su modelo actual al de franquicia.

# INDICE

## Tabla de contenido

RESUMEN.....	4
<b>INDICE</b> .....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS.....	8
Introducción .....	9
I. Justificación: .....	10
II. Objetivos:.....	11
<b>II.I Objetivo general.</b> ....	11
<b>II.II Objetivos específicos.</b> .....	11
Breve Descripción del Contenido de la Tesis:.....	12
CAPÍTULO 1 MODELO DE NEGOCIO .....	13
<b>I. Introducción al capítulo 1.</b> .....	14
<b>1.2.- Conceptos generales:</b> .....	15
<b>1.2.1.- Definición:</b> .....	15
<b>1.2.2 Características de un modelo de negocio:</b> .....	16
<b>1.2.3 Segmento de mercado:</b> .....	16
<b>1.2.4 Propuesta de valor:</b> .....	17
<b>1.2.5 Canales de distribución:</b> .....	19
<b>1.2.6 Relaciones con los clientes:</b> .....	20
<b>1.2.7 Fuentes de ingresos:</b> .....	22
<b>1.2.8 Recursos claves:</b> .....	24
<b>1.2.9 Actividades clave:</b> .....	25
<b>1.2.10 Asociaciones clave:</b> .....	25
<b>1.2.11 Estructura de costos:</b> .....	26
<b>1.3 Importancia de un modelo de negocio.</b> .....	28
<b>1.4 Conclusión.</b> .....	31
CAPÍTULO 2 MODELO DE FRANQUICIA EN MÉXICO .....	32
<b>2.1 Introducción al capítulo 2.</b> .....	33
<b>2.2 Antecedentes modelo Franquicia</b> .....	34
<b>2.3 Conceptos generales:</b> .....	36

2.4	<b>Características:</b> .....	38
2.5	<b>Tipos de franquicias:</b> .....	39
2.6	<b>Marco legal:</b> .....	41
2.7	<b>Conclusión.</b> .....	46
<b>CAPÍTULO 3 EMPRESA DE SERVICIOS (ESTUDIO DE CASO)</b> .....		49
3.1	<b>Introducción al capítulo 3.</b> .....	50
3.2	<b>Metodología de la investigación:</b> .....	51
3.3	<b>Antecedentes de la empresa:</b> .....	52
3.4	<b>Descripción de la empresa de servicios:</b> .....	53
3.4.1	<b>Giro del negocio</b> .....	53
3.4.2	<b>Ubicación geográfica de la empresa</b> .....	53
3.4.3	<b>Micro localización</b> .....	53
3.4.4	<b>Macro localización</b> .....	53
3.4.5	<b>Productos que se comercializan:</b> .....	54
3.5	<b>Estructura organizacional y filosófica:</b> .....	57
3.5.1	<b>Organigrama.</b> .....	57
3.5.2	<b>Misión</b> .....	58
3.5.3	<b>Visión</b> .....	58
3.5.4	<b>Valores de la empresa</b> .....	58
3.5.5	<b>Objetivos de la empresa</b> .....	59
3.6	<b>Características de la empresa:</b> .....	59
3.6.1	<b>Análisis del entorno interno y externo de la empresa.</b> .....	61
3.6.1.1	<b>Fortalezas</b> .....	61
3.6.1.2	<b>Debilidades</b> .....	62
3.6.2	<b>Análisis externo de la empresa</b> .....	62
3.6.2.1	<b>Oportunidades</b> .....	63
3.6.2.2	<b>Amenazas</b> .....	63
3.6.3	<b>MATRIZ FODA</b> .....	64
3.6.3.1	<b>MATRIZ FODA AMPLIADA</b> .....	65
3.6.4	<b>Diamante Porter</b> .....	66
3.6.5	<b>Diamante de la competitividad</b> .....	68

<b>3.6.6</b>	<b>Importancia del diamante de Porter</b> .....	70
<b>3.6.6.1</b>	<b>Entorno del Mercado nacional, estatal y municipal:</b> .....	71
<b>3.7</b>	<b>Conclusión</b> .....	73
<b>CAPÍTULO 4 PROPUESTA DEL MODELO DE FRANQUICIA.</b> .....		75
<b>4.1</b>	<b>Introducción al capítulo 4.</b> .....	76
<b>4.2</b>	<b>Desarrollo de la propuesta del modelo de franquicia para la empresa de servicios.</b> .....	77
<b>4.3</b>	<b>Importancia del sector en el mercado nacional, estatal y municipal.</b> .....	100
<b>4.4</b>	<b>Conclusión.</b> .....	105
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES</b> .....		106
<b>1.1</b>	<b>Introducción al capítulo 5.</b> .....	107
<b>1.2</b>	<b>Conclusiones Generales:</b> .....	108
<b>FUENTES BIBLIOGRAFICAS:</b> .....		109
<b>REFERENCIAS VIRTUALES</b> .....		112

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, TABLAS Y FIGURAS.

<b>Índice de tablas:</b>	Pagina
1. Tabla 1. Tipos de canal y sus fases.	20
2. Tabla 2.- mecanismos de fijación de precios.	23
3. Tabla 3. Catálogo de productos.	54
4. Matriz FODA	64
5. Total, de unidades económicas y empresas de extintores por municipio	101
6. Distribución de empresas de extintores por municipio	104

<b>Índice de gráficos</b>	Pagina
1. Ubicación geográfica Airo extinguidores.	53
2. Estructura organizacional	57
3. Matriz FODA ampliada Diamante de la competitividad Airo extinguidores.	68
4. Diamante de la competitividad Airo extinguidores.	69
5. Total, de Unidades económicas en el estado de Quintana Roo.	102
6. Comparativa Unidades económicas y empresas de extintores por municipio	103



## **Introducción.**

En la actualidad la ciudad de Chetumal, atraviesa por una época de dificultad económica y reducida oportunidad de trabajo para las empresas, recientemente esto se ha acentuado con mayor fuerza y ha ocasionado que diversos negocios se encuentren en la necesidad de cerrar o algunos deben limitar sus gastos a lo más esencial para intentar continuar trabajando, si bien esta situación por si sola ya es una problemática para la economía local, la reacción en cadena que se ha presentado, ocasiona que esta se multiplique a todos niveles dentro de la ciudad, puesto que, al no existir una mayor circulación de efectivo dentro de la economía Chetumaleña, esta se deprime, afecta directa e indirectamente a la población y por ende a la actividad comercial del municipio, en respuesta a la problemática tanto las empresas como las personas buscan los medios para mitigar las afectaciones económicas.

Se ha observado que a últimas fechas las empresas con mayor capacidad económica han optado por expandir sus comercios dentro de la ciudad para lograr un mayor alcance en el mercado e incluso han llegado a instalarse en otras ciudades aledañas con el fin de lograr el crecimiento y la permanencia de sus empresas, por otra parte las personas que residen en la ciudad de Chetumal, han optado por crear microempresas o generar pequeños comercios que por lo general se encuentran muy ligados al sector de alimentos y bebidas, pero que en mayoría carecen de una planeación y estructura administrativa, lo cual ocasiona que exista una alta probabilidad de fracaso al momento de emprender proyectos comerciales.

La problemática anteriormente mencionada no es una situación ajena para la empresa de servicios/productos, “Airo”, micro empresa de origen Chetumaleño cuyo giro comercial es la venta, recarga y mantenimiento de equipos contra incendios, actividad que ha desempeñado por 28 años de manera ininterrumpida, pero que al igual que otras empresas de la ciudad, ha sido afectada por la situación económica que se vive, siendo esta la motivación dentro de la empresa para buscar un método que le permita disminuir las afectaciones que se han presentado e intentar alcanzar la expansión y el crecimiento no solo dentro de la ciudad, sino también fuera del municipio de Othón. P. Blanco, específicamente al Norte del Estado sitio donde se encuentra una mayor actividad económica.

La cual proporciona mayor oportunidad de trabajo, con base en esta inquietud se da el primer acercamiento con el dueño de la empresa, quien externa el deseo de establecer una sucursal como mecanismo para contrarrestar la situación actual, desafortunadamente llevar a cabo esta idea representa una inversión que se encuentra lejos de las capacidades económicas actuales de la empresa, obligando a la organización a buscar otras alternativas que permitan alcanzar sus objetivos, dada esta limitante se llega a la propuesta de analizar la viabilidad de adaptar el modelo de franquicia como un método para alcanzar los fines de la empresa, por lo cual se llevó a cabo una investigación más específica para así poder determinar si se cuenta con la estructura y capacidad necesaria para incorporar el modelo de franquicia a dicha empresa.

### **I. Justificación:**

Esta investigación permitirá analizar la viabilidad de implementar un modelo de franquicia dentro de la estructura de una empresa de servicios, cuyos objetivos son el crecimiento y la expansión, por lo que, al realizar dicho trabajo se podrá comprender con mayor profundidad sobre las ventajas que se podrían obtener al implementar este modelo comparado al modelo tradicional con el que actualmente opera dicha empresa; se ha elegido el modelo de franquicia ya que en últimas décadas este modelo de negocio ha logrado posicionarse en México de manera exitosa.

La asociación mexicana de franquicias tiene dentro de sus registros a 1300 franquicias de origen Nacional cuya facturación anual se encuentra en los \$85 mil millones de pesos y una creación de empleos directos de aproximadamente 700 mil personas, por lo que este es un sector que aporta no solo beneficios económicos a el país sino también al sector laboral, además a esto, estudios previos realizados por el Instituto Tecnológico de Hermosillo, publicados en un artículo del año 2013, mostraron por medio de una investigación en la que realizaron una comparación entre las características del modelo de micro empresa y el de franquicia, mostro que se tienen mayores fortalezas frente al modelo tradicional, ya que este cuenta con una estructura organizacional, planeación estratégica bien definida, filosofía organizacional clara y más interiorizada, búsqueda constante de diferenciación frente a su competencia y una estandarización orientada a la calidad en cada proceso que se desarrolla dentro y fuera de la organización.

Por otra parte, las microempresas tradicionales carecen o utilizan en menor medida las herramientas administrativas anteriormente mencionadas, si bien en ambos modelos existen similitudes, el modelo de franquicia toma ventaja al momento de utilizar un plan estratégico que le permite establecer sus objetivos claramente y desarrollar las estrategias correspondientes para alcanzarlos.

Tomando en consideración que la empresa de servicios tiene dentro de sus objetivos la expansión, el modelo de franquicia le permitiría a la marca y su giro comercial llegar a otros mercados pues al lograr franquiciar el negocio se transmitirían sus conocimientos y herramientas, con el fin de obtener beneficios para la organización y el comprador, por lo anterior el modelo de franquicia daría paso no solo a la expansión sino también al desarrollo de la empresa, pues para alcanzar este modelo se tendría que considerar el estandarizar cada proceso dentro de la empresa, mejorar su estructura administrativa y crear una filosofía organizacional que permita alcanzar los objetivos establecidos por medio de una correcta planeación estratégica esto significara un menor riesgo y una mayor posibilidad de éxito no solo a la empresa de servicios sino también para todos aquellos que estuvieran interesados en adquirir el negocio y su marca.

## **II. Objetivos:**

### **II.I Objetivo general.**

Proponer un modelo de franquicia que se adapte a la estructura de una empresa de servicio/producto con la finalidad de proporcionar una opción de crecimiento y expansión en el mercado actual.

### **II.II Objetivos específicos.**

- 1.** Analizar los diferentes modelos de franquicias existentes en la actualidad.
- 2.** Analizar las características y la estructura de la empresa Airo extinguidores.
- 3.** Diseñar un modelo de franquicia que pueda ser implementado en la empresa, para propiciar su crecimiento y expansión.

## **Breve Descripción del Contenido de la Tesis:**

Esta investigación cualitativa proyectiva, está constituida por 5 capítulos los cuales tienen como objetivo el recopilar información cualitativa en los temas, modelos de negocios, características, estructura legal y tipos de franquicias, características e información general de la empresa de servicios quien funge como caso de estudio, el desarrollo de una propuesta de franquicia y conclusiones de la investigación, toda esta información recopilada permitió comprender de mejor manera los conceptos citados anteriormente y de esta forma realizar las conclusiones que se han presentado al final de esta investigación.

El capítulo uno tiene como tema principal el concepto de modelo de negocio, en él se explica a mayor profundidad su significado y sus características.

El capítulo segundo hace referencia al modelo de franquicia en México en el que se abordan temas como sus antecedentes, las características, los tipos de franquicia y su estructura legal.

El capítulo tercero aborda a la empresa de servicios quien se desempeña como caso de estudio durante esta investigación, en él se encuentra información general de la empresa, su entorno tanto externo como interno, así como el análisis de su mercado que lo rodea.

El capítulo cuarto responde al desarrollo de la propuesta de un modelo de franquicia, en él se desarrolla la propuesta y la guía que debe poner en marcha la empresa de servicios de decidir el implementar el modelo de franquicia dentro de su empresa.

El capítulo quinto es donde se desarrollan las conclusiones de la investigación es aquí donde se emite un punto de vista acerca de la viabilidad de implementar el modelo de franquicia dentro de la empresa de servicios y que dé así decidirlo deberá realzar ciertas modificaciones y desarrollar algunos procesos necesarios para alcanzar dicho fin.

# **CAPÍTULO 1 MODELO DE NEGOCIO**

## **I. Introducción al capítulo 1.**

Toda idea de negocio comienza con un bosquejo mental de lo que se desea alcanzar en un futuro o incluso en el presente, en estas ideas se consideran varios aspectos, como por ejemplo, el que se desea llevar a los consumidores, que necesidades se desean satisfacer, la forma en la que llevaremos la idea hasta los clientes, los riesgos y los beneficios que podrían presentarse, las diferencias que existe entre la idea de negocio y las demás propuestas que ya existen, entre otras situaciones que se consideran al momento de generar una idea de negocio, por lo general estas ideas comienzan de forma dispersa y sin un orden o método específico, sin embargo este conjunto de ideas en una forma ordenada y sistemática, generan un modelo de negocio, esto es la forma en la que un negocio se desarrolla en el mercado y con sus características específicas genera una utilidad para la organización y al mismo tiempo satisface a sus clientes cubriendo ciertas necesidades.

Existen diversos modelos de negocios y todos ellos son influenciados por sus mercados metas, regiones donde se establecen, tipo de bien o producto que se comercializan, la tecnología que converge en ellos y sus estructuras administrativas, financieras, organizacionales, canales de distribución y la forma en la que interactúan con sus clientes.

A lo largo de este capítulo, se hablará más afondo sobre los modelos de negocios y sus características, con la finalidad de entender de una forma más clara que es un modelo de negocio y por qué su importancia al momento de desarrollar una idea de negocio.

## **1.2.- Conceptos generales:**

### **1.2.1.- Definición:**

El modelo de negocio es la abstracción simplificada ya sea de manera gráfica o escrita, la que permite entender el cómo, una empresa o negocio tiene pensado llevar a cabo los procesos que le permitirán llevar sus servicios o productos a los clientes, mientras que al mismo tiempo otorga valor adicional y logra así generar ingresos para la organización. Es un proceso descriptivo en el que se consideran diferentes aspectos, todos ellos con la finalidad de proporcionar valor y utilidades para un negocio, algunos autores definen el modelo de negocio de la siguiente manera:

- Chesbrough and Rosenbloom (2001) estos autores tienen una forma más detallada de conceptualizar al modelo de negocio, siendo lo siguiente su idea de este concepto : Articula la propuesta de valor; identifica al segmento de mercado; define su estructura en la cadena de valor; estima y cuantifica la estructura de costos y de misma forma el potencial de los beneficios que se pueden alcanzar; describe la posición de la empresa de acuerdo a su valor y formular la estrategia competitiva para su mercado.
- Peter Drucker (1984) “Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”.
- Eriksson & Penker (2000) Es una abstracción, que proporciona la estructura de negocios con la que actúa, sus bases para la comunicación, mejoras o innovación, los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa.
- Linder y Cantrell (2000) “Un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011) “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa, proporciona y capta valor”.

Tomando en consideración lo anterior, se considerará como modelo de negocio: “Abstracción gráfica o escrita de la planeación y estructura en los procesos de una empresa que se llevarán a cabo con el fin de proporcionar valor a sus clientes por medio de productos

o servicios y al mismo tiempo generar utilidades para la organización y satisfacción a sus clientes”.

### **1.2.2 Características de un modelo de negocio:**

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011), En su libro titulado generación de modelos de negocios, estos autores consideran que dentro de las características importantes que se deben considerar al momento de diseñar un modelo de negocio se encuentran 9 módulos fundamentales, todos ellos se articulan entre sí y permiten a la organización proporcionar sus productos o servicios a los clientes, generando valor y al mismo tiempo utilidades para las empresas.

### **1.2.3 Segmento de mercado:**

Este módulo tiene como fin, el identificar y definir de manera clara hacia que persona o entidad va dirigido el producto o servicio, el modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado y el lograr tener una idea clara de a quien se quiere llegar, permite satisfacer de mejor forma a los clientes; existen diferentes tipos de segmento de mercado, dentro de estos se encuentran:

- ***Mercados en masa:*** Por lo general no distinguen segmentos de mercado, tanto la propuesta de valor como sus canales de distribución van dirigidos a clientes con necesidades o problemáticas similares.
- ***Nicho de mercado:*** Segmentos específicos y especializados, la relación con cliente, distribución y sus canales, así como la propuesta de valor se adaptan a las necesidades de la fracción de mercado al que se dirige y por lo general su relación con el mercado es proveedor–cliente.
- ***Mercado segmentado:*** Segmento con necesidades y problemáticas similares pero que al mismo tiempo es variable, ya que se pueden encontrar ligeras diferencias, permitiendo identificar diferentes segmentos de mercado dentro de uno mismo, pudiendo dar lugar a ciertas diferencias en los canales de distribución, relación con el cliente y el valor que se proporciona.



- ***Mercado diversificado:*** Se observan dos segmentos de mercado los cuales no presentan relación o necesidad similares y sus problemáticas son muy diferentes entre ellos, se encuentran diferencias en las propuestas de valor, canales de distribución y la relación con los clientes ya que existen dos segmentos de mercado a los cuales se atienden.
- ***Plataformas multilaterales o mercados multilaterales:*** Modelos en los que se proporciona atención a dos o más segmentos de mercado los cuales son independientes entre ellos, sin embargo, para crear valor, debe existir interrelación entre cada grupo de clientes que existen en cada segmento generando un fenómeno al que se le conoce como “efecto de red”, el cual se presenta al existir una gran cantidad de usuarios que interactúan dentro de la plataforma que se ha diseñado.

#### **1.2.4 Propuesta de valor:**

Son aquellas ventajas que una empresa proporciona a sus clientes frente a otras, permiten que un cliente decline entre una u otra empresa, las propuestas de valor tienen como finalidad solucionar las problemáticas del segmento de mercado a quien se dirige la empresa y al mismo tiempo proporciona satisfacción por medio de un conjunto de productos o servicios previamente seleccionados para el segmento de mercado.

Estas propuestas de valor pueden ser innovadora o no, pueden presentar ofertas ya existentes o totalmente nuevas e incluso ser algo ya presente, pero con características o atributos adicionales a lo existente en el mercado, las propuestas de valor pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa entre estas se encuentran las siguientes:

- ***Novedad:*** Propuesta de valor que busca satisfacer una necesidad inexistente o que no era percibida antes por los clientes, por lo que no existía una oferta similar, generalmente esta propuesta de valor se relaciona con la tecnología.
- ***Mejora del rendimiento:*** Este valor busca el aumentar el rendimiento de un producto o servicio, usualmente se recurre a este para crear valor sin embargo mayor rendimiento tiene sus propios límites y en ocasiones este ya no genera un crecimiento proporcional en la demanda de un mercado.

- **Personalización:** Busca el crear servicios/productos que sean más específicos y acordes a las necesidades y preferencias de sus clientes y segmentos de mercado, esto ha dado lugar a la personalización masiva y la creación compartida lo cual da cabida a una mayor cantidad de productos y servicios personalizados y a la vez aprovechar las economías a escala.
- **Marca/estatus:** Este valor surge por parte de los clientes al momento de utilizar y mostrar una marca específica, otorgando estos productos o servicios atributos al consumidor, lo cual le hace encontrar un valor adicional, por ejemplo, riqueza o exclusividad.
- **Diseño:** El diseño es una propuesta de valor que, en algunos casos, dependiendo del producto o servicio es fundamental, como ejemplo la moda y la electrónica, si bien es una forma importante de crear valor en ocasiones y difícil de medir, por lo general tanto productos como servicios pueden destacar entre otros por un diseño de mayor calidad.
- **Precio:** Esta propuesta de valor consiste en ofrecer precios inferiores a los que ya se encuentran en un mercado, con el fin de satisfacer un segmento que por lo general se rige por el precio, este tipo de propuesta implica un importante análisis previo en toda la estructura del modelo de negocio ya que podría producir dificultades al paso del tiempo, sin embargo, esta propuesta de valor llevada a cabo de manera correcta permite ingresar a nuevos mercados.
- **El trabajo, hecho:** Propuesta de valor que surge al ayudar al cliente en realizar trabajos determinados, esto gracias a que la confianza creada en el segmento de mercado es completa, como ejemplo la marca Rolls-Royce quien en el sector de la aeronáutica se encarga de mantener en buenas condiciones algunos motores de reacción, depositando toda su confianza las aerolíneas en el trabajo de dicha empresa, esto debido al valor que la marca ha ganado a lo largo del tiempo.
- **Reducción de costos:** Consiste en ofrecer valor por medio de facilitar o ayudar a un cliente a reducir los costos que se generan dentro de alguno de sus procesos o actividades que desempeña su empresa o giro comercial, permitiéndole ser más competitivos o lograr mayores rendimientos.

- **Reducción de riesgos:** Consiste en asumir cierto nivel de riesgo con el consumidor esto a la hora en el que un cliente adquiere algún producto o servicio, por lo general la propuesta de valor está vinculada a una garantía que reduce en cierta medida el riesgo que un cliente asume al momento de comprar o adquirir productos o servicios.
- **Accesibilidad:** Consiste en proporcionarle al consumidor la oportunidad de acceder a productos y servicios a los cuales antes no podía obtener, generalmente se logra realizando innovaciones dentro de los modelos de negocio, utilizando tecnologías nuevas o inclusive combinando ambas lo cual permite acceder a nuevos mercados y ellos beneficiarse de productos/servicios que antes no eran accesibles.
- **Comodidad/utilidad:** Esta propuesta de valor consiste en hacer las cosas más practicas o sencillas diferenciándose de lo ya establecido en el mercado, lo cual genera mayor comodidad y facilidad para los clientes al momento de utilizar o adquirir, servicios o productos.

### 1.2.5 Canales de distribución:

El canal de distribución permite llegar hasta el mercado meta, otorgando valor a los clientes, por medio de productos y servicios específicos, además a esto proporciona atención posventa y permite la comunicación entre la empresa y los consumidores siendo este canal parte primordial de la experiencia en el cliente. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). “Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre propios y canales de socios comerciales” (p.27).

Los canales de distribución son de vital importancia al momento de poner en marcha la comercialización de una propuesta de valor, el diseñar de manera adecuada el canal de una empresa, permite mayor cercanía con sus clientes, reduce costos y genera mayor margen de beneficios para una organización. “El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una

experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible” Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). (p.27)

Los canales de distribución se pueden presentar de manera directa o indirecta esto por medio de recursos propios o por medio de socios comerciales, inclusive por medio de una combinación de ambas, las fases del canal de distribución contemplan cinco etapas, información, evaluación, compra, entrega y posventa, todos estos conceptos se interrelacionan de la siguiente forma:

**Tabla 1. Tipos de canal y sus fases.**

<b>Tipos de canal</b>	<b>Fases de canal</b>					
<b>Propio</b>	<b>Equipo comercial</b>	<b>Información:</b>  ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>Evaluación:</b>  ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>Compra:</b>  ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>Entrega:</b>  ¿Cómo entregamos a los clientes nuestro producto de valor?	<b>Posventa:</b>  ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
<b>Directo</b>	<b>Ventas en internet</b>					
	<b>Tiendas propias</b>					
<b>Socio</b>	<b>Tiendas de socio</b>					
<b>Indirecto</b>	<b>Mayorista</b>					

(Fuente: Elaboración propia con datos de Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011).)

### 1.2.6 Relaciones con los clientes:

Existen diferentes tipos de relaciones que se establecen entre una empresa y su segmento de mercado, este aspecto debe ser definido con el fin de tener clara la forma en la que una empresa creara una relación con sus clientes, principalmente las relaciones están basadas en tres fundamentos, captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva) y pueden ser modificadas dependiendo del momento o las necesidades de

la empresa. “El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente” Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). (p.28).

Entre las categorías de relación con clientes se encuentran las siguientes:

- **Asistencia personal:** Esta relación se basa en la interrelación humana. El cliente puede tener una comunicación directa con un representante del servicio de atención de una empresa, este le puede otorgar asistencia antes, durante y después de la venta, por lo general se ve presente en puntos de venta o centros de llamada, inclusive hoy en día gracias a la tecnología y los avances de la comunicación por medio de plataformas en páginas web y redes sociales.
- **Asistencia personal exclusiva:** Relación que se da por medio de un representante del servicio de atención al cliente, cuya única tarea designada es el dedicar su atención a un determinado cliente. Se caracteriza por una profunda y más íntima relación con su cliente y por lo general el tiempo que le proporciona puede extenderse por un largo tiempo. Esta forma de relación por lo general se encuentra con clientes con una alta rentabilidad, poniendo como ejemplo cuentahabientes bancarios de suma importancia para un banco.
- **Autoservicio:** La empresa proporciona las herramientas y medios necesarios para que sus clientes puedan servirse ellos mismos, esto sin la interrelación directa de miembros de la empresa.
- **Servicios automáticos:** Esta relación con el cliente deriva del autoservicio sin embargo este tiene un mayor grado de sofisticación en sus procesos automatizados, dentro de sus sistemas se encuentra la capacidad de identificar, seleccionar y proporcionar la información específica para cada cliente que interactúa con el sistema, inclusive llegan a ser tan eficaces que permiten simular las relaciones personales con un cliente.
- **Creación colectiva:** Forma de relación con una creciente tendencia en la actualidad, consiste en estimular la interrelación empresa-clientes y viceversa, esto con la finalidad de crear información y contenido que pueda ser de utilidad tanto para la organización como para los usuarios que buscan un servicio o producto.

- **Comunidades:** forma de relación que se encuentra dentro de las tendencias empresariales, se basan en la creación de comunidades donde sus usuarios pueden profundizar la relación con las empresas, permitiendo a los cliente o sus posibles clientes obtener información proveniente de la empresa e incluso de otros usuarios que también interactúan dentro de la comunidad, todo esto dentro de plataformas en línea lo cual permite reducir costos, proporcionar soluciones en tiempo real e intercambiar conocimientos.

### **1.2.7 Fuentes de ingresos:**

Los ingresos representan parte importante del modelo de negocio, son parte de los beneficios que se obtienen al momento de comercializar los productos y servicios, existen diferentes formas en las que una empresa genera fuentes de ingreso y estos mecanismos pueden ser diversos y acordes al segmento de mercado al que se ha decidido satisfacer, cada fuente de ingresos puede tener diferentes formas para fijar los precios, ya sea por una lista de precios fijos, negociación, subastas, según el mercado, por volumen o gestión de rentabilidad.

**Por lo general las empresas pueden agrupar sus fuentes de ingresos de dos formas generales:**

- Ingresos por transacciones de derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados por pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Sin embargo, existen diferentes formas de generar fuentes de ingresos entre ellos se encuentran las siguientes:

- **Venta de activos:** Una de las formas más conocidas para generar ingresos, consiste en vender los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- **Cuota por uso:** Esta fuente de ingreso consiste en el uso de un servicio por tiempo determinado, cuanto más se usa el servicio más beneficios se consiguen.
- **Cuota de suscripción:** Los usuarios tienen acceso a un servicio de manera ininterrumpida esto mientras mantenga su suscripción activa, generando así ingresos por lo general se pueden encontrar este tipo de fuente de ingreso en los gimnasios.

- **Préstamo/alquiler/leasing:** Se da cuando aquellos usuarios que disfrutan de un servicio pagan únicamente el tiempo que utilizan un producto, esto con la ventaja de no asumir el costo íntegro de la propiedad, ello a cambio de una tarifa determinada otorgándole el derecho exclusivo para utilizar el activo por un tiempo determinado.
- **Concesión de licencias:** Esta forma de generar ingresos es mediante la concesión del permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio de un pago por uso de licencia, esta propiedad genera ingresos para el titular de la propiedad.
- **Gasto de corretaje:** Estos ingresos son derivados de los servicios de intermediarios quienes realizan a nombre de dos o más partes alguna actividad, ejemplo de ello puede ser los agentes o corredores inmobiliarios quienes reciben comisión por cada venta.
- **Publicidad:** Esta fuente de ingresos resulta de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinada.

“Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico”. Osterwalder, A., & Pigneur, Y.

**Tabla 2.- Mecanismos de fijación de precios.**

<i>Mecanismos de fijación de precios</i>			
<i>Fijo</i>		<i>Dinámico</i>	
<i>Los precios predefinidos se basan en variables estadísticas</i>		<i>Los precios cambian en función del mercado</i>	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<b>Negociación</b>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación

<b>Según características del producto</b>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<b>Gestión de rentabilidad</b>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suelen utilizarse en recursos limitados, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<b>Según segmento de mercado</b>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<b>Mercado en tiempo real</b>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<b>Según volumen</b>	El precio depende de la cantidad adquirida	<b>Subasta</b>	El precio se determina en una licitación.

(Fuente: elaboración propia con datos de Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011).

### 1.2.8 Recursos claves:

Los recursos claves dentro de un modelo de negocio son aquellos que se necesitan especialmente para poder funcionar, estos permiten a la empresa crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a sus mercados meta, crear relaciones con sus segmentos de mercado y percibir ingresos por ello, dependiendo del modelo de negocio los recursos claves podrán ser diferentes, estos recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, pudiendo tener estos recursos en propiedad, alquilarlos o adquirirlos por medio de socios clave.

Los recursos clave se pueden dividir dentro de las siguientes categorías:

- **Físicos:** Se consideran dentro de este, instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales:** Dentro de esta categoría se consideran, la marca, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y base de datos de clientes.



- **Humanos:** Se considera a toda aquella persona que intervienen de forma directa dentro del modelo de negocio para su funcionamiento, estos aportan creatividad, conocimientos, experiencia, habilidades y fuerza de trabajo.
- **Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren de recursos o garantías económicas sólidas para poder operar, debiendo poseer una fuerza financiera suficiente a las necesidades del negocio.

### 1.2.9 Actividades clave:

Son aquellas acciones cuya naturaleza es de gran importancia ya que, de no realizarse el modelo de negocio no podría funcionar de forma adecuada, cada modelo de negocio tiene diferentes actividades clave y estas van en función del modelo de negocio, las actividades claves constituyen parte vital para lograr crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados metas, establecer las relaciones con los clientes y a su vez alcanzar ingresos.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** Predomina en los modelos de negocio de empresas de fabricación, sus actividades clave están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de productos, así como la calidad superior que pudiera ofrecerse.
- **Resolución de problemas:** Exige una gestión de información continua, busca el dar solución continua a los problemas que se presentan de manera individual entre sus clientes.
- **Plataformas/red:** Las plataformas son punto medular del modelo de negocio, sus recursos y actividades están intensamente relacionadas con sus plataformas o red para poder operar llegando inclusive a no poder funcionar sin la existencia de ellas.

### 1.2.10 Asociaciones clave:

Este aspecto se centra en las redes de proveedores o socios que permiten el correcto funcionamiento de un modelo de negocio, siendo en ocasiones de suma importancia para las empresas el crear este tipo de lasos o alianzas con el fin de optimizar, adquirir recursos e inclusive reducir riesgos.

Las alianzas o sociedades se pueden presentar de cuatro formas:

- Alianzas estratégicas entre empresas que no compiten.
- Coopetición: estrategia que surge entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: empresas conjuntas que se unen para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor: se unen para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estas alianzas o sociedades pueden surgir ante tres motivaciones:

- **Optimización y economía de escalas:** Una de las principales motivaciones de asociación, esto debido a que las empresas no pueden manejar de manera absoluta todos los recursos o realizar todas las actividades por sí solos al momento de producir sus propuestas de valor, además a esta motivante, las economías de escala permiten reducir costes, beneficiándose ambas partes.
- **Reducción de riesgo e incertidumbre:** Por lo general surge como una estrategia entre competidores, las cuales se encuentra en un mercado donde predomina la incertidumbre, esta asociación o alianza permite reducir los riesgos que se encuentran en el entorno.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** Surge ante la necesidad de una organización por poder adquirir o poseer recursos o inclusive el realizar actividades que su organización no puede hacer, no cuenta con los recursos o no le es conveniente por sí solo, por lo que una empresa recurre a otra con la intención de poder crear alianzas que le permitan aumentar su capacidad o el poder realizar ciertas actividades que por sí solo no podría lograr, ejemplo de esto se encuentra la telefonía celular, donde algunas marcas optan por adquirir sistemas operativos que el producir por sí solos otro sistema operativo.

#### **1.2.11 Estructura de costos:**

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). “Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos

amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocios se encuentran entre estos dos extremos).” (p.41)

La estructura de costos describe todos aquellos recursos monetarios que se utilizaran dentro del modelo de negocio al momento de ponerlo en marcha, ya sea al momento de generar y entregar el valor, así como el mantenimiento que se tendrá que realizar a todas las áreas para mantener el modelo de negocio activo, las estructuras de costos se pueden centrar en diferentes aspectos según los costes, el valor, costes fijos, costes variables, economías de escala o las economías de campo, todas ellas dependerán de las estrategias y las necesidades particulares de cada modelo de negocio.

- ***Según costes:*** El objetivo del modelo de negocio basado en los costes es el reducir todo lo posible los gastos de todas las áreas posibles, tiene como punto central el mantener una estructura de bajos costos, con propuestas de valor de bajo precio, por lo general apoyándose de un alto nivel de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
- ***Según valor:*** Esta estructura de costos en un modelo de negocio, se centra en la creación de valor, dejando los costes de lado, este considera que su propuesta de valor para su mercado es lo más importante, por lo general esta estructura en el modelo de negocio da lugar a los servicios o productos premium y el lujo en cada aspecto de su propuesta.
- ***Costes fijos:*** Estructura de costos que por lo general se encuentra en empresas de fabricación, este tipo de costos no varían en función del volumen de bienes o servicios que se produzcan, este es tipo de caso se puede observar en los sueldos, alquileres y las instalaciones de fabricación.
- ***Costes variables:*** Estructura de costos que varía según el volumen de producción de bienes o servicios producidos.
- ***Economías de escala:*** Esta estructura de costes se presenta en empresas de gran tamaño, a medida en el que crece su producción pueden tener acceso a reducción de costos por comprar insumos o materias primas a mayoreo o grandes volúmenes por lo que reducen costes.

- **Economías de campo:** Ventaja de costes que se presenta en una empresa en medida a su ampliación de ámbitos de actuación, ya que utilizan sus actividades de mercadotecnia y sus canales de distribución para poder distribuir por medio de estas otros bienes o servicios sin aumentar costes.

### **1.3 Importancia de un modelo de negocio.**

Javier Escudero (2017) comenta en su artículo, “Para qué sirve un modelo de negocio”, que la importancia de definir el modelo de negocio radica, entre otras cosas, en poder saber qué es lo que va a pasar y quién va a pagar qué, cuándo y por qué. Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio, mejor funciona. Cuanto más complejo, más difícil será de implementar, el modelo de negocio permite entender la esencia de la empresa, esto previo a diseñar un plan de negocio y previo a ponerlo en marcha, el diseñar de manera correcta el modelo de negocio permite entender la forma en la que operará un negocio, mostrando de manera simple como funcionará la idea, desde como genera sus ingresos hasta su mercado objetivo, desde su distribución hasta la atención posventa para sus clientes.

Javier Díaz (2017), menciona dentro del artículo, “La importancia de un modelo de negocio para emprender” que un modelo de negocio es un arma que todo emprendedor debe saber utilizar, considera que es un requisito indispensable para poder emprender un negocio, considera que todos los tipos de negocio operan bajo el concepto no importando si es un negocio tradicional o de alta tecnología, “El objetivo de todo emprendedor es poder crear un modelo de negocio escalable y sostenible.” Este autor considera que la importancia de generar un modelo de negocio se centra en crear un negocio que pueda tener una evolución económica favorable y al mismo tiempo en pro al medio ambiente y los aspectos sociales sin perder la rentabilidad.

El modelo de negocio representa una herramienta de análisis que permite saber de qué forma trabajara el negocio, teniendo con mayor certeza que se hace, como se hace, a quien se le venderá y cuánto cuesta hacerlo, mostrando el ADN del negocio, brinda una visión nítida del potencial de la empresa, esta visión permite minimizar la incertidumbre al momento de iniciar un negocio.

Por programación (2017) Optimización-online, empresa mexicana dedicada al marketing digital, expresa su punto de vista acerca de la importancia de un modelo de negocios, menciona que el modelo de negocio es una herramienta previa a un plan de negocio, la cual permite identificar mercado metas, valor que se ofrecerá y cuanto costara realizar este intercambio, el modelo de negocio es un proceso que se recomienda aplicar en negocios de nueva creación sin embargo las empresas ya constituidas deberán evaluar sus desempeños y de ser necesario modificarlos para conseguir un buen desempeño, los modelos de negocio permiten marcar el camino a seguir dentro de una empresa y de acuerdo a este se podrán tomar las decisiones correspondientes para poder desarrollar campañas publicitarias y de posicionamiento acorde a la empresa y su modelo de negocio.

Magretta, J. (2002). “Un buen modelo de negocios es imprescindible para toda organización exitosa, sea esta nueva empresa o una bien establecida.” (p.12), para Joan Margretta consultora gerencial, escritora y ganadora del premio McKinsey de Harvard Business Review, el modelo de negocios está presente tanto en empresas de nuevo origen como las que ya se encuentra establecidas, siendo esta una de las razones por las que considera de importancia el contar con un buen modelo de negocio, el cual este bien planeado y bien definido, puesto que el éxito en un modelo de negocio radica en representar en el mercado una mejor alternativa a las ya existentes, ofreciendo mayor valor a un grupo seleccionado de clientes, ya sea modificando la forma de hacer las cosas o introducir nuevas formas para solucionar y satisfacer las necesidades del mercado, para Magretta, la importancia de un modelo de negocio radica en poder distinguir de manera correcta las estrategias y el modelo de negocio ya que el modelo de negocio es un esbozo de cómo se harán las cosas, hacia quienes se dirige y que valor se le desea otorgar, siendo las estrategias las técnicas se emplearan para llevar a cabo dicha planeación.

Si bien, el modelo de negocios permite tener un panorama previo de la forma en la que se pondrá en marcha una idea de negocio, por sí solo no es suficiente para asegurar el éxito de una empresa, puesto que se debe mantener un continuo análisis del desempeño del modelo y así mismo las estrategias que se implementan para articular el modelo y de ser necesario realizar los ajustes o las modificaciones necesarias para poder generar el mejor desempeño. Considerando lo anterior, un modelo de negocio consiste en generar una imagen general de cada aspecto necesario en el funcionamiento de un negocio, esto previo a la puesta en marcha, sin embargo, en ocasiones se puede desarrollar dentro de empresas que ya se encuentran en operaciones. Es una herramienta de análisis y abstracción que permite crear una representación mental o escrita de la forma y los procesos que se requieren para poder llevar a cabo un negocio, esto siendo por lo general antes de un plan de negocios, esta herramienta toma en cuenta, el producto o bien, que se intercambiara en el mercado meta o clientes a los que se desea satisfacer, los costos que se generaran para lograrlo, la forma de hacer llegar los productos o bienes, la forma en la que se dará la relación con los clientes, las acciones y los recursos necesarios, las alianzas o asociaciones que se requieren, la propuesta de valor que se ofrece a los clientes y la forma en la que se obtendrán los recursos derivado de esta propuesta. Permite tener de forma clara sobre el que se hará, para quien se hará y como se hará, permitiendo reducir incertidumbres y da mayor claridad sobre lo que se proporcionará dentro del mercado seleccionado, adicionalmente, permite desarrollar estrategias adecuadas para el negocio y su modelo, proporcionando mayor nivel de optimización y menores riesgos de fracaso.

#### **1.4 Conclusión.**

Los modelos de negocio permiten visualizar de forma previa a un plan de negocio el cómo se llevará a cabo un proyecto o idea de negocio, es el definir de manera ordenada, sistemática y clara cómo se relacionará una empresa en el mercado al momento de comercializar sus productos y bienes, satisfaciendo las necesidades de sus mercados meta.

Si bien existen diversos modelos de negocio, cada uno de ellos tiene su propio modelo, y es en este dónde se seleccionan y analizan las características que permitirán generar beneficios económicos y la permanencia entre sus consumidores, siendo esto paso principal en la generación de ideas de negocios ya que en él se encuentran las pautas a seguir y la esencia en si del negocio que se desarrollara.

Los modelos de negocios son el diseño de estructura y funcionamiento en un negocio, es la forma en la que interactuará la organización con el mercado, generando beneficios para la empresa y sus clientes, todo ello tomando en consideración el segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, tipo de relación con el cliente, las fuentes de ingresos, los recursos claves, las actividades claves, asociaciones clave y la estructura de los costos.

## **CAPÍTULO 2 MODELO DE FRANQUICIA EN MÉXICO**



## **2.1 Introducción al capítulo 2.**

Las franquicias responden a un modelo de negocio el cual ha existido por varios años alrededor del mundo, remontando sus orígenes a la edad media en el continente europeo y el siglo XIX en el continente americano, siendo este último sitio donde se desarrolló con nuevas características y estructura.

Bajo este modelo de negocio se han visto nacer diversas empresas de talla internacional, SINGER, MCDONALLS, COCA COLA, entre otras, este modelo de negocio ha permitido alcanzar la expansión de diversas marcas y el buen posicionamiento de ellas dentro los mercados, este modelo de negocio le ha otorgado mayores beneficios a las empresas en comparación a las que cuentan con estructuras tradicionales.

A lo largo de esta unidad, indagaremos en los aspectos de este modelo de negocio, sus antecedentes, características, tipos de franquicias existentes, estructura legal, así como información de importancia acerca de este concepto con el fin de entender con mayor claridad el modelo de negocio “Franquicia”.

## 2.2 Antecedentes modelo Franquicia

Osta, K., & Karelys, M. (2006). Mencionan que los orígenes de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, (“cartas francas”) quienes en virtud de este podían realizar en determinadas zonas del reino actividades tales como la pesca y la caza. Estas autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término “franc”. Igualmente, en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores propietarios de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos, a título de comisión y el resto para el Papa.

Después del triunfo de la Revolución Francesa, la palabra desaparece junto con los privilegios otorgados a los nobles, y no es hasta el siglo XIX que renace en el Nuevo Continente, con una concepción diferente. No obstante, no se puede establecer exactamente en qué año vuelve a utilizarse esta figura, aunque puede ubicarse en los inicios del siglo XIX, tras la guerra civil en Estados Unidos de América.

El primer antecedente de Franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o “public utilities” como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos, luego en la década de 1850 a 1860 la Singer Sewing Machine Company para dar solución a los problemas que afrontaba con la distribución de sus máquinas cambió la estructura básica de su funcionamiento y con ello, sembró las bases del actual sistema de franquicias , habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca.

Posteriormente la Coca Cola, la General Motors, y la empresa Hertz Rent a Car comenzaron a utilizar esta manera de reproducir su negocio, al mismo tiempo que en Francia, la fábrica de lanas “La Lainiere de Roubaix” trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta. Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del Sistema de Franquicias.

El gran auge de las Franquicias en Estados Unidos se produce después de la Segunda Guerra Mundial cuando miles de soldados regresaron de la guerra y se hizo urgente su incorporación a la sociedad. El hecho de que no tuvieran conocimientos comerciales ni formación profesional suponía un gran problema para encontrar trabajo, pero como la mayoría disponía de cierto capital, acertaron en poner un negocio en régimen de Franquicia, que garantizaba el asesoramiento de otras personas más preparadas. Por otra parte, el crecimiento repentino de la población norteamericana y el incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores generó una fuerte demanda de una variada gama de productos, al mismo tiempo que los avances tecnológicos permitieron la creación de nuevos productos y servicios. Era el clima idóneo para el desarrollo de las Franquicias.

FranquiciasEn.MX (S/F), menciona que, en México, fue durante el año 1985 cuando llegó la primera franquicia, McDonald's. Que fue el inicio de una nueva era en el país. En donde el modelo de franquicia vendría a innovar la manera de emprender de los negocios. Una de las primeras empresas mexicana que franquició fue Dormimundo en 1989, sin embargo, fue hasta en 1991 que el modelo de franquicia fue reconocido como una figura Jurídica en las Leyes mexicanas, específicamente en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial.

A partir de esa fecha, muchas empresas mexicanas comenzaron a pasar del modelo tradicional de negocio al modelo de franquicia debido a los beneficios que este modelo podía brindarles a los empresarios.

Para 1995, las franquicias comenzaron a tomar más importancia en el sector debido a las crisis por la que estaba pasando el país, por ejemplo, para ese año, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, reportó que 5,000 empresas quebraron, de las cuales solamente 19 fueron franquicias

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

### 2.3 Conceptos generales:

Es importante conocer los conceptos básicos que existen dentro del modelo de franquicia, con el fin de tener un contexto más amplio acerca de este tema y los términos que se utilizan con frecuencia, a continuación, se presentan los siguientes términos, los cuales son extraídos de “El ABC de las franquicias, estudio CANUDAS”:

- **Franquiciado:** El franquiciado es el inversor, persona física o jurídica, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciante. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.
- **Franquiciante:** El franquiciante es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método. El franquiciante prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores franquiciados a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.
- **Contrato de franquicia:** El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciante y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través de este se transmiten los derechos sobre la marca y el Saber Hacer (Know How). Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de ambas partes.
- **Inversión:** Cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.
- **Gestión:** Se refiere a la operación del negocio en sí. Es el franquiciado el que deberá operar la unidad franquiciada en el territorio asignado.
- **Fee de ingreso (canon de entrada):** Se trata de una cantidad de dinero que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. Cubre el derecho de uso de la marca, la búsqueda del local, la formación inicial, los manuales de la franquicia, la asistencia inicial en el punto de venta, la colaboración en la búsqueda del personal, la planificación de la apertura, y otros.
- **Regalías (royalty):** Equivale a un pago, generalmente mensual, del franquiciado al franquiciante. Es una contraprestación por los servicios prestados por el franquiciante

y por el uso y disfrute la marca franquiciada. En nuestro país es generalmente un porcentaje de las ventas netas de IVA o un mínimo es que sea mayor.

- **Formación:** El proceso de formación del franquiciado comprende 3 fases claramente diferenciadas:
  1. La formación del franquiciado en las dependencias de la central de franquicia.
  2. La formación que el franquiciado y su personal recibirán en el propio punto de venta.
  3. El apoyo que el franquiciante prestará al franquiciado, con su estancia en el establecimiento, durante la primera fase de su puesta en marcha, sea con asesores de campo o supervisores.
- **Control:** Se refiere a temas de supervisión de los puntos de ventas, a comprobar y medir la gestión de las franquicias y la detección de los puntos débiles. No solo para cuidar su marca, sino para custodiar que la mala operación de un franquiciado no afecte a otro eslabón (propio o franquiciado) de la cadena.
- **Marca:** Es el nombre de las empresas y sirve para distinguirse entre ellas. La marca es una de las pocas ventajas competitivas que tiene una compañía y es casi lo único que no puede copiarse. Es fundamental que este registrada en el INPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial) y a mayor reconocimiento en el mercado menor será el riesgo de equivocarse.
- **Know how:** literalmente “saber hacer”, es uno de los elementos fundamentales del sistema de franchising. Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector de actividad de su mercado.
- **Productos o servicios:** Un contrato que a menudo está implícito dentro del sistema de franquicia, es la distribución de los productos o servicios que hicieron famosa a la cadena. El aprovisionamiento de estos desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo es un tema de real importancia en este sistema.
- **Asistencia inicial y continua:** Es ayudar, acompañar y colaborar en todo momento a quien ha elegido determinada franquicia para ser su franquiciado. Es el apoyo constante y la asistencia técnica y comercial para que realmente se minimicen los riesgos de la operación.

## 2.4 Características:

Las franquicias son un modelo de negocio que ha logrado mantenerse activo por un largo tiempo, así como también proporciona mayor posibilidad de vida y mayores rendimientos en el mercado, mostrando que dicho modelo de negocio otorga ciertas ventajas ante los modelos de micro empresas tradicionales, a continuación, se mencionan algunas de las características que se han identificado, las cuales son parte esencial del modelo franquicia y permiten diferenciarse ante el modelo tradicional de negocio.

- Cumple con un marco jurídico específico para constituir una franquicia (contrato).
- Puede ser replicable.
- Cuentan con estrategias publicitarias que impulsan a la marca.
- Ofrecen respaldo, e información que permite alcanzar un mayor éxito.
- Cuenta con manuales de procedimientos, los cuales transmiten los conocimientos necesarios para replicar el éxito del negocio. (How Know)
- Cuenta con una circular que se deberá entregar 30 días antes de firmar contratos, en la que se establece el número de negocios establecidos bajo la marca, cuántos de ellos han cerrado y un historial de las empresas que se encuentran registrados con la marca.
- Se cuenta con un contrato que asegura un firme compromiso de negocios.
- Cuenta con una marca reconocida, registrada y valorada.
- Provee un producto o servicio original el cual genera un valor agregado.
- Cuenta con una estructura administrativa bien diseñada
- Proporciona regalías periódicas.
- Permite acceder a economías de escala.
- Cuenta con un constante control y supervisión de cada punto de venta.
- Otorga asistencia inicial y continua en cada aspecto del negocio.

Estas características permiten que el modelo de franquicia pueda desarrollarse de manera correcta al momento de ser implementado, este modelo de negocio busca el poder replicar el éxito previamente logrado en el mercado, con el fin de minimizar los riesgos de fracaso y permitir el éxito del negocio, este se basa en una continua búsqueda de la calidad en cada proceso y el desarrollar procesos que optimicen y maximicen los beneficios económicos y

agreguen valor y reconocimiento a la marca, lo cual otorga una mayor solides y brindando la posibilidad de ser replicada, permitiendo la expansión de la misma.

## 2.5 Tipos de franquicias:

Generalmente se utilizan tres criterios principales que permiten clasificar las franquicias:

- La actividad principal.
- La protección territorial.
- La estructura accionaria y/u operativa.

Además de estos criterios, existen otros dos tipos de franquicias que vale la pena explicar:

- Las franquicias llave en mano.
- Las franquicias basadas en casa.

Tipos de franquicias por actividad principal:

Por "Actividad principal" se refiere al proceso de generación y entrega del valor (productos o servicios) al cliente. Clasificadas por este criterio tenemos a las franquicias industriales, las de distribución, las de servicios y las mixtas.

- ***Franquicias industriales***: El franquiciante permite que el franquiciatario realice todo o una parte del proceso de producción de los productos que venderá la franquicia.
- ***Franquicias de producción***: El franquiciante fabrica los productos y el franquiciatario los vende.
- ***Franquicias de distribución***: El franquiciante se dedica a la compra y venta de productos, comprándolos a otras empresas y vendiéndolos a sus franquiciatarios para que éstos los comercialicen a los clientes finales.
- ***Franquicias de servicios***: El franquiciatario ofrece servicios, no productos.
- ***Franquicias mixtas***: El franquiciatario ofrece productos y servicios.

Tipos de franquicias por protección territorial:

Por "Protección territorial" me refiero al territorio exclusivo que el franquiciante otorgará a un franquiciatario para la explotación de la marca. Clasificadas por este criterio tenemos a las franquicias córner, las unitarias, las regionales o de desarrollo de área y las maestras.

- ***Franquicias córner:*** Se establece dentro de otro negocio que ya opera. Una variante popular es la franquicia shop-in-shop o store-within-a-store.
- ***Franquicias unitarias:*** Son las que se otorgan a franquiciatarios una unidad a la vez para un territorio específico. Para la mayoría de los franquiciantes nuevos, esta es la mejor manera de iniciar.
- ***Franquicias regionales o de desarrollo de área:*** Son en las que el franquiciatario tiene el derecho y la obligación de abrir más de una unidad por su propia cuenta o de subfranquiciar a terceros dentro de un territorio que permita la existencia de más de una franquicia. El territorio puede ser tan chico como una zona amplia en una ciudad o tan grande como varios estados.
- ***Franquicias maestras:*** Son en las que el franquiciatario tiene el derecho y la obligación de abrir más de una unidad por su propia cuenta o de subfranquiciar a terceros dentro de un país completo.

Para efectos del territorio, se debe tomar en cuenta que puede ser tan chico como cierta parte de una ciudad (incluso tan específico como un centro comercial en particular) o tan amplio como un país.

Tipos de franquicias por estructura accionaria y/u operativa

Por "Estructura accionaria y/u operativa" me refiero a quién puso el dinero para adquirir y montar la franquicia y a quiénes y cómo se encargarán de operarla. Clasificadas por este criterio tenemos a las franquicias personales, las asociativas, las de franquiciatario ausente y las de adquisición en copropiedad.

- ***Franquicias personales:*** Son las que son adquiridas y operadas por un franquiciatario, sea persona física o moral.



- ***Franquicias asociativas:*** Son como cualquier otra sociedad que adquiere y opera una franquicia, con la particularidad de que el franquiciante será uno de los socios, convirtiéndose en franquiciatario de su propia marca.
- ***Franquicias de franquiciatario ausente:*** Son las que son adquiridas por un franquiciatario, pero operadas por alguien más. Típicamente, el franquiciante estará a cargo de la operación, pero puede ser también cualquier otra persona física o moral que el franquiciatario contrate.
- ***Franquicias de adquisición en copropiedad:*** Estas son adquiridas entre varios inversionistas que solo aportan capital. La operación queda a cargo del franquiciante, de algún socio operador o de la empresa que organizó el fondo al cual aportaron capital los inversionistas.
- ***Franquicias llave en mano:*** El término de "Llave en mano", "Turne en inglés", hace alusión a que un franquiciatario no tendrá que hacer nada para poner en marcha la franquicia; solo tendrá que presentarse el día de la inauguración a abrir la puerta y ya todo estará listo, esto es, que el franquiciante lo hará todo.
- ***Franquicias basadas en casa:*** El término de "Basadas en casa", "Homebase" en inglés, se refiere a que no es necesario rentar un local u oficina para operar la franquicia, sino que se puede hacer desde el hogar. (FranquiciasEn.MX, S/F).

## **2.6 Marco legal:**

FranquiciasEn.MX (S/F), menciona en un artículo publicado dentro de su página web, que en México a diferencia de otros países, la regulación existente para las franquicias es algo limitada esto referente al franquiciante y franquiciatario y que principalmente las leyes existentes están centradas en el contrato que se elabora al adquirir una franquicia, esto permite de cierta forma una mayor facilidad al momento de desarrollar este tipo de negocios, pero al mismo tiempo no se cuentan con todas las garantías legales que debieran tener las partes interesadas.

En la década de los 90s, el modelo de franquicia logró un gran auge dentro de México y el 27 de junio de 1991, se promulga la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial esto con el fin de apertura de la economía. Esta ley se consideró como un gran adelanto para

nuestro país y es en ella donde por primera vez se hace referencia al modelo de negocio franquicia.

Al incorporar la figura de franquicia al marco legal de nuestro país, se crean otras leyes que van de la mano con este modelo de negocio, entre ellas están, la Ley de Invenciones y Marcas y la Ley de Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el uso de Explotación de Patentes y Marcas y su Reglamento.

Con estas leyes se procura que exista una correcta función comercial El artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, cuya redacción nunca ha sido cambiada, menciona que "Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue."

En la actualidad las leyes que regulan este modelo de negocio no han tenido ninguna modificación, pero dentro del Código Civil existen algunos requisitos sin los cuales no existiría franquicia alguna; se mencionan en el artículo 1794, el cual menciona que los requisitos existenciales son el objeto y el consentimiento.

Legalmente el Objeto de la franquicia es el otorgar dos aspectos primeramente la marca, al entregar la licencia de uso de una marca de franquiciante a franquiciatario, esto si en dado caso el franquiciante cuenta con alguna marca registrada por la cual resalten sus productos y/o servicios, puede celebrar un Contrato de licencia de uso de marca e incluso un contrato de franquicias. Pero cuando una marca no se encuentra registrada, no tendrá exclusividad alguna, por lo que estará escasa de objeto y por consecuencia no existirá franquicia.

El segundo aspecto que se transmite son los conocimientos técnicos del franquiciante a franquiciatario. Si el franquiciante no le otorga la asistencia técnica distintiva de la empresa al franquiciatario, no puede existir un Contrato de Franquicia.

Al reunir estos dos elementos y transmitirlos podemos entender que existiría un consentimiento de ambas partes para realizar este proceso, por lo que se entiende como

consentimiento a la firma del contrato, esto según la ley de protección intelectual que en su artículo 142 menciona que debe ser por escrito, ya que, si no hay un contrato firmado, no existirá franquicia alguna.

A continuación, se mencionan algunos elementos que invalidan y que deben poseer el modelo de franquicia conforme a las leyes mexicanas, la información fue extraída de, “Comunicación Franquicias En Ley de la Propiedad Industrial, Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial”.

Los elementos de invalidez de una franquicia son:

- Incapacidad legal de ambas partes o alguna de ellas.
- Vicios del consentimiento.
- El que su motivo, objeto o fin sean ilícitos.
- El consentimiento no efectuado en la forma que la ley establece.

Otro requisito fundamental que señala la vigente Ley de Propiedad Industrial es que "quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley." Se estipula además que si la información en este documento, conocido como Circular de Oferta de Franquicia o COF, no es verídica, el franquiciatario puede exigir la nulidad del contrato y demandar el pago por daños y perjuicios que se le hayan ocasionado, siempre y cuando exija estos derechos antes de haber cumplido un año de celebrarse la firma del contrato de franquicia.

De acuerdo con el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, la COF debe incluir la siguiente información:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.

- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquiciar a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo.
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.
- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

El Contrato de Franquicia deberá informar por lo menos sobre los siguientes puntos:

- El punto geográfico en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato.
- La ubicación, al igual que la dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura del establecimiento donde el franquiciatario ejercerá las actividades del contrato.
- Las políticas, procedimientos y plazos respecto a los reembolsos, financiamientos y otras contraprestaciones a cargo de las partes en los términos acordados al contrato.
- Las políticas de inventarios, marketing y publicidad, al igual que las disposiciones relativa al suministro de mercancía y contratación con proveedores en caso de que sean aplicables.
- Los criterios y métodos adaptados a la determinación de los márgenes de uso y utilidad y comisiones de los franquiciatarios.
- Las características de capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como método o forma en la que el franquiciante le proporcionara asistencia técnica.
- Los criterios, tácticas y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, al igual que la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y franquiciatario.

- En caso de que se deba subfranquiciar, establecer los términos y condiciones convenientes de ambas partes.
- Los principios para la terminación del contrato de franquicia.
- Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse, y en casos, modificarse mediante un común acuerdo de términos y condiciones relacionadas al contrato de franquicia.
- El franquiciatario no debe enajenar sus activos al franquiciante o a la persona que esta designada el término del contrato, salvo pacto en contrario.
- El franquiciatario no debe de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento las acciones de su sociedad o hacerlo socio de esta, a menos que este lo desee.

La franquicia está compuesta de varios elementos como el Contrato de Franquicia, la Marca Registrada, la Circular de Oferta de Franquicia (COF), manuales de operación, entre otros conceptos, los cuales contienen bastantes requisitos legales administrativos que se deben efectuar y cumplir para que la franquicia sea operada de una manera exitosa, emprendedora y con buenas probabilidades de éxito.

## **2.7 Conclusión.**

El modelo de negocio franquicia, ha sido parte del desarrollo mercantil de la humanidad, siendo la edad media punto de origen de este modelo sin embargo no es hasta el siglo XIX cuando toma sus características más actuales, dando origen a marcas de talla internacional las cuales tienen presencia en diversos puntos del planeta, el sector donde principalmente se encuentra este modelo de negocio es el restaurantero, sin embargo también existen dentro del área industrial, tecnológica, educativa, servicios o producción e inclusive mixtas. Constituido por un franquiciatario y franquiciante, este modelo tiene como eje principal el transmitir y conceder derechos sobre marca y conocimientos de operación a los individuos o sociedades que por medio de un contrato adquieren beneficios y responsabilidades para ambas partes, existen diferentes tipos de franquicias y con ello diferentes alcances en responsabilidades y beneficios para ambas partes sin embargo, Franquicia llave en mano, es una de las más completas ya que en este el franquiciatario otorga todo lo necesario al franquiciante para poder operar inmediatamente después de la inauguración, en México el modelo de negocio franquicia está regulado por el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, artículo que define a esta figura y provee de sus alcances y obligaciones.

Además, una franquicia por ley deberá registrar su COF esto es la circular de oferta de franquicia, documento obligatorio el cual tiene como finalidad, proveer a todos aquellos interesados la información detallada de la franquicia.

A continuación, se mencionan puntos fundamentales en el cumplimiento de los aspectos legales:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.

- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
- Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquiciar a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo.
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.
- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

El Contrato de Franquicia deberá considerar como mínimo la siguiente información:

- El punto geográfico en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato.
- La ubicación, al igual que la dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura del establecimiento donde el franquiciatario ejercerá las actividades del contrato.
- Las políticas, procedimientos y plazos respecto a los reembolsos, financiamientos y otras contraprestaciones a cargo de las partes en los términos acordados al contrato.
- Las políticas de inventarios, marketing y publicidad, al igual que las disposiciones relativa al suministro de mercancía y contratación con proveedores en caso de que sean aplicables.
- Los criterios y métodos adaptados a la determinación de los márgenes de uso y utilidad y comisiones de los franquiciatarios.
- Las características de capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como método o forma en la que el franquiciante le proporcionara asistencia técnica.

- Los criterios, tácticas y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, al igual que la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y franquiciatario.
- En caso de que se deba subfranquiciar, establecer los términos y condiciones convenientes de ambas partes.
- Los principios para la terminación del contrato de franquicia.
- Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse, y en casos, modificarse mediante un común acuerdo de términos y condiciones relacionadas al contrato de franquicia.
- El franquiciatario no debe enajenar sus activos al franquiciante o a la persona que esta designada el término del contrato, salvo pacto en contrario.
- El franquiciatario no debe de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento las acciones de su sociedad o hacerlo socio de esta, a menos que este lo desee.



# **CAPÍTULO 3 EMPRESA DE SERVICIOS (ESTUDIO DE CASO)**

### **3.1 Introducción al capítulo 3.**

La metodología de investigación son aquellas técnicas y herramientas que utiliza el investigador para poder obtener de forma científica conocimientos que permite responder a una pregunta de investigación o cuestionamientos acerca de alguna problemática en particular, dentro de este capítulo se abordan los lineamientos que se utilizaron para poder proponer una posible solución a la problemática presente dentro de la empresa de servicios, la cual se utilizó como caso de estudio para el desarrollo de esta investigación, por medio de una investigación cualitativa proyectiva, se realizó la recolección de información necesaria para poder conocer y comprender con mayor amplitud las características internas y externas de la empresa y su giro de negocio en el que se desempeña, siendo el fin poder proponer de forma más acertada un modelo de franquicia que se adapte correctamente a dicha empresa.

Constituida como una empresa familiar desde el año de 1990, la empresa de servicios se ha desarrollado en el giro de la venta, recarga y mantenimiento de equipos contra incendio, manteniéndose en el mercado local a lo largo de 28 años ininterrumpidos, a continuación, se abordará con mayor detalle a la empresa que ha fungido como caso de estudio para esta investigación.

### **3.2 Metodología de la investigación:**

La metodología de investigación responde a la forma y las técnicas que se han decidido utilizar para poder dar una propuesta de modelo de franquicia acorde a la empresa de servicios, la cual se ha utilizado como estudio de caso, el tipo de investigación es proyectiva, ya que en base a una investigación cualitativa se propondrá un modelo de franquicia con características que se adapten a la empresa de servicios la cual se toma como caso de estudio.

La investigación está dividida en dos principales acciones, la primera de ellas se centra en la recopilación de información correspondiente a “modelos de negocio”, sus características, conceptos e importancia; “Franquicias”, sus características, tipos de franquicias y el marco legal que gira alrededor de ellas, continuando con la recopilación de información, se encuentra el “análisis de la empresa de servicios”(caso de estudio), antecedentes, estructura, características y el entorno interno y externo que rodea a la empresa de servicios; la información compilada permitió dar lugar a la segunda acción principal de la investigación, “Propuesta de un modelo de franquicia” el cual se adapta a las características de la empresa de servicios, decidiendo por medio del análisis de información obtenida y procediendo a la selección del tipo de franquicia con mayor vinculo para el caso de estudio.

Por lo anterior las técnicas de investigación que se utilizaron son:

**Metodología de la investigación: cualitativa**

**Tipo de investigación: proyectiva**

### **3.3 Antecedentes de la empresa:**

En 1989 es fundada la empresa MECICROO por el señor Jorge González Teruel, el cual, elige la ciudad de Chetumal para llevar a cabo los trabajos de mantenimiento, venta y recarga de extinguidores. Ofreciendo productos confiables y eficientes en protección contra incendios a todo sector privado y gubernamental, así como asesorar en el uso y manejo de todo equipo de extinción contra el fuego. De manera exitosa, en esta ciudad ya existían empresas establecidas y otras inclusive de otros estados, supo abrirse camino y llegar a tener aproximadamente el 90% de la clientela de esta ciudad y sus alrededores. El señor González Teruel debido a sus inquietudes propias, se traslada al estado de Baja California Sur para emprender allá también con éxito y seguir en la línea de extinguidores.

Recibe la estafeta de dirigir esta empresa el señor Ramón C. Castellanos, el cual tal vez por apatía o falta de méritos la empresa deja de crecer en los años de 1994 al 1996. Ahora con esta nueva administración en la que precede el señor J. Rodolfo García contreras, apoyado en una nueva administración y nueva plantilla de trabajadores, ha vuelto a surgir como empresa líder en esta ciudad y sus alrededores, los cuales, incluyen todo el estado de Quintana Roo, Campeche y la zona franca. Ganándose la confianza de sus clientes debido a un trabajo de calidad, prontitud y precio. Airo Extinguidores, es una empresa certificada fundada desde 1990. Lleva 28 años de experiencia, ofreciendo productos confiables y eficientes en protección contra incendios a todo sector privado y gubernamental, así como asesorar en el uso y manejo de todo equipo de extinción contra el fuego.

En la actualidad, la microempresa Airo Extinguidores está constituida por 6 miembros activos, todos ellos familiares, la empresa está registrada legalmente bajo la figura de persona física con actividad empresarial; en el aspecto de normatividad la empresa se encuentra registrada ante las autoridades pertinentes a nivel nacional, estatal y municipal, las cuales, se encargan de regular a los prestadores de servicios en el ramo de la venta, mantenimiento y recarga de extinguidores tal y como se estipula en la norma oficial mexicana NOM-154-SCFI-2005. Si bien la microempresa es precedida por varios años de experiencia, esta no ha podido consolidar una estructura administrativa sólida, lo cual, ha traído dificultades en los aspectos de operatividad, servicio al cliente y por ende la imagen de la empresa ha decaído en los últimos años.

### 3.4 Descripción de la empresa de servicios:

#### 3.4.1 Giro del negocio

Venta, recarga y mantenimiento de equipos contra incendios.

#### 3.4.2 Ubicación geográfica de la empresa

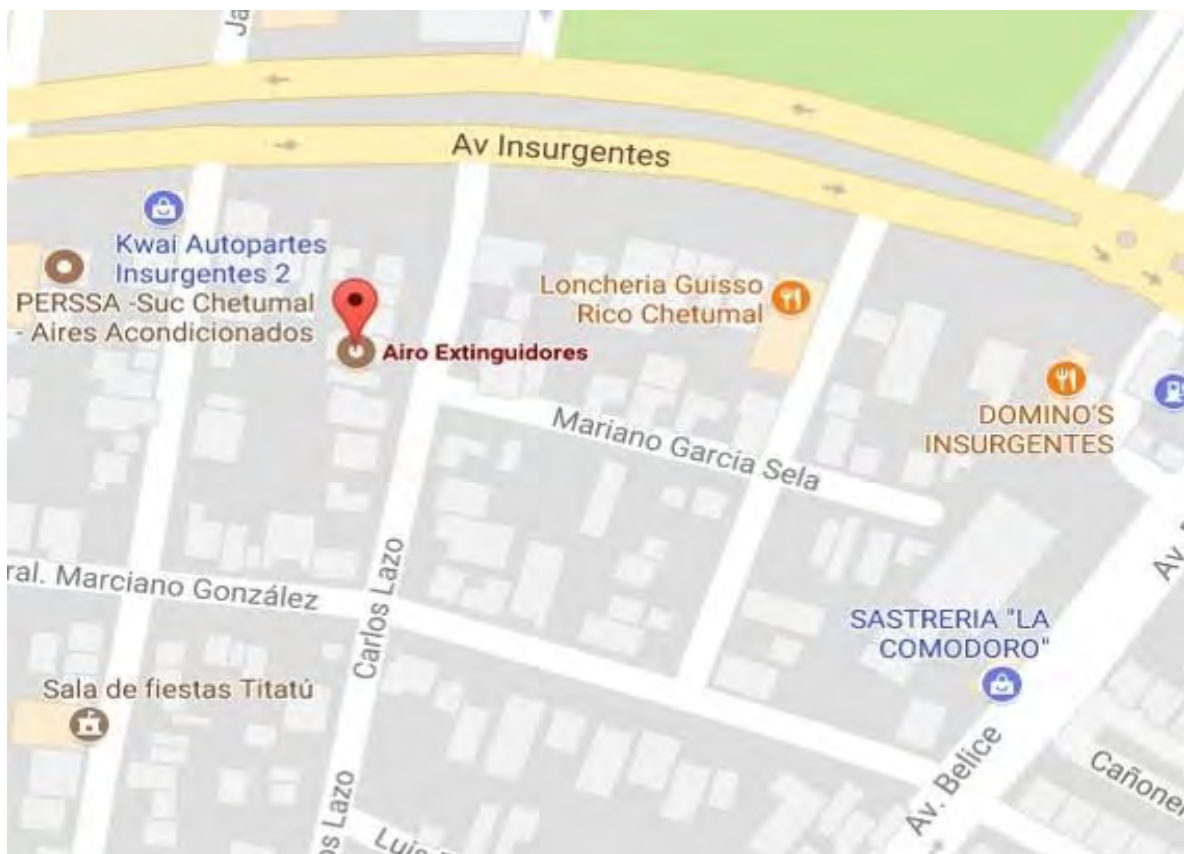
#### 3.4.3 Micro localización

Airo extinguidores se encuentra ubicada en calle Carlos lazo #450. Colonia sahop en Chetumal Quintana Roo.

#### 3.4.4 Macro localización

Airo extinguidores se encuentra localizada en el estado de Quintana Roo, en la zona sur de este estado, dentro del municipio de Othón. P. Blanco.

Grafico. 3 ubicación empresa Airo extinguidores.



(Fuente: Imagen extraída de Google Maps)

Airo extinguidores se crea ante la necesidad de las empresas públicas y privadas de contar con instrumentos que puedan prevenir accidentes causados por incendios. Por lo que busca alianza con dependencias públicas y privadas con el fin de dar cumplimiento a la normatividad existente sobre este tipo de accidentes, para que así puedan reaccionar ante una posible situación de emergencia de incendio. Además, como empresa socialmente responsable ofrece cursos teóricos y prácticos sobre el uso de extinguidores, señalización y primeros auxilios a las empresas que contratan los servicios de la empresa.

El producto/servicio que ofrece es venta, recarga y mantenimiento de equipos contra incendio, cursos teóricos y prácticos de extinguidores, fumigación, señalización, detectores de humo, traje de bomberos, botiquines de primeros auxilios. Los servicios más recurrentes en la empresa son la recarga mantenimiento de extinguidores, se llevan a cabo una vez al año, esto de acuerdo a las normas mexicanas que rigen a los centros de trabajo NOM-002-STPS, la empresa envía a un agente de ventas que ofrece nuestros servicios de negocio en negocio, al adquirir nuestros servicios, se retira el equipo contra incendios para realizar el mantenimiento correspondiente, el cual consiste en el cambio de agente extintor, pintura, lubricación de elementos móviles, presurización y Re etiquetado con fechas actualizadas y devolución de equipo al cliente que adquirió el servicio, los demás productos pueden ser adquiridos directamente en un punto de venta o podrán solicitarlos al agente de venta para realizar la adquisición de los artículos.

### 3.4.5 Productos que se comercializan:

EL CATALOGO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA INCLUYE LO SIGUIENTE:

Tabla 3. Catálogo de productos.

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
<b>Equipos contra incendios portátiles</b>	Equipos nuevos en presentaciones de 1kg, 2kg, 4.5kg, 6kg, 9kg. Estos cilindros tienen una vida útil de 20 años, sin embargo, el contenido deberá ser cambiado cada año por medio de recarga.	\$800 pesos, precio promedio por extintor.
<b>Cursos teóricos y prácticos</b>	Capacitación que se realiza al personal de las empresas que así lo soliciten, por normativas mexicanas de la	\$500 pesos por persona.

	secretaria del trabajo se obliga tanto a los patrones como los empleados a capacitarse en los temas de combate contra incendio, primeros auxilios, búsqueda y rescate y evacuación y se expide una constancia con validez ante las autoridades correspondientes.	
<b>Señalamientos</b>	Señales visuales, prohibitivas, informativas, preventivas o restrictivas, estas son reguladas por normas oficiales mexicanas	\$80 pesos, precio promedio por señalización.
<b>Cascos de seguridad</b>	Equipo de protección personal, está hecho de plástico duro y es ajustable, se manejan en 4 colores diferentes: rojo, blanco, verde, azul.	\$150 pesos, precio promedio.
<b>Traficonos</b>	Artículo que proporciona delimitación en un área, estos se manejan entres medidas: pequeño (50cm), mediano (1m) y grande (1.5m).	Los precios son: \$250 pesos, \$450 pesos y \$650 pesos cada uno.
<b>Botiquines</b>	Botiquín metálico que permite almacenar artículos básicos para proporcionar primeros auxilios solo se maneja en tamaño mediano 45 cm x 20 cm.	\$350 pesos.
<b>Botas industriales</b>	Equipo de protección personal, calzado de uso rudo con casquillo de metal en la punta del zapato, generalmente fabricado la piel y suela de plástico antiderrapantes, en medidas de numero 7.	\$800 pesos.
<b>Detectores de humo</b>	Equipo de prevención, permite alertar por medio de la emisión de un sonido agudo y fuerte, este sensor es alimentado por una batería de 12 volts esta batería es desechable y se cambia una vez al año	\$350 pesos.

<b>Guantes</b>	Equipamiento de protección personal, proporciona seguridad a las manos del usuario, por lo general fabricados en tela de mezclilla o carnaza estos proporcionan mayor seguridad al momento de realizar trabajos de cierta peligrosidad para las manos del usuario	\$200 pesos cada par.
<b>Gafas protectoras</b>	Equipo de protección personal, permite proteger los ojos del usuario durante trabajos que representen cierta peligrosidad para el usuario, estas gafas están hechas con plástico y micas transparentes que permiten ver de manera más segura	\$120 pesos cada uno.
<b>Cintas antiderrapantes</b>	Cinta auto adherible que permite tener mayor agarre en los escalones de un edificio o construcción, cada rollo tiene una longitud de 15 metros.	\$ 500 pesos.
<b>Lamparas de emergencia</b>	equipo auxiliar para apagones eléctricos, esta lampara se activa al cortar el suministro de electricidad, emitiendo luz por 60 minutos en una intensidad media	Precio promedio de \$350 pesos.
<b>Pruebas hidrostáticas</b>	Prueba que se realiza en los cilindros de extintor una vez cada 5 años, esta permite asegurar el buen estado del cilindro.	\$150 pesos por cilindro que lo requiera.
<b>Mantenimiento o Recarga de Extintor portátil</b>	Servicio que se realiza una vez al año a partir de la fecha de compra del extintor, esto consta del mantenimiento completo de todas las piezas móviles del equipo, el cambio del agente extinguidor, presurización con nitrógeno y el re etiquetado actualizado	Precio promedio de \$350 pesos cada uno.

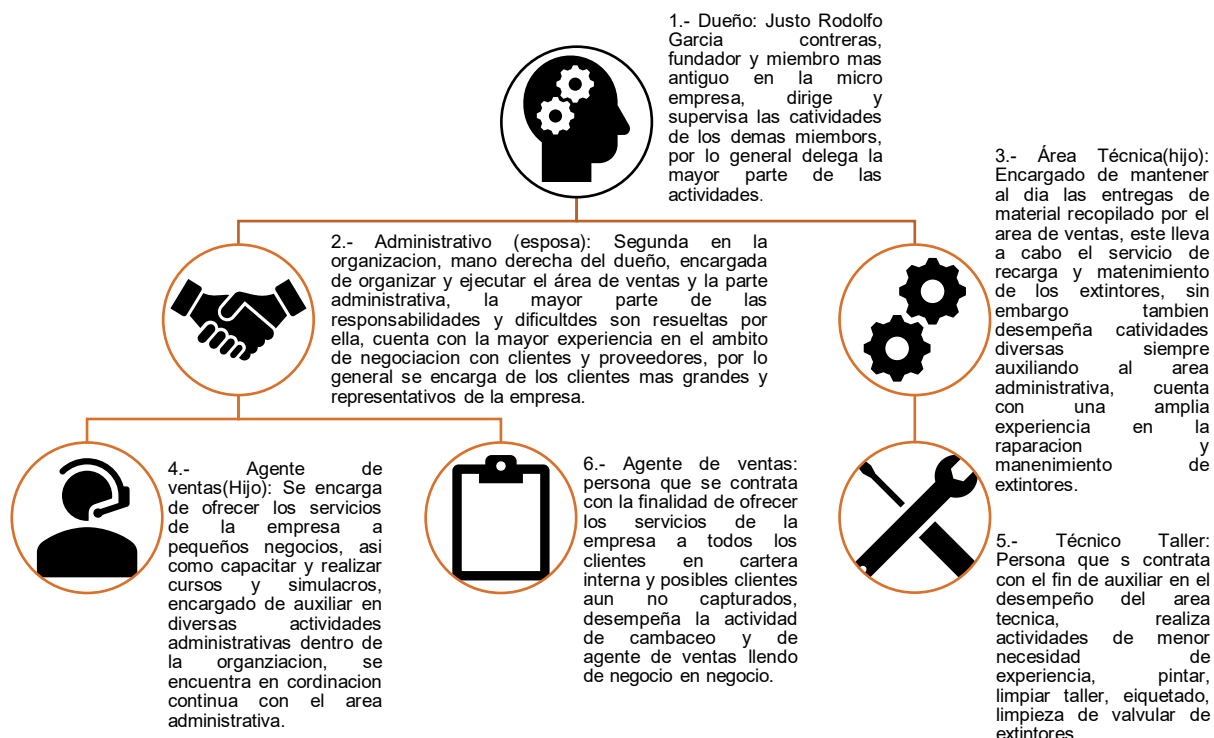
(Fuente: elaboración propia con información proporcionados por Airo extinguidores.)



### 3.5 Estructura organizacional y filosófica:

#### 3.5.1 Organigrama.

Grafico. 2 estructura organizacional



(Fuente: Justo García, 2018)

La estructura organizacional de la empresa de servicios que se ha utilizado como caso de estudio, en la actualidad está constituida por un total de 6 elementos, todos ellos familiares, distribuidos entre las áreas de la organización, se encuentra el padre de familia, propietario actual de la empresa, quien funge como dirigente, apoyado continuamente y de manera estrecha, considerándola como mano derecha del propietario; su esposa, encargada de mantener a la empresa en orden y operación, designada para resolver y llevar a cabo diversas tareas desde lo administrativo como lo operativo, principal vendedora de la empresa teniendo como actividades adicionales la búsqueda y selección de proveedores, abastecimiento de insumos, manejo completo de cartera de clientes y diversas tareas de carácter económico administrativas; hijo menor, encargado del área técnica, se centra en recargar, realizar mantenimientos y el tener en orden el área a su cargo, dentro de sus tareas adicionales se encuentra la limpieza de las herramientas y sus implementos, proporcionar información referente a las necesidades de abastecimiento de refacciones y productos base, la atención al

cliente en punto de venta también es una de las tareas que se encuentran dentro de sus funciones; hijo mayor, apoyo directo de la esposa del propietario, encargado de ser el auxiliar administrativo y operativo de la organización, sus tareas son diversas sin embargo su mayor desempeño se encuentra en el área de capacitación de los clientes y la resolución de problemas de carácter administrativo; agente de ventas, actualmente puesto ocupado por el yerno del propietario, quien tiene la tarea de desempeñarse en las ventas y búsqueda de nuevos clientes para la empresa, adicional a esta actividad funge como auxiliar del área técnica en ocasiones específicas que requieren de apoyo adicional.

La estructura organizacional tiene un modelo vertical, en el que se encuentran 3 niveles, estratégicos, tácticos y operativos, en los que, si bien cada miembro desempeña su actividad, en ciertos momentos se pierde la estructura y no se denota con claridad el cumplimiento efectivo de cada parte, esto provoca el que las tareas no se cumplan en tiempo y forma.

### **3.5.2 Misión**

Somos una empresa que comercializa equipos contra incendios y seguridad industrial, así como proporcionamos capacitación, asesoría y gestión relacionada con el ramo de la seguridad y riesgos que se pueden presentar en el sector público y privado, con el fin de proporcionar los equipos y el conocimiento necesario, logrando así la gestión integral en prevención de riesgos.

### **3.5.3 Visión**

Ser una empresa reconocida dentro de la ciudad de Chetumal, proporcionando un servicio de calidad, confiable y puntual, en el sector empresarial, gubernamental o dentro de los hogares, permitiendo proteger los bienes de nuestros clientes satisfaciendo la demanda de nuestros clientes.

### **3.5.4 Valores de la empresa**

Los valores de la empresa son una guía para la forma de trabajar y de alcanzar sus metas. Entre estos se encuentran:

- **Compromiso:** Le brindamos el mejor trabajo a nuestros clientes, dando lo mejor de nosotros.
- **Integridad:** Ser auténticos

- **Responsabilidad:** Ofrecemos un buen servicio, cumpliendo con los mejores estándares de calidad.
- **Honestidad:** Actuamos con rectitud en los trabajos que desempeñamos.
- **Confianza:** Lo que hacemos, se hace bien.
- **Disciplina:** Somos una empresa familiar que trabajamos con esfuerzo y dedicación a nuestro negocio.

### **3.5.5 Objetivos de la empresa**

Mantener el liderazgo dentro de la ciudad de Chetumal, satisfacer la demanda de nuestros clientes en materia de protección contra incendios, capacitar de manera progresiva a nuestros clientes en el uso y manejo de extintores.

Buscar la expansión de nuestra marca a lo largo del estado de Quintana Roo, ofreciendo nuestros productos y servicio a todos aquellos que tengan la necesidad de proteger y prevenir ante los siniestros ocasionados por los incendios.

### **3.6 Características de la empresa:**

**Airo extinguidores es una empresa de origen Quintanarroense fundada desde el año de 1990 y ha operado desde su origen con las siguientes características:**

**Figura jurídica:** PERSONA FISICA

**Administradores:** Dueño actual, Profesor de Educación Física, Justo Rodolfo García Contreras y Su esposa Licenciada en Derecho, Aida Del Socorro Soto Martínez.

**Clientes:** La cartera de clientes 2017 está conformada por un total de 2500 negocios, principalmente ubicados en el municipio de Othón. P. Blanco y el municipio de Bacalar, sin embargo, algunos de ellos se encuentran en la zona norte del estado específicamente, Cancún y Playa de Carmen siendo estos clientes pertenecientes al gobierno del estado de Quintana Roo.

**Colaboradores:** 7 personas todas ellas familiares entre estos los propietarios.

**Fuentes financieras:** Comercialización de bienes y servicios así como capital propio.

**Accionistas:** La empresa no cuenta con accionistas.

**Proveedores:** Los proveedores de la empresa se encuentran en totalidad en el centro del país y en menor medida la ciudad de Mérida, este último solo es utilizado en ocasiones de emergencia.

**Trabajadores:** Actualmente con fecha 16 de junio de 2018 no se cuenta con trabajadores adicionales a los 7 colaboradores; Siendo todos ellos familiares.

**Organización de la empresa:** La organización de la empresa está compuesta por propietario, administración, vendedores y área técnica o producción.

**Rol organizacional:** Propietario funge como director general, se encarga de la toma de decisiones y la selección de objetivos; administración (Copropietaria y mano derecha del propietario), administra y maneja las finanzas de la empresa y el hogar, se encarga de resolver asuntos de importancia, encargada de realizar compras a proveedor, manejo de clientes de importancia y todos aquellos trámites necesarios para la operatividad; Vendedores su tarea consta de visitar 30 clientes diarios y traer equipos en recarga o ventas de equipo nuevo, son la parte operativa; área técnica encargada de recarga y mantenimiento de los equipos recopilados por ventas, se encarga del área técnica desde su limpieza hasta del mantenimiento del equipamiento y herramienta.

**Tipo de organización:** Informal, está constituida por familiares y por lo general la autoridad no está bien definida, existe flexibilidad, los objetivos no son del todo claros y no siempre se cumplen con eficiencia las tareas.

**Niveles de organización:** Alta dirección, Nivel intermedio, Nivel de gestión; la organización no es clara y congruente entre cada nivel.

**Recursos materiales:** La empresa cuenta con edificio y terreno, 2 vehículos de trabajo, mostrador metálico, tolva de recarga eléctrica, tolva de descarga, dos mesas de trabajo, tanque de prueba hermeticidad, mesa para carga Co2, maquina prueba hidrostática, herramienta especializada para apertura y cierre de extintores, bascula digital, manómetro de carga nitrógeno, prensa de sujeción extintores, máquina para fabricación de seguros metálicos para extintores, esmeril de banco, taladro rotomartillo portátil, cizalla de banco para fabricación de bases extintor, compresora y pistola de pintura.

**Recursos técnicos:** Programa de facturación, certificación norma 154 a nivel nacional.

**Recursos humanos:** 1 propietario 1 administrativo 1 vendedor 1 técnico 3 auxiliares, propietario y administrativo con nivel de estudio licenciatura, vendedor, técnico y auxiliares nivel de estudios preparatoria concluida.

**Recursos financieros:** Capital propio.

**Objetivos económicos:** Cumplir con los intereses monetarios y cubrir los pagos correspondientes a la operación del negocio, generar utilidad.

**Objetivos sociales:** Generar una cultura de prevención entre los clientes de la empresa.

**Objetivos técnicos:** Desarrollar la fabricación de extintores por cuenta propia.

**Tipo de empresa según giro o actividad:** Comercio - Servicio.

**Tipo de empresa según origen de capital:** Privada

**Tipo de empresa según actividad económica:** Terciario

**Tipo de empresa según forma jurídica:** Persona Física

Airo extinguidores es una empresa que cuenta con infraestructura y equipamiento, sin embargo, su estructura administrativa no está del todo definida, sus objetivos no son claros y debido a su organización completamente familiar no se encuentra autoridad entre cada área dando lugar a duplicidad de mando y un cumplimiento poco efectivo dentro de las tareas de la organización.

### **3.6.1 Análisis del entorno interno y externo de la empresa.**

El análisis interno consiste en identificar y evaluar los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de Airo Extinguidores, esto nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, y poder implementar estrategias para lograr cumplir con los objetivos. Airo extinguidores cuenta con grandes fortalezas como son la unión familiar, y esto los ha llevado a permanecer por 20 años dando un servicio de calidad a sus clientes. Una de las debilidades de la empresa es el tiempo, ya que a la entrega o la recarga del equipo se tardan un poco y esto se debe a la falta de recursos con los que cuentan.

#### **3.6.1.1 Fortalezas**

- F1. Años de experiencia laboral: Airo tiene más de 20 años, lo cual, le permite tener más conocimiento sobre el servicio.

- F2. Surte a empresas privadas, así como gubernamentales: son los sitios que toman en cuenta la prevención y la seguridad.
- F3. Uso de insumos obtenidos dentro del país: mayor confiabilidad para los clientes.
- F4. Empresa 100% familiar: trae grandes beneficios familiares y la confiabilidad al cliente.
- F5. Capacitación personal a empresas: Uno de los mejores servicios que cuenta AIRO.
- F6. No dañamos el medio ambiente: Es un factor que los clientes toman en cuenta.

### **3.6.1.2 Debilidades**

- D1. Tiempo de entrega un poco lento: AIRO no tiene esa administración del tiempo.
- D2. Impuntualidad para entrega de equipos nuevos: AIRO tiene muchos clientes y la instalación del equipo lleva tiempo.
- D3. Servicio lento para entrega de recargas: El servicio lento es un factor que el cliente toma mucho en cuenta en cualquier empresa. AIRO no cuenta con más personal que ayude a distribuir.
- D4. Bajos recursos en algunas temporadas: AIRO no está preparado para este tipo de situaciones.
- D5. No cuenta con manuales de procedimientos.

### **3.6.2 Análisis externo de la empresa**

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno dentro de Airo Extinguidores y que están más allá de su control.

Esto nos permitirá conocer cuáles son las oportunidades que le pueden beneficiar a la empresa y las amenazas que podrían afectarla, y poder implementar estrategias que le permitan reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

### **3.6.2.1 Oportunidades**

- O1. Nuevos mercados meta disponibles para contratos: Cada día hay nuevas PYMES en la ciudad.
- O2. Obtención de un apoyo en INADEM al ser una empresa con 20 años de servicio. y que genera capital: INADEM ayuda a los pequeños negocios a seguir creciendo, AIRO con más de 20 años le aportarían una gran cantidad de capital para continuar.
- O3. Nuevos materiales duraderos para la elaboración de un extintor: Son materiales de calidad.
- O4. Maquinaria con tecnología: En una empresa que aprovecha los medios para seguir ganando clientes.
- O5. Proveedores de materiales y equipo: AIRO cuenta con proveedores confiables.

### **3.6.2.2 Amenazas**

- A1. Cambio constante de la economía: Esto puede afectar su inversión con los proveedores.
- A2. Empresas de extintores con un mejor índice de entrega de equipos: AIRO tiene muchas competencias, entre ellas, hay algunas que aprovechan sus oportunidades.
- A3. Empresas que usen material moderno para recarga de extintor más rápidas: AIRO no cuenta con suficiente capital para un mejor material para sus equipos.
- A4. Cierre de negocios o empresas que utilizaban nuestro servicio: en la actualidad, hay negocios que no sobreviven por mucho tiempo, para AIRO es pérdida de clientes y dinero.
- A5. Posible aumento de precios en insumos utilizados: la inflación es un factor que no se puede controlar, puede dañar a AIRO y a cualquier empresa.

### 3.6.3 MATRIZ FODA.

Tabla 4. Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>F1. Años de experiencia laboral</p> <p>F2. Surte a empresas privadas, así como gubernamentales</p> <p>F3. Uso de insumos obtenidos dentro del país</p> <p>F4. Empresa 100% familiar</p> <p>F5. Capacitación personal a empresas</p> <p>F6. No dañamos el medio ambiente</p>	<p>O1. Nuevos mercados meta disponibles para contratos.</p> <p>O2. Obtención de un apoyo en INADEM al ser una empresa con 20 años de servicio y que genera capital.</p> <p>O3. Nuevos materiales duraderos para la elaboración de un extintor.</p> <p>O4. Maquinaria con tecnología.</p> <p>O5. Proveedores de materiales y equipo</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>D1. Tiempo de entrega un poco lento.</p> <p>D2. Impuntualidad para entrega de equipos nuevos.</p> <p>D3. Servicio lento para entrega de recargas.</p> <p>D4. Bajos recursos en algunas temporadas.</p> <p>D5. No cuenta con manuales de procedimientos.</p>	<p>A1. Cambio constante de la economía.</p> <p>A2. Empresas de extintores con un mejor índice de entrega de equipos.</p> <p>A3. Empresas que usen material moderno para recarga de extintor más rápidas.</p> <p>A4. Cierre de negocios o empresas que utilizaban nuestro servicio.</p> <p>A5. Posible aumento de precios en insumos utilizados.</p>

(fuente: elaboración propia con datos extraídos de empresa de servicios)



### 3.6.3.1 MATRIZ FODA AMPLIADA.

La matriz FODA ampliada nos sirve para formular las estrategias que permitan que la empresa alcance sus objetivos a largo plazo. para desarrollarlo se requieren 4 tipos de estrategias:

- Las estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Gráfico 4.- Matriz FODA ampliada

	<b>FORTALEZAS:</b> 1. Años de experiencia laboral 2. Surte a empresas privadas, así como gubernamentales 3. Uso de insumos obtenidos dentro del país 4. Empresa 100% familiar 5. Capacitación personal a empresas 6. No dañamos el medio ambiente	<b>DEBILIDADES:</b> 1. Tiempo de entrega un poco lento. 2. Impuntualidad para entrega de equipos nuevos. 3. Servicio lento para entrega de recargas. 4. Bajos recursos en algunas temporadas
<b>OPORTUNIDADES:</b> 1. Nuevos mercados meta disponibles para contratos. 2. Obtención de un apoyo en INADEM al ser una empresa con 20 años de servicio y que genera capital. 3. Nuevos materiales duraderos para la elaboración de un extintor. 4. Maquinaria con tecnología. 5. Proveedores de materiales y equipo	<b>ESTRATEGIAS FO:</b> FO1.- Acudir a nuevas empresas para dar a conocer nuestro servicio. FO2.- Exposición y capacitación a las empresas sobre las brigadas de protección civil. FO3.- Repartir folletos y manuales sobre el uso correcto de extintores. FO4.- Realizar un plan de poder obtener el apoyo INADEM	<b>ESTRATEGIAS DO:</b> DO1. Contratación de personal para tener un servicio de entrega mas rápido y obtener contratos de nuevos mercados DO2. Nuevos clientes para el crecimiento de ventas en temporadas altas DO3. Uso de tecnología para la aplicación de marketing, para dar a conocer la empresa Estableciendo servicios de puntualidad. DO4. Con el apoyo del INADEM hacer un presupuesto con maquinas mas rápido para estar a tiempo de entrega del equipo.
<b>AMENAZAS:</b> 1. Cambio constante de la economía. 2. Empresas de extintores con un mejor índice de entrega de equipos. 3. Empresas que usen material moderno para recarga de extintor más rápidas. 4. Cierre de negocios o empresas que utilizaban nuestro servicio. 5. Posible aumento de precios en insumos utilizados.	<b>ESTRATEGIAS FA:</b> FA1.- Dar promociones o descuentos a partir de cierta cantidad de compra. FA2.- aplicar mayor difusión ya sea por radio, redes sociales. FA3.- Buscar más proveedores para tener más amplia la elección de insumos.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> DA1. Nuevos proveedores con materiales modernos para ofrecer un servicio con prontitud y puntualidad. DA2. Ventas para empresas con mas años de permanencia con altos recursos en cualquier temporada DA3. Nuevas entradas de capital sin afectación de la economía para no obtener bajos recursos. DA4. Ofrecer servicios rápidos para obtener un mejor índice de entrega de equipos

(fuente: elaboración propia con datos extraídos de empresa de servicios)

### **3.6.4 Diamante Porter**

Las Cinco Fuerzas es un análisis estratégico realizado por Michael Porter en 1979. En este análisis se propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad en un sector en específico expuesto en cinco fuerzas o amenazas, con ellas se evalúa el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Para que se pueda realizar la franquicia, todas deben de contar con un diamante de Porter, ya que, esta herramienta estratégica, no solo beneficiará a la persona que vende la licencia, sino también será beneficiado el que la ejerza o realice el acto de comercialización, por lo que esto se convierte en un beneficio general. Para la empresa Airo es elemental contar con un diamante de la competitividad esto con el fin de realizar nuevos proyectos a futuro y mejorar el rendimiento de los demás participante en la franquicia (Economía Nivel Usuario, 2013).

Las características principales que debe de visualizar la empresa y posteriormente para la franquicia son;

#### **Rivalidad entre los competidores existentes, esta amenaza depende:**

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.

#### **Michael Porter identificó asimismo seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización ventajas competitivas:**

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución.

- Política gubernamental.
- **Amenaza de productos y servicios sustitutivos, los factores más comunes son:**
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

**Amenaza de nuevos competidores, esta fuerza suele definirse con:**

- Valor de la marca.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología
- Expectativas sobre el mercado.

**Poder de negociación de los proveedores**

- Comprador tendencia a sustituir.
- Evolución de los precios relativos de sustitución.
- Los costos de cambio de comprador.
- Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- La calidad de la depreciación.

**Poder de negociación de los clientes, esta fuerza depende de:**

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Sensibilidad del comprador al precio (Economía Nivel usuario, 2013).

### **3.6.5 Diamante de la competitividad.**

El entorno de competitividad de la empresa de servicios Airo muestra diferentes entornos tanto positivos como algunos negativos, en el interior del diamante encontramos que la cantidad de competidores directos son un numero alto, considerando el tamaño de la ciudad donde se ubica la empresa, siendo un total de 7 empresas las cuales compiten de forma directa; en la parte superior del diamante encontramos los participantes potenciales, los cuales en un determinado momento podrían encontrar viable el ingresar al mercado en el que se desarrolla la empresa de servicios, estas empresas tendrían la capacidad administrativa y financiera para poder ingresar al mercado de así decidirlo; a la izquierda del diamante se encuentran los proveedores, los cuales son la principal fuente de abastecimiento de la empresa de servicios, todas ellas se encuentran en el centro del país de donde se envía todos los suministros que requiere la empresa de servicios para poder operar, si bien existen diversas fuentes de abastecimiento más cercanas a la empresa en la península de Yucatán, todas ellas manejan costos más altos debido a que son distribuidoras de fábricas que se encuentran en centro del país; a la derecha del diamante de competitividad se encuentran los clientes, quienes son el principal comprador de los servicios y productos de la empresa, esta área es basta tomando en consideración que la normatividad y reglamentos de protección civil que rigen a nivel nacional exigen el contar con equipamiento de prevención de incendios a todas aquellas unidades económicas y centros de trabajo ya sean privados o gubernamentales; finalmente en la parte inferior del diamante de competitividad se encuentran los productos sustitutos, son aquellos productos que se encuentran en el mercado que podrían sustituir al producto principal que comercializa la empresa de servicios, en esta área se identificaron dos posibles sustitutos de extintor, los retardantes de fuego y las granadas contra incendio denominadas fireball. (Grafico 3).

Gráfico 3. Diamante de la competitividad Airo extinguidores.



(fuente: elaboración propia con datos extraídos de empresa de servicios)

### **3.6.6 Importancia del diamante de Porter**

El diamante de Porter es una estrategia de inversión, asimismo lleva a las organizaciones a desarrollar sistemas permanentes de valoración de su entorno. Estos sistemas se basan en: análisis de la competencia, la estructura de sector, las interrelaciones con el entorno social que tienen una fuerte influencia al determinar las reglas del juego. pero también en las posibilidades estratégicas de la competencia (Rodríguez,2007).

Los competidores potenciales, son empresas que pueden representar una amenaza para la franquicia, ya que el giro que realizan estas empresas cuenta con la infraestructura para desarrollar este giro comercial. Por otra parte, la empresa Airo Tiene muchos competidores en su microentorno y pocos clientes, por lo cual, la participación de mercado se empieza a dividir cada vez más, ya que, en el municipio de Othón P. Blanco, se encuentran registradas en el INEGI, 9774 empresas, por ende, al entrar un negocio más en ese mercado sería fatal, por eso es importante conocer a tus posibles competidores y los competidores activos (2018).

Esto ayudará a la empresa Airo a reconocer qué factores lo están perjudicando para establecer una nueva estrategia, ya sea para mejorar el servicio al cliente, mejorar la calidad del producto o ambos. La empresa siempre debe de ser eficiente, Esto tiene como objetivo principal buscar un excelente posicionamiento para que algunos inversionistas de otros lugares se sientan confiados de que la empresa es 100% calidad al tener un éxito en sus ventas y también obteniendo una utilidad rentable.

Una de las fortalezas con la que cuenta la empresa son sus proveedores, ya que, ofrecen productos de calidad, cuentan con garantía, precios accesibles, promociones por ser clientes frecuentes, etc. Esto les daría facilidades a los nuevos integrantes de la franquicia al abrir una nueva sucursal, abasteciendo productos de calidad y cubriendo todos los requisitos que el cliente demande.

Los productos sustitutos, son posibles amenazas u oportunidades para la empresa y en un futuro para la franquicia, ya que son productos innovadores, por lo tanto, el retardante de fuego es un producto más especializado, se puede aplicar en madera, plástico, guano, concreto etc., esto con el fin de solamente retrasar el incendio por unos cuantos minutos, esto dependerá de la magnitud del fuego que se presente en el momento.

Por otra parte, el Fire Ball, tiene otra forma de aplicarse, este funciona en el instante, en el cual se arroja al momento que esté sucediendo el conato, el producto explota y expande Polvo Químico Seco en la zona, apagando instantáneamente todo.

Los compradores adquieren el equipo contra incendio por normatividad, por lo cual protección civil, el cual se encarga de supervisar a todas las entidades públicas o privadas, asimismo, el extinguidor debe contar con la vigencia actual, por lo tanto, el poder de negociación está a favor de la empresa al vender un producto por norma.

Los principales rivales en el microentorno de Airo, la mayoría son nuevas empresas que han crecido paulatinamente en el mercado, por lo tanto, Airo debe buscar mejorar su posicionamiento para poder alcanzar el objetivo de la franquicia. El éxito de implementar una estrategia competitiva depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. La realidad del mercado y la factibilidad de contar con buenas estrategias se convierte entonces en una difícil tarea de toma de decisiones entre tantas alternativas presentes en el ambiente. No se puede esperar que ocurran eventualidades hay que anticiparlas (Díaz,2014).

#### **3.6.6.1 Entorno del Mercado nacional, estatal y municipal:**

El giro comercial de la empresa Airo extinguidores, se encuentra bajo el código de actividad 811312 siendo Reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo industrial el nombre de dicha actividad, esto según el DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas). En México existen un total 5,078,735 unidades económicas que se desempeñan en diversos giros y actividades, tomando en consideración las normativas mexicanas vigentes que rigen en nuestro país, todas estas unidades de trabajo deberán contar con los implementos preventivos necesarios para salvaguardar la integridad de sus colaboradores y sus centros de trabajo, por lo que, la normatividad menciona, entre otros aspectos, que estas unidades económicas - centros de trabajo, deberán contar como mínimo con un equipo contra incendio el cual por norma tendrá que ser recargado una vez al año, este servicio será proporcionado

por una empresa certificada que a su vez deberá cumplir con las normativas pertinentes a su giro, estas normativas anteriormente mencionadas son las siguientes: NORMA Oficial Mexicana NOM-002-STPS-2010, Condiciones de seguridad-Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo. Y NORMA Oficial Mexicana NOM-154-SCFI-2005, Equipos contra incendio-Extintores-Servicio de mantenimiento y recarga.

El DENUE tiene registradas a 12,040 empresas dentro de la actividad económica, 811312, Reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo industrial, esto a nivel nacional de las cuales 169 son empresas de venta, recarga y mantenimiento de extintores, hablando a nivel estatal los registros muestran a 95 empresas dentro la actividad económica de las cuales 8 son empresas de venta, recarga y mantenimiento de extintores, por último, con respecto al municipio de Othón. P. Blanco, 17 de las empresas registradas dentro de la actividad económica, solo 2 son empresas de venta, recarga y mantenimiento de extintores. Sin embargo, existen 3 unidades económicas más que se dedican al giro dentro del municipio Othón. P. Blanco, las cuales no aparecen registradas en el DENUE, por lo que consideramos están registrados bajo otro giro económico, si bien esto se presenta en la información municipal también pudiera presentarse casos similares en la información estatal y nacional, por lo que podrían existir más unidades económicas que se desempeñen en este giro, si bien los datos podrían tener variación, la información proporcionada por el DENUE permiten tener más claro el panorama en el mercado.

La información anterior nos permite observar que ya sea a nivel nacional, estatal o municipal, existe una mayor demanda en comparación a los oferentes en el giro de venta, recarga y mantenimiento de extinguidores, por lo que existe una gran oportunidad para poder satisfacer este mercado, dentro del estado de Quintana Roo, el DENUE tiene un registro de 62,103 unidades económicas que operan en diferentes actividades y dentro del municipio de Othón. P. Blanco, se tiene un registro de 9,774 unidades económicas todas ellas regidas por las normas mexicanas que anteriormente se han mencionado, adicional a estas normas, dentro del estado de Quintana Roo, las leyes de protección civil también exigen el que cada empresa que opere dentro del estado tenga por ley un extintor como mínimo para poder obtener su licencia de funcionamiento, tramite fundamental para que un negocio ya sea de nuevo origen o ya establecido pueda operar.



### **3.7 Conclusión.**

Por medio de la información recopilada a lo largo de este capítulo, se logró obtener una perspectiva más amplia y completa acerca del entorno interno y externo que rodea al caso de estudio, de misma forma se logró comprender la estructura organizacional y filosófica que envuelve a dicha organización, los antecedentes proporcionados por los actuales dueños permitió tener una visión más clara de sus orígenes y su desarrollo a lo largo del tiempo, todo lo anterior permitió concluir que la empresa de servicios tiene fortalezas internas y externas que le han permitido mantenerse dentro su mercado a lo largo de 28 años, entre estas se encuentran, el conocimiento profundo de su ramo, maquinaria especializada, personal capacitado, cartera de clientes con instituciones gubernamentales, buen posicionamiento en el mercado, una amplia experiencia operativa y administrativa, en lo externo encontramos la ventaja de su sector económico el cual es apoyado por normativas y leyes regulatorias presentes en todo el país de México, leyes que obligan a adquirir sus servicios y productos por lo menos una vez al año; dentro de las debilidades internas se pudieron observar situaciones de naturaleza organizacional, esto en parte por su estructura la cual comprende en mayoría por familiares lo que entorpece la autoridad y mando, desencadenando el que se proporcionen servicios deficientes, lo que ha repercutido en la percepción de los clientes para con la empresa, en lo externo se ha encontrado que el ambiente económico de su entorno no ha sido favorable a últimas fechas, índices altos de cierres en comercios, bajo flujo de efectivo entre sus clientes, un alto nivel de competencia han ocasionado que la empresa se vea en dificultades para poder mantenerse.

Su entorno competitivo permite observar que su mercado esta competido por un alto número de empresas que se dedican al mismo giro, esto considerando que la ciudad donde radica no es de gran tamaño, sin embargo existe un gran número de posibles clientes tanto en lo gubernamental como en el sector privado, todos ellos con necesidades de cumplir con las normativas de seguridad, dejando pocos sustitutos a los productos que comercializa la empresa de servicios, dichos productos son abastecidos por empresas dentro del país y su tiempo logístico es de no más de una semana por lo que se asegura el buen abastecimiento de insumos.

Dentro de los competidores potenciales existen algunas empresas con la capacidad financiera para poder incursionar en el mercado, sin embargo, sus ramos de comercio son muy diferentes al del caso de estudio, lo cual significaría una alta curva de aprendizaje, modificaciones en sus infraestructuras, tramites adicionales para poder operar bajo las normas que rige al ramo, lo que seguramente significaría altos costos de inversión en un mercado cada día más competido.

## **CAPÍTULO 4 PROPUESTA DEL MODELO DE FRANQUICIA.**

#### **4.1 Introducción al capítulo 4.**

Durante el desarrollo de los primeros capítulos de esta investigación, se ha logrado compilar información que ha permitido comprender de forma más clara las características particulares correspondientes a los modelos de negocios, las franquicias y el de caso de estudio, una empresa de servicios, dedicada a la venta, recarga y mantenimiento de equipos contra incendios.

Este capítulo tiene como objetivo el hacer uso de la información reunida y con ella, desarrollar un modelo de franquicia que se adapte a la empresa de servicios, es por esto que en este capítulo se utilizarán opiniones de especialistas en el tema y el de académicos quienes expresan de acuerdo con sus experiencias, el paso a paso a seguir para poder alcanzar el modelo de negocio franquicia, modelo de negocio que se propone desarrollar dentro de la empresa de servicios como respuesta a su problemática e inquietudes de expansión.

Basado en las opiniones e información obtenidas de los expertos, se desarrollará una serie de pasos, que deberá seguir la empresa de servicios para poder alcanzar el modelo de negocio “franquicia”, estos pasos serán una guía que podrá llevar a cabo de así decidirlo, permitiendo cumplir una serie de requisitos necesarios para alcanzar este fin.

#### **4.2 Desarrollo de la propuesta del modelo de franquicia para la empresa de servicios.**

“Mantener tu empresa solida es el deseo que tenemos para todo franquiciante” Asociación Mexicana de Franquicias (2018), el decidir realizar la transición de un modelo de negocio tradicional a un modelo de franquicia es una situación que conlleva a realizar varias acciones y por ello se debe considerar si las razones por las que se decide realizar este cambio son las correctas, al franquiciar una empresa se puede lograr diferentes situaciones ya sea positivas o de no llevarse de manera correcta, negativas para la empresa.

El franquiciar un negocio permite expandirse ya sea a nivel estatal, regional e incluso a nivel nacional, esto permite compartir no solo la visión, filosofía y el modelo de trabajo que se desarrolla dentro de una empresa sino también permite compartir el renombre o éxito de una marca, por eso se debe considerar cual es la razón por la cual se desea franquiciar un negocio, esto para analizar si realmente es oportuno llevar a cabo estos cambios, estas son algunas de las motivaciones presentes al momento de considerar como una opción el modelo de negocio “franquicia”:

- **Expansión:** Franquiciar una empresa permite expandir un negocio a otros sitios ya sea en otros estados o inclusive a nivel nacional esto dentro o fuera de un país, permite compartir no solo el éxito de un modelo de negocio sino también toda la estructura filosófica y organizacional que posee dicho modelo.
- **Mayor presencia de marca:** Una marca se construye por medio de los consumidores y la presencia de la marca en sus mentes, al franquiciar un negocio se puede aumentar la cantidad de impactos visuales y la influencia que se genera sobre una comunidad donde la marca se encuentra presente, esto permite posicionarse en una mayor cantidad de consumidores, dando lugar a mayor presencia de la marca.
- **Consolidación de marca:** Al franquiciar un negocio permite generar mayor cantidad de puntos de venta, estos con las mismas características, lo cual fortalece el desarrollo del negocio y asegura los porcentajes de la participación en el mercado, logrando un mayor branding y solides de la marca.

- **Generación de empleo:** A través de la generación de nuevos establecimientos, una localidad puede ser beneficiada por el aumento de fuentes de empleo, logrando bienestar social y una buena percepción de la marca.

Algunos de los beneficios que se obtienen al momento de adoptar el modelo de negocio “franquicia” son:

- **Precios de mayorista** (economías a escala): Al crear lazos con proveedores especializados en franquicias los costos de producción disminuyen esto debido a él gran volumen de insumos que se adquieren y los convenios especiales que se pueden sostener con los proveedores.
- **Mayor volumen de ventas:** Se puede beneficiar cada unidad de franquicia e impulsar las ventas a niveles globales a través de una publicidad óptima y estrategias bien establecidas.
- **Alianzas estratégicas:** Se pueden generar alianzas estratégicas con redes de consultores, proveedores y empresas que mantengan una fuerte relación con el giro de negocio, dando lugar a convenios y beneficios para la organización.
- **Proyección de marca en el extranjero:** La internacionalización es uno de los objetivos naturales del modelo de negocio “franquicia”, esto debido a que la expansión a otros mercados es una de las búsquedas constantes de este modelo de negocio, por lo que considerar mercados extranjeros para desarrollar nuevos puntos de franquicia es un objetivo muy atractivo.

Iniciar o desarrollar una empresa con modelo de negocio “franquicia”, requiere de la modificación y creación de varios aspectos, ya sea desde contar con una estructura administrativa bien definida, hasta el registro de una marca y slogan, inclusive la creación de un contrato de cesión de derechos sobre la marca, así como los conocimientos y herramientas necesarias para que el comprador de la franquicia pueda operar, esto solo por mencionar algunos, sin embargo existen diferentes puntos de vista los cuales expresan diferentes puntos de importancia que se deben considerar al momento de desarrollar el modelo de franquicia dentro de una empresa a continuación se mencionaran algunos de ellos:

Juan Manuel Gall (2008), en su artículo “Como iniciar una franquicia” publicado dentro de la página web Entrepreneur, habla sobre los elementos clave que no se deben perder de vista al momento de implementar el modelo de franquicia, ya que el desarrollar una franquicia no solo consta de crear manuales de procedimientos y un contrato, sino más bien es crear un proyecto completo en el que se plasman cada detalle por minúsculo que parezca.

- ***Establecer un objetivo:*** Busca definir de manera clara cuál es la finalidad de la franquicia y que se espera de ella, concentrándose en la creación de un modelo financiero que pueda mostrar tanto al franquiciatario como el franquiciante que es un buen negocio para ambas partes, el modelo financiero correcto deberá considerar las cuotas iniciales, regalías, capital de trabajo, inversiones; todo esto con un método y no solo con mediciones empíricas puesto que se debe dejar en claro los beneficios que se obtendrán por invertir en dicho proyecto.
- ***Cuidar la parte legal:*** El contrato de franquicia es un eje rector del cual se desprenden aspectos fundamentales como ejemplo las obligaciones y beneficios para ambas partes, esto permite una buena relación entre el franquiciante y el franquiciatario, este documento debe buscar el ser justo y equilibrado para ambos, anticipándose a dar solución a cualquier controversia que surgiera entre las partes, dicho documento deberá estar regulado por la ley de propiedad industrial y las leyes que también intervengan. Desde 1991 en México se implementó un documento que busca la transparencia total de esta figura comercial, siendo La circular de oferta de franquicia (COF), un documento en el que se informa al posible comprador cada detalle de la franquicia, este documento deberá ser entregado por ley, los primeros 30 días previos a la firma de cualquier contrato.
- ***Definir los manuales:*** Instrumentos tangibles en los que el franquiciante redacta todos los conocimientos que el franquiciatario necesita para poder operar el negocio, es de gran importancia el que sean sencillos de entender, usar y leer, deberán mantenerse en constante actualización y el uso de estos manuales son de suma importancia para el manejo correcto de las unidades comerciales, pueden ser varios manuales o uno solo que contenga toda la información requerida, pero por lo general esto dependerá del franquiciante y su estrategia, dichos manuales deberán contener

los aspectos de apertura, operaciones, recursos humanos, seguridad, marketing, imagen corporativa, métodos de venta, entre otros. Los manuales son una propiedad de gran importancia para el franquiciante pudiendo llegar a considerarse como secretos industriales por lo que el cuidado y la confidencialidad es un aspecto fundamental que debe considerar el franquiciatario, por lo general los manuales quedan bajo resguardo dentro de la figura de depósito o comodato, esto debido a que al final del contrato deberán ser devueltos al franquiciante.

- **Formalizar soporte:** Se deberá proporcionar una adecuada capacitación al franquiciatario, esto con el fin de proporcionarle las herramientas necesarias para utilizar de forma correcta los manuales proporcionados, lo cual permitirá que se opere cada unidad con los estándares establecidos, la asistencia técnica y el entrenamiento constante son puntos fundamentales para que se alcance el éxito.
- **El contrato ideal:** Este documento por lo general tiene un reducido margen de negociación y es conveniente que ambas partes entiendan de forma clara las reglas que existen para ambas partes, se deberán considerar 10 puntos como base para establecer un buen contrato: Regalías, Vigencia, Renovación, Territorio, Obligaciones de las partes, Aspectos de propiedad intelectual, Penas convencionales, Cesión y transferencia y Solución de disputas y controversias.
- **Circular de oferta de franquicia (COF):** Este documento permite dar certidumbre al inversionista interesado, un inversionista que tenga la adecuada información solicitara al franquiciante este documento, el no otorgarlo podría dar un mensaje negativo para el inversionista, esto debido a que no se cumpliría con las leyes de propiedad industrial, dejando entrevisto una posible irregularidad en el negocio, este documento deberá incluir los datos generales de la empresa (nombre, domicilio, nacionalidad y datos de identificación del franquiciante), descripción de la franquicia, historia de la empresa franquiciante, derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia (registros y títulos), montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario deberá cubrir al franquiciante, tipo de asistencia técnica y de servicios que serán proporcionados, definición de la zona territorial en la que operara la franquicia, derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquiciar a terceros así como los requisitos para poder hacerlo, establecer las obligaciones y los derechos del



franquiciante y el franquiciado. Todos estos puntos se establecen en el artículo 65 del reglamento de la ley de la propiedad industrial.

Juan Manuel Gall resume toda la información anterior en 10 pasos a seguir para poder franquiciar un negocio, desde su punto de vista este modelo de negocio permite la expansión de marca y el concepto comercial a través de la incorporación de inversionistas, así como una creciente red de negocios que aumenta el valor de la empresa.

1. Registrar marca, logotipo y eslogan
2. Crear manual de imagen, como lo son letreros luminosos, papelería, uniforme y el material publicitario, inclusive vehículos.
3. Buscar una imagen general que sea repetible en cada unidad
4. Documentar todos y cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo para la apertura de la unidad, desde los trámites legales, las remodelaciones, procesos administrativos y operativos.
5. Detallar el inventario inicial con el que se empezó a operar y especificar todos los gastos que se presentaron para ello.
6. Al Diseñar el negocio con mobiliario y equipo de calidad, precios accesibles y fáciles de conseguir o fabricar.
7. Definir los productos que se necesitan utilizar y buscar proveedores a nivel local y nacional.
8. Se deberá crear un reglamento interno de trabajo para el personal, desde los uniformes hasta los valores que se requieren para fortalecer la marca.
9. Diseñar un organigrama con funciones específicas para cada puesto.
10. Desarrollar programas de capacitación y documentarlos.

Alicia Serralta de Colsa (2017), colaboradora de la página web “Franquicia directa”, redactó un artículo en el que considera 9 pasos de importancia para el desarrollo de una franquicia, este artículo titulado “Pasos a seguir para poder convertir tu negocio en franquicia” menciona los siguientes puntos que se deben considerar para dicha tarea.

1. ***Definir el concepto del negocio:*** Se menciona la importancia de definir de forma clara el modelo de negocio que se desea transmitir a los futuros franquiciados, también se deberá definir los objetivos que se desean alcanzar incluyendo los objetivos financieros, así como otros temas de importancia para el negocio, todos los conceptos deberán ser de fácil reproducción y de fácil transmisión para los franquiciatarios.
2. ***Establecer una imagen fuerte y atractiva:*** Se considera muy importante el generar una imagen atractiva para los posibles compradores, se deberán crear manuales de imagen que puedan seguir los franquiciatarios, el uso de letreros luminosos, papelería, uniformes, material publicitario y vehículos, en este punto lo más importante es el registrar la marca, el logotipo y el eslogan.
3. ***Inscripción en el registro de franquiciadores:*** Se deberá realizar el registro correspondiente a las leyes para tener la legalidad necesaria.
4. ***Crear una central de franquicias:*** La creación de un centro de mando que asista y distribuya insumos para los franquiciados permite agilizar y mejorar la atención y servicio, esto mejora la dirección y la administración de cada unidad comercial.
5. ***Diseñar un modelo financiero sólido:*** En este punto es de suma importancia el definir los valores importantes como los son la cuota inicial, las regalías y otros gastos que pudieran surgir todo esto con la finalidad de mostrar la ventaja financiera que se puede obtener al invertir dentro de la franquicia, el método que se deberá utilizar para realizar estos análisis son métodos científicos como lo son modelos financieros que permitan ver con certeza la recuperación de inversión o las ganancias que se generaran así como los costos para poder operar.
6. ***Organizar el tema legal del negocio:*** Este documento es uno de los principales a la hora de generar una franquicia ya que en él se plasman los derechos y obligaciones de cada parte, en este documento se deben plasmar detalles como lo son los aspectos del negocio, cuotas a pagar, vigencia del

contrato, renovación de este, obligaciones, aspectos de propiedad intelectual, sanciones, multas causales de términos, cesión y transferencia del negocio.

7. ***Redactar los manuales de operación necesarios:*** Documentos confidenciales, considerados como parte medular del modelo de negocio, el franquiciado tiene la obligación de resguardar estos documentos, en ellos se plasman cada actividad y proceso para poder operar la unidad, es una guía con estándares establecidos para cada actividad, debe ser de fácil entendimiento y didácticos.
8. ***Trabajar muy de cerca a los franquiciados:*** Se refiere a la importancia de la asistencia y el apoyo técnico para el franquiciado, esto por medio de una comunicación constante y la generación de un lazo estrecho y de confianza entre las dos partes, se debe planear perfectamente el tipo de formación que se dará a los equipos de trabajo, los costos que incurrirán y quien deberá pagar por ellos.
9. ***Construir una amplia red de proveedores:*** Se debe contar con una red de proveedores capaz de satisfacer las necesidades de todas las unidades, buscando conseguir los mejores precios y las mejores calidades de insumos.

Andrés Fausto (2017), director general de FranquiciasEn, consultor, inversor, franquiciatario y directivo de una empresa franquiciante internacional y proveedor de servicios para el ramo, comparte un punto de vista más apegado al aspecto legal considerando 7 puntos fundamentales para poder franquiciar en México:

“1. Deberá existir un contrato escrito de licencia de uso de marca. 2. Se deberán transmitir conocimientos y procesos a quien adquiera la franquicia. 3. El franquiciante deberá proveer asistencia técnica al franquiciatario. 4. Se debe buscar la uniformidad de los productos y servicios. 5. Los productos o servicios deberán mantener la calidad, prestigio e imagen.” (Fausto, 2017).

Estos puntos son requerimientos mínimos para poder considerar una franquicia, además a ello el artículo 142 de la Ley de Propiedad Intelectual obliga a generar una Circular de Oferta de Franquicia los primeros 30 días previos a cualquier firma de contrato.

“6. Entregar al franquiciatario prospecto la COF 30 días antes de la firma del contrato de franquicia, apegándose a los lineamientos sobre contenido mencionados en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial. 7. Celebrar un contrato de franquicia por escrito, apegándose a los lineamientos sobre contenido mencionados en el artículo 142 Bis de la Ley de la Propiedad Industrial.” (Fausto, 2017).

Todos los requisitos anteriores son los aspectos legales mínimos que el autor considera fundamentales para poder considerar la figura de franquicia un modelo dentro la legalidad en nuestro país (México).

Ricardo Rodríguez Cortés (2017) este autor, Licenciado en Derecho y director de una firma en Propiedad Intelectual “Royalty Business” expresa su perspectiva acerca de cómo iniciar una franquicia por medio de una anécdota la cual se centra en una experiencia de consultoría, en la que unos empresarios se acercan a él para pedir el apoyo de sus consejos para incursionar en las franquicias, durante una entrevista que sostiene con los empresarios hace ver varios puntos a considerar antes de incursionar en el modelo de negocio franquicia.

**Consejo 1:** Lo más importante para considerar franquiciar es tener una demanda importante, esto es que existan suficientes personas que realmente tengan un interés por tener una franquicia o asociarse para crear otra unidad de negocio como la ya establecida.

**Consejo 2:** Es de gran importancia el que se habrá una segunda unidad de negocio con el fin de saber si realmente se está preparado para iniciar una expansión comercial como lo es el franquiciar.

**Consejo 3:** Se deben conocer los márgenes de costos y ganancias que se generan en el negocio, esto permitirá saber de manera concisa los costos de insumos, si existen mermas, costos reales de producción, si no se tienen estos datos crear otra unidad no es posible.

**Consejo 4:** Existe una regla en las franquicias la cual debería aplicarse si se intenta utilizar este modelo de negocio, esta regla se llama 3x2, la cual muestra una posibilidad de franquiciar cuando un negocio tiene por lo menos tres unidades propias o sucursales funcionando por lo menos un mínimo de dos años.

Como puntos adicionales este autor recomienda el tener una adecuada planeación estratégica, la cual permita tener de manera clara todos los aspectos que conlleva una unidad de negocio y la documentación legal, la cual es parte fundamental de una franquicia, conteniendo en este documento todas las obligaciones y derechos que obtienen ambas partes.

Carla Barrera (S/F), el artículo escrito por este autor, titulado desarrolla tu negocio con miras a ser franquiciable, expresa que el modelo de negocio franquicia por lo general tiene una fama de ser complicado, sin embargo, para el punto de vista del autor es un proceso que tiene mayor simplicidad, en este artículo se consideran 13 pasos esenciales para poder crear una franquicia, este modelo de negocio representan un excelente forma de expansión y fortalece la marca y aumenta la plusvalía.

- Registrar su marca, logotipo, slogan.
- Crear un manual de imagen; de cómo se va a manejar ese logotipo en los letreros luminosos, papelería, uniformes, material publicitario, vehículos etc. aunque en un principio no se cuente con todo.
- Buscar una imagen general de la unidad que sea repetible.
- Documentar todos los pasos que se tienen que llevar a cabo para la apertura de la unidad; desde los trámites legales que tuvo que realizar hasta el tiempo que se tardó en remodelación de esta.
- Documentar el inventario inicial (en su caso) con el que empezó a operar su unidad.
- Documentar todos los gastos en los que incurrió para la misma.
- Al momento de la remodelación y equipamiento de la unidad, buscar mobiliario y equipo de buena calidad y buen precio y que sea fácil de conseguir, es decir no piezas únicas o de museo que no sean irrepetibles.

- Documentar todos los procesos administrativos y operativos.
- Buscar productos o proveedores a nivel nacional (en su caso).
- Uniformar al personal.
- Crear un reglamento interno de trabajo para el personal; muchas veces en los casos de franquicias familiares no se piensa en procesos de contratación ni en reglamentos por ser familiares los que trabajan en la misma, sin embargo, es necesario crearlos en caso de tener una visión de crecimiento a futuro.
- Crear un organigrama con funciones específicas de cada puesto y documentarlo, para que en un principio en el caso de recontratar personal este conozca sus funciones y a futuro para poder transmitir las actividades del personal de forma clara.
- Crear programas de capacitación y documentarlos, aunque en un principio se cuente con solo una unidad. Esto con la finalidad de mejorar los servicios que se ofrecen y motivar al personal.

Si bien cada autor tiene su propio punto de vista acerca de los procesos más importantes que se deben considerar a la hora de franquiciar un negocio, todos ellos coinciden en la importancia de los aspectos legales, la generación de manuales de procedimientos, modelos de negocios repetibles en todos aspectos y una asistencia continua y muy estrecha con el franquiciado, el modelo de franquicia conlleva a una planeación estratégica en cada aspecto del negocio, una estructura organizacional clara, objetivos bien definidos y un plan financiero que permita ver los tiempos de retorno en la inversión y todos los costos que se generan al operar las unidades económicas, franquiciar un negocio permite la expansión de una marca, mayor presencia en el mercado, acceder a economías a escala, aumentar los volúmenes de venta, e incluso la posibilidad de alcanzar mercados extranjeros, sin embargo antes de considerar este modelo de negocio se deberá analizar el mercado, la estructura del negocio, los beneficios y compromisos financieros así como la estructura filosófica que dirige nuestros objetivos.

Para efectos de generar un guía que proporcione los pasos necesarios para lograr la transición de la empresa de servicios “Airo”, de su modelo actual a el modelo “franquicia”, se utilizara

como información principal, la estructura que presenta el maestro Esli E. Sosa, dentro de su trabajo realizado para la facultad de contaduría y administración de la universidad nacional autónoma de México, Sosa, E. (2009). Desarrollo de franquicias. Documento en el que plasma los diferentes puntos a cubrir para lograr alcanzar el modelo de negocio y que resume en 8 puntos principales para lograr dicho fin.

- ***Análisis de factibilidad:***

El análisis de factibilidad tiene como objetivo identificar diferentes aspectos del mercado y del prospecto a franquicia que desea incursionar a dicho modelo, esta investigación debe considerar los siguientes aspectos:

- Que exista un mercado potencial.
- Tener un concepto bien definido.
- Ser comercialmente atractivo.
- Deberá constituir un buen negocio para todas las partes.
- Se deberá contar con una estructura administrativa, financiera y operacional bien establecida.
- Se deberá poseer una marca diferenciada y con reconocida.
- El concepto deberá ser repetible, transmisible y que su ciclo de vida del negocio no sea demasiado corto.

Se deberá investigar y analizar tanto al mercado, como a la empresa que se desea franquiciar ya que de no contar con los aspectos requeridos, deberá buscar la forma de cubrir con ellos; se deberá definir previamente el perfil que la franquicia requiere y no invertir si no se muestran datos favorables, con este primer punto se desea recopilar la mayor cantidad de información posible acerca del mercado y del prospecto de franquicia, con el fin de tener un panorama amplio y de mayor certidumbre antes de realizar cualquier tipo de inversión.

***Acciones por realizar, caso de estudio:*** La empresa de servicios deberá realizar un análisis menos intenso en lo que respecta conocer su mercado, ya que, por su larga experiencia y años en el giro, ha logrado identificar su mercado y su entorno que lo rodea con mayor claridad, sin embargo, tendrá que conceptualizar más a fondo su modelo de negocio, esto con el fin de definir de forma clara cada parte de este, dentro de los aspectos de mayor importancia está el crear una estructura administrativa, financiera y de operación con mayor definición ya que

en la actualidad la empresa de servicios no cuenta con estas estructuras; su logotipo y eslogan, no cuentan con registro de marca ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Protección Intelectual), por lo que tendrá que realizar los trámites necesarios para poder registrar su marca ante dicha entidad, este registro es parte fundamental para concretar una franquicia, adicionalmente a estas acciones, la empresa de servicios tiene que definir su concepto en general, generar una imagen corporativa más definida e incluso un layout que le permita transmitir y repetir el concepto del negocio en otro sitio.

Si bien existe un mercado potencial, para lograr transmitir de forma efectiva los beneficios y lo atractivo que podría ser el invertir en dicho giro, se tendrá que realizar una estructura financiera completa y elaborar un plan financiero que permita transmitir de forma precisa costos e ingresos que se registren durante el desempeño de la empresa de servicios, ya que los posibles inversionistas necesitaran de datos concretos y sólidos para tomar una decisión positiva para con la empresa.

- ***Desarrollo del plan de franquicia:***

La puesta en marcha del sistema de franquicias se encuentra íntimamente relacionada con la instrumentación del proyecto, este deberá respetar los esquemas y decisiones que se han realizado a lo largo del desarrollo de la planeación estratégica, esto es que, el desarrollo de un plan de negocio deberá vincularse y acoplarse de manera correcta a la planeación del negocio y todas las estrategias que previamente se han tomado en el plan de negocios.

Se deberá considerar que cada aspecto dentro del plan de negocios tendrá que ser repetible y transmisible, todo esto incluye la estructura administrativa, financiera, operativa, de producción e inclusive la estructura de mercadotecnia.

***Acciones por realizar, caso de estudio:*** La empresa de servicios surge como una oportunidad para poder sostener a la familia del actual dueño de la empresa, sin embargo, al momento de tomar la dirección de la organización, este comienza sus actividades sin una planeación previa o utilización de algún método científico con referencia a la administración, el avance progresivo de la empresa y su posicionamiento dentro del mercado fue un proceso totalmente empírico y de intuición, es por esta razón, que desde la toma directiva del actual dueño, no se generó ninguna herramienta administrativa para la dirección de la empresa.



Por esta razón la empresa de servicios tendrá que elaborar primeramente un bosquejo del modelo de negocio que sigue hoy en día y seguido a esto un plan de negocio donde se plasme la estructura administrativa, la estructura legal, su entorno económico, su estructura de mercadotecnia, la estructura de ventas, estructura de recursos humanos y el análisis financiero, todo esto con el fin de tener claro los objetivos y estrategias de la empresa.

Es importante que la empresa de servicios considere que al momento de elaborar el plan de negocios vincule el modelo de franquicia al desarrollo de este documento esto con el fin de tener estrategias y objetivos acordes a el modelo de negocio que se pretende alcanzar.

- ***Desarrollo de unidad piloto:***

La prueba piloto permite poner en práctica la planeación previa, deja ver detalles o fallas en el proyecto de franquicia y permite darle corrección antes de lanzarla como tal, dentro de los aspectos que se deben considerar se encuentra una buena ubicación, el analizar de forma correcta la ubicación de la unidad piloto es parte esencial, una buena ubicación no solo depende de factores económicos sino también de la cercanía a su mercado meta y la empatía que genere con el lugar, es por esta razón que la ubicación en el desarrollo de un sistema de franquicia exitoso depende en gran medida de la buena ubicación, sin embargo, cada negocio es distinto y por esto mismo se deberá analizar las diferentes posibilidades de territorio y seleccionar la más acorde a las características del prospecto a franquiciar, para ello se mencionan los siguientes puntos que deberán analizarse para definir de forma acertada la ubicación:

- Identificar el mercado meta.
- Definir el tamaño de población.
- Definir la edad y sexo de los habitantes.
- Determinar la población económicamente activa.
- Disponibilidad de recursos.
- Existencia de vías de comunicación.
- Principales industrias y comercios en la zona.
- Conocer los hábitos de consumo.
- Conocer los niveles socioeconómicos de la zona.
- Conocer las entidades gubernamentales.

- Identificar los clientes del giro ya existentes en la zona.

Esto generalmente se articula con una investigación de campo que permita recopilar información más específica o la utilización de fuentes secundarias que permitan conocer datos de interés para realizar la mejor toma de decisión.

***Acciones por realizar, caso de estudio:*** Se recomienda instaurar una sucursal piloto, la cual deberá contar con la estructura y modelo idéntico a la primera unidad, esto con el fin de poner a prueba cada detalle y aspecto diseñado antes de lanzar al mercado la franquicia, además se deberá recopilar información clave acerca del mercado y sus preferencias al momento de poner en marcha la unidad piloto, al momento de elegir la ubicación de esta unidad piloto, se deberá poner en práctica todas aquellas estrategias que previamente se han establecido, de esta forma se podrá comprobar si el sistema diseñado funciona.

- ***Asistencia al franquiciatario:***

La asistencia al franquiciatario, es parte de la esencia de las franquicias, responde al diseño y definición de los aspectos en la estructura de la asistencia continua que se deberá otorgar por parte de la franquicia, dentro de esto se encuentran, obligaciones y derechos, los cuales estarán claramente estipulados en el contrato, herramienta que permite una buena y sana relación entre los interesados, estas afectan directamente a ambas partes, por lo que se deberá diseñar una asistencia clara y bien definida que permita mantener la relación óptima entre franquiciatario y franquiciante, algunos de los aspectos a considerar en el diseño de la asistencia de franquicia, son:

Franquiciante:

- Deberá tener disposición de otorgar capacitación, asesoría y asistencia de forma permanente.
- Deberá involucrarse con cada uno de los franquiciatarios para que estos avancen juntos, ayudándolos a posicionar la franquicia.
- Deberá proporcionar manuales de funcionamiento
- Deberá controlar y otorgar productos o servicios de la más alta calidad
- Proporcionar ya sea de forma singular o de manera conjunta la publicidad correspondiente para el buen funcionamiento de la unidad.

Franquiciatario:

- Asesorías correspondientes a la contratación y administración necesarios.
- Asesorías correspondientes a la capacitación y claridad en el tiempo y dinero que invertirá.
- Asesoría en la instalación, operación y administración de la franquicia siempre apegado a las normas del franquiciante.
- Asesoría de pagos y costos de instalación, operación y administración de la franquicia.
- Asesorías sobre Cuotas o regalías son parte de sus obligaciones.

El diseño del plan de asistencia al franquiciatario dependerá del tipo de franquicia que se desea desarrollar, así como los alcances que se pacten entre las partes al momento del contrato, sin embargo, se deberá crear un plan de asistencia continuo y claro que permita a la franquicia crecer y avanzar de manera conjunta para el franquiciante y franquiciatario.

***Acciones por realizar, caso de estudio:*** La empresa de servicios deberá crear un plan de asistencia continua, el cual definirá cada aspecto en el que se apoyará al franquiciado, esto deberá considerar las áreas de ventas, administración, mercadotecnia y en la dirección de la unidad económica; se deberá considerar el tiempo de asistencia las limitantes, o la amplitud de esta ayuda que se otorga, no se debe olvidar que el objetivo es asegurar el buen funcionamiento de la unidad de negocio, esto con el fin de asegurar el éxito no solo para la franquicia sino también para la otra parte, este plan de asistencia deberá ser claro y se plasmará en el contrato que se celebre con las partes interesadas.

- ***Aspectos legales:***

Los aspectos legales corresponde a la esencia legal, son las características técnico jurídicas que posee un contrato de franquicia, esto sustentado bajo las leyes correspondientes al sitio donde se emite el mismo, dentro de la franquicia este documento es parte fundamental del modelo de negocio, en él se detallan tanto obligaciones o como los derechos que tendrán las partes que en el convengan, dichos contratos pueden ser de naturaleza mercantil, bilateral, oneroso, de colaboración, formal o atípico.

En México los contratos de franquicia están regulados por los artículos 142 de la Ley de Propiedad Industrial, complementados por las leyes de derechos de autor, Códigos de Comercio, Código Civil, Ley Federal de Competencia Económica, Ley de Protección al Consumidor y las Leyes de Legislación Fiscal y Laboral; además a estas leyes también existen certificaciones de franquicia, un elemento de seguridad para quienes se interesan en comprar una franquicia, siendo esto parte de las normas que rigen al modelo de negocio, las cuales aseguran una alta calidad en sus procesos, cada contrato debe satisfacer las necesidades y estar acorde con la complejidad y con las particularidades de cada tipo de franquicia.

El contrato de franquicia deberá considerar por lo menos los siguientes puntos:

- Uso de marcas.
- Garantías de propiedad intelectual.
- Defensa de derechos de propiedad intelectual.
- Vigencia.
- Capacitación, asistencia y supervisión.
- Adecuación y equipamiento de unidades.
- Publicidad y promoción.
- Pagos por realizar por el franquiciatario.
- Relaciones laborales y personal.
- Suministros e insumos.
- Uso y aplicaciones de manuales.
- Información confidencial.
- Incumplimiento, terminación y rescisión.
- Acuerdos de no competencia.
- Interpretación y ejecución.

El contrato de franquicia deberá ser claro, conciso y deberá ofrecer los beneficios, las reglas y las obligaciones para ambas partes, existen tres temas que no se deben olvidar dentro del contrato de franquicia:

- ❖ La cancelación, se deberán establecer las condiciones para la terminación o recesión del convenio, esto podría ser por conceptos de no convencimiento, por situaciones fortuitas, por conflictos o incumplimientos de las partes.
- ❖ Multas o penas convencionales: deberán estar presentes dentro del contrato, y dependerán de cada franquicia, las penas convencionales son aquellas que surgen por el incumplimiento del documento.
- ❖ Franquicia extranjera: toda franquicia extranjera deberá considerar el contar con la Tropicalización del concepto que oferta, esto es la adaptación correcta a los usos y costumbres de la región donde se desarrollara, por lo que deberá contar con los permisos correspondientes de las secretarías de relaciones correspondientes y las leyes de donde se instalara la unidad.

Dentro de los aspectos legales también se debe considerar la elaboración del COF, esto es la circular de oferta de franquicias, el no contar con este elemento significaría incumplir la ley de propiedad industrial e incurrir en situaciones que pondrían en duda la legalidad y la seriedad de dicha franquicia, esta circular deberá contener 10 puntos esto según el artículo 65 del reglamento de la Ley Propiedad Industrial:

- 1.- Datos generales de la empresa (nombres, domicilio, nacionalidad y todo lo que permita identificar al franquiciante).
- 2.- Descripción de la franquicia. En que consiste el negocio.
- 3.- Historia de la empresa franquiciante, junto con una semblanza de sus directivos, consejeros y accionistas.
- 4.- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia. Deben especificarse los números de títulos de certificados de registros marcarios y de Derechos de Autor.
- 5.- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante esto es el comunicar de forma clara todos los tipos de regalías que tendría como obligación.
- 6.- Tipos de asistencias técnicas y de servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario,
- 7.- Definición de la zona territorial de operación de la franquicia.

8.- Derecho del franquiciatario a ceder o no subfranquiciar a terceros y en su caso los requisitos que deberá cumplir para poder realizar dicha acción.

9.- Establecer las obligaciones del franquiciatario respecto a la información de tipo confidencial (KNOW HOW) que se le proporcione.

10.- Describir las obligaciones y los derechos del franquiciante y del franquiciatario. Deberá presentarse un resumen del contrato de franquicia, haciendo hincapié en los derechos y obligaciones de ambas partes, que deriven de la celebración del contrato.

Esta circular por ley deberá entregarse al inversionista 30 días antes de la firma del contrato, de esta forma se evita que se firmen contratos sin previo análisis.

Por lo general el contrato de franquicia se recomienda que sea elaborado junto con la asesoría de un especialista en el tema jurídico, esto con el fin de minimizar errores y proteger de forma correcta los bienes que en el intervienen.

***Acciones por realizar, caso de estudio:*** En la actualidad la empresa de servicios no cuenta con ningún tipo de contrato, por lo que deberá buscar ayuda de especialistas en el tema, esto con la finalidad de poder diseñar y elaborar un contrato que cumpla con los requisitos necesarios para el modelo de franquicia, sin embargo, la empresa de servicios podrá comenzar a generar un bosquejo de lo que desea para poder transmitir a posterior lo requerido a él especialista en el tema.

- ***Inicio de operaciones y ventas:***

La estandarización, elaboración e implementación de manuales dentro del negocio son pasos fundamentales para el inicio de operaciones dentro de las unidades de franquicia, por lo que antes de considerar incursionar en este modelo, se deberá poseer manuales que contengan la información detallada del paso a paso para poder operar de manera correcta una unidad, dichos manuales son documentos que permiten transmitir los conocimientos a otros usuarios con la finalidad de poder operar día con día, estos manuales deberán considerar los siguientes elementos:

- Deberán precisar y uniformar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para poder tener de forma clara las responsabilidades de cada integrante y área, el objetivo es el evitar duplicidad de labores y detectar las omisiones de actividades.

- Deben proporcionar información básica para la planeación e implementación de mejoras.
- Deberán permitir el análisis o la revisión de los procedimientos del sistema.
- Establecen un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión y conocimiento del plan general y sus propios papeles y relaciones correspondientes dentro la organización
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Ayuda a evitar discusiones y malentendidos en las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a lo largo del tiempo.
- Son instrumentos útiles para poder capacitar al personal en la organización.
- Avalan el cumplimiento del contrato.

Por lo general los manuales deberán ser entregados por el franquiciante a su franquiciatario, lo que le permitirá el manejo exitoso de su unidad de negocio, sin embargo, los diseños de manuales dependerán del tipo de giro de negocio y las características particulares de cada franquicia, por lo que deberán existir como mínimo los siguientes manuales:

- **Manual de organización:** Manual de carácter administrativo el cual debe mostrar de forma detallada la estructura y funciones del personal dentro de la empresa.
- **Manual de procedimientos:** Contienen los diferentes procesos que se deben llevar acabo en las áreas funcionales que integran la organización, se debe tomar en consideración una descripción detallada de las actividades y cada tarea que se realiza dentro de la unidad de trabajo.
- **Manuales administrativos y contables:** Contienen la explicación de los métodos que existen para poder registrar y aplicar los recursos financieros con los que cuenta la unidad de negocio, desde los pagos de impuesto, el pago de proveedores, el manejo de cuentas bancarias y la elaboración de un control de costos, programas de presupuesto y los estados financieros.

- **Manual de compras:** Manual cuyo objetivo principal es proporcionar la información necesaria para que los franquiciatarios tengan un abastecimiento óptimo de cada insumo necesario para operar la unidad de negocio.
- **Manual de relaciones laborales:** Manual que describe paso a paso las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y adiestramiento en cada contratación que se realice, además a esto incluye información acerca de las prestaciones y condiciones de trabajo que deben estar presentes en la unidad de negocio.
- **Manual de imagen corporativa y de marca:** Información referente a los usos y restricciones de la marca, adicional a esto se estipula la forma de aplicación las pautas necesarias para el uso de la imagen corporativa.

Estos manuales deberán estar elaborados de acuerdo con lo establecido por la norma ISO9000 y deberán contener como mínimo los siguientes puntos:

**Objetivos de procedimiento:** En ellos se plantean los propósitos que se pretenden alcanzar con la ejecución del procedimiento.

**Base jurídica:** Enumeración de los ordenamientos o normas jurídicas administrativas que rigen la operación de la unidad de negocio,

**Órganos que intervienen:** Enumeración de las unidades, subunidades o todos aquellos puestos que intervienen en el proceso que se trate.

**Políticas y normas de operación:** Exposición de criterios y normas que orientan la realización de las actividades sin tener que consultar a los niveles más alto.

La estructura de cada manual deberá contener:

**Caratula:** Cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, la nomenclatura del manual y los responsables de la organización.

**Portada:** Documento sucesorio a la caratula, incluye en el nombre del manual, responsable de ejecución del manual, lugar y la fecha de edición.

**Índice general:** Resumen y ordenamiento de elementos del que está constituido el manual.



**Presentaciones:** Explicación clara y concisa de objetivos del manual, exponen la estructura del documento e incluye el mensaje y la autorización.

**Acciones por realizar, caso de estudio:** A pesar de contar con varios años en operación, la empresa no cuenta con ningún documento o manual que permita transmitir los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, por lo que se deberá proceder a la elaboración de manuales de procedimientos, de cada área que constituye a la empresa, estos manuales deberán ser elaborados bajo la estructura del ISO9000, con la finalidad de cumplir con normas de calidad y mantener una estructura homogénea en cada área.

Esto significa que cada área dentro de la empresa deberá redactar cada proceso, acción, obligación y actividad que se desarrolla en ella, el fin es estandarizar y tener cada aspecto que se realiza dentro de la empresa por escrito, para poder tener manuales que se transmitan a los franquiciados; El área técnica de extintores se rige por la norma **NOM-154-SCFI-2005**, la cual ya establece el proceso que debe realizarse en dicha área para poder recargar un extintor, por lo que este proceso está de cierta forma adelantado y solo se deberá redactar en un manual.

- **Promoción en el extranjero:**

En el momento en el que se desea internacionalizar una franquicia, es de suma importancia el conocer la estructura competitiva que existe en el mercado al que se desea ingresar, esto disminuirá los errores y posibles dificultades en un futuro, el analizar los aspectos legales y sociales dará mayor oportunidad de éxito, al momento de considerar la expansión a nivel internacional se debe considerar el concepto “tropicalización” esto es adaptar la franquicia, a las características socioculturales y económicas de la región a donde se desea ingresar, considerando los siguientes aspectos:

- 1.- Mercado objetivo, determinar de manera clara, el objetivo permitirá generar estrategias acordes a este, reducirá errores y se utilizarán los tiempos de forma óptima.
- 2.- Proximidad geográfica, determinar si el área donde se pretende ingresar cuenta con los materiales necesarios para poder operar y de no contar con ellos analizar los costos logísticos para poder subsanar este punto.

3.- Proximidad cultural, la cultura es un factor que podría definir en el éxito de la franquicia, es de gran importancia el considerar este factor al momento de realizar la tropicalización de la franquicia.

4.- Existencia de acuerdos comerciales entre los países implicados, es de gran importancia el investigar las leyes de comercio internacional que rigen a los países implicados, así como los acuerdos bilaterales con los que cuentan dichos países, ya que podrían existir beneficios o por lo contrario dificultades a la hora de internacionalizar una franquicia.

5.- Países con menores requerimientos de entrada a sus mercados, países con menores restricciones y con un comercio internacional más abierto, lo que facilita los tramites y el ingreso de la franquicia al país donde se desea ingresar.

***Acciones por realizar, caso de estudio:*** De considerar este proceso de internacionalización, la empresa de servicios deberá poner especial atención en la investigación de mercado, los requisitos legales del país donde se desea incursionar, la normativa que rige al giro de negocio en el país extranjero, asistencia especializada en leyes del país extranjero, así como las costumbres del sitio donde se establecerá la unidad de negocio, como sugerencia podría considerarse el país de Belice como posible mercado extranjero en el cual iniciar el proceso.

- ***Proceso de mejoras de la franquicia:***

Las franquicias en México están regidas por normativas que promueven el continuo mejoramiento de estas, el objetivo de estas normas es el ratificar que dicha franquicia cumple con los estándares de calidad tanto en sus productos como sus procesos, por lo anterior las franquicias están de cierta forma obligadas a el continuo proceso de mejoramiento, los puntos revisar en el mejoramiento continuo son los siguientes:

- ◆ Tecnología
- ◆ Comunicación permanente y fluida con los franquiciatarios
- ◆ Manuales didácticos
- ◆ Certificaciones de calidad
- ◆ Vocación de servicios
- ◆ Interacción con la comunidad
- ◆ Asesoría y supervisión

- ◆ Capacitación al personal

Adicional a todos los pasos anteriores, durante el desarrollo de la franquicia se deben tener presentes 10 acciones, las cuales permitirán mantener la dirección correcta del proyecto:

- ◆ Mantener una mentalidad empresarial.
- ◆ Establecer un plan de negocio.
- ◆ Mantener comunicación con el franquiciatario.
- ◆ Seleccionar efectivamente a los franquiciatarios.
- ◆ Determinar correctamente el know-how.
- ◆ Ejecutar un plan de marketing.
- ◆ Tener conocimiento del mercado.
- ◆ Elegir la correcta ubicación del negocio.
- ◆ Ofertar productos y servicios mejorados.
- ◆ Establecer estrategias empresariales que no sean solo de moda.

***Acciones por realizar, caso de estudio:*** La empresa de servicios deberá mantener una constante mejora y evaluación de sus procesos y equipamientos, esto con la finalidad de mejorar cada aspecto de la franquicia y otorgar mejores tecnologías a sus franquiciantes.

Los pasos anteriormente citados son parte del proceso que se deberá considerar la empresa de servicios para poder desarrollar un modelo de franquicia con el menor riesgo, estas solo son pautas que permiten tener un panorama más amplio de lo necesario para generar una franquicia, sin embargo, estos procesos podrían variar de acuerdo con la empresa, punto geográfico, cultura, tipo de giro, o factores internos del negocio, por lo que se reitera la importancia de elaborar una correcta investigación del mercado y de viabilidad para el desarrollo de una franquicia.

Si bien el desarrollo de una franquicia requiere de la implementación de varios procesos, para efectos de esta investigación, solo se expondrán algunos aspectos del primer paso de los procesos anteriormente citados, ***Análisis de factibilidad***, esto con el objetivo de proporcionar un punto de vista más acertado sobre inquietud que externa la empresa de servicios Airo, quien durante esta investigación ha sido caso de estudio, centrándose en un análisis de su

sector y giro de negocio, específicamente, venta, recarga y mantenimiento de extintores, esto dentro de su entorno más cercano.

#### **4.3 Importancia del sector en el mercado nacional, estatal y municipal.**

El giro comercial de la empresa Airo extinguidores, se encuentra bajo el código de actividad 811312 siendo Reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo industrial el nombre de dicha actividad, esto según el DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas).

En México existen un total 5,078,735 unidades económicas que se desempeñan en diversos giros y actividades, tomando en consideración las normativas mexicanas vigentes que rigen en nuestro país, todas estas unidades de trabajo deberán contar con los implementos preventivos necesarios para salvaguardar la integridad de sus colaboradores y sus centros de trabajo, por lo que, la normatividad menciona, entre otros aspectos, que estas unidades económicas – centros de trabajo, deberán contar como mínimo con un equipo contra incendio el cual por norma tendrá que ser recargado una vez al año, este servicio será proporcionado por una empresa certificada que a su vez deberá cumplir con las normativas pertinentes a su giro, estas normativas anteriormente mencionadas son las siguientes: NORMA Oficial Mexicana NOM-002-STPS-2010, Condiciones de seguridad-Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo. Y NORMA Oficial Mexicana NOM-154-SCFI-2005, Equipos contra incendio-Extintores-Servicio de mantenimiento y recarga.

En datos generales del sector de servicios en el cual se encuentra la actividad económica que desempeña la empresa de servicios se puede observar que durante el mes de abril del año en curso los Ingresos reales obtenidos por la prestación de los Servicios Privados no Financieros reportaron un incremento de 0.6%, Personal Ocupado ascendió 0.2% y las Remuneraciones Totales aumentaron 0.5%, mientras que los Gastos por Consumo de Bienes y Servicios disminuyeron (-)1.4% esto en comparación al mes inmediato anterior. de forma anual el índice agregado de los Ingresos observó un crecimiento real de 2%, el del Personal Ocupado de 1%, el índice de los Gastos por Consumo de Bienes y Servicios se elevó 1.7% y el de las Remuneraciones Totales 1.8% en el cuarto mes del año 2018 esto según datos estadísticos del INEGI, por lo anterior se puede observar un crecimiento en el sector.

El DENUE tiene registradas a 12,040 empresas dentro de la actividad económica, 811312, Reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo industrial, esto a nivel nacional de las cuales 169 son empresas de venta, recarga y mantenimiento de extintores, hablando a nivel estatal los registros muestran a 95 empresas dentro la actividad económica de las cuales 8 son empresas de venta, recarga y mantenimiento de extintores, por último, con respecto al municipio de Othón. P. Blanco, 17 de las empresas registradas dentro de la actividad económica, solo 2 son empresas de venta, recarga y mantenimiento de extintores. (Tabla 6).

**TABLA 6. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DE EXTINTORES POR MUNICIPIO.**

<i>Distribución de empresas de extintores por municipio.</i>	
<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Ubicación</i>
Airo extinguidores	Municipio Othón P. Blanco
Servicio 3 estrellas	Municipio Othón P. Blanco
Equipos contra incendio Tizimín Khan	Municipio Lázaro Cárdenas
Extinguidores alfa	Municipio Benito Juárez
Extinguidores la isla	Municipio Cozumel
Extinguidores mundo maya	Municipio Solidaridad
Extintores	Municipio Solidaridad
Extintores Fahrenheit sistemas	Municipio Tulum

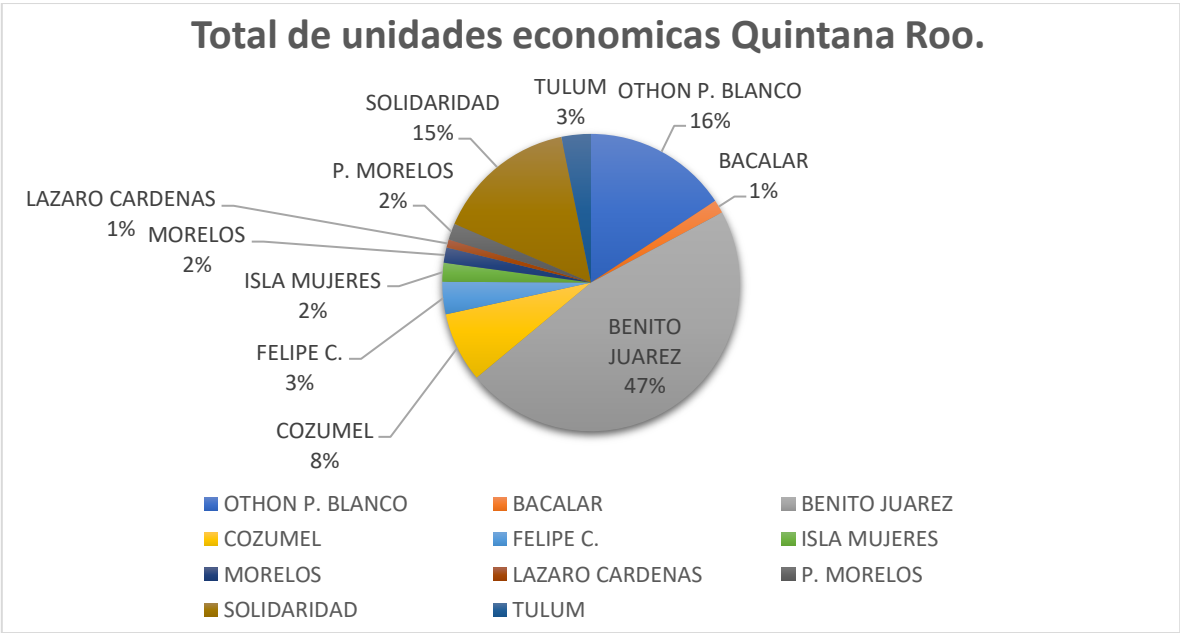
(Fuente: elaboración propia con datos extraídos de DENUE)

Sin embargo, existen 3 unidades económicas más que se dedican al giro dentro del municipio Othón. P. Blanco, las cuales no aparecen registradas en el DENUE, por lo que consideramos están registrados bajo otro giro económico, si bien esto se presenta en la información

municipal también pudiera presentarse casos similares en la información estatal y nacional, por lo que podrían existir más unidades económicas que se desempeñen en este giro, si bien los datos podrían tener variación, la información proporcionada por el DENUE permiten permite tener más claro el panorama en el mercado.

La información anterior nos permite observar que ya sea a nivel nacional, estatal o municipal, existe una mayor demanda en comparación a la oferta en el giro de venta, recarga y mantenimiento de extinguidores, por lo que existe una gran oportunidad para poder satisfacer este mercado, dentro del estado de Quintana Roo, el DENUE tiene un registro de 62,103 unidades económicas que operan en diferentes actividades y dentro del municipio de Othón. P. Blanco, se tiene un registro de 9,774 unidades económicas, todas ellas regidas por las normas mexicanas que anteriormente se han mencionado, adicional a estas normas, dentro del estado de Quintana Roo, las leyes de protección civil también exigen el que cada empresa que opere dentro del estado tenga por ley un extintor como mínimo para poder obtener su licencia de funcionamiento, tramite fundamental para que un negocio ya sea de nuevo origen o ya establecido pueda operar. (Grafico 4).

Gráfico 4. Total, Unidades económicas en el estado de Quintana Roo.

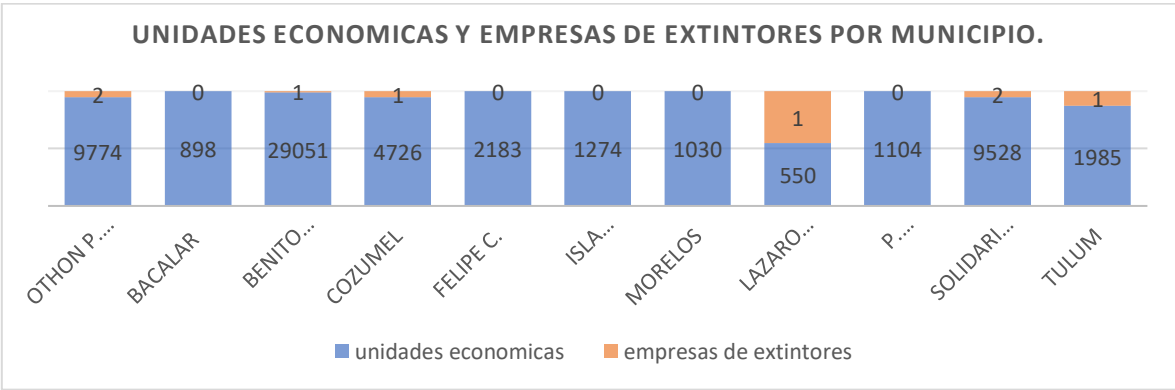


(Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del DENUE)

Los datos estadísticos obtenidos dentro del portal DENUE, permitieron observar los siguientes aspectos del mercado estatal y municipal:

- En el estado de Quintana Roo existe un alto número de unidades económicas en comparación con el número de empresas que prestan servicios de extinguidores, de un total de 62,103 unidades económicas, solamente 8 empresas atienden a estas unidades. (Tabla 5)
- En 5 de los 11 municipios de Quintana Roo, no existen registros de unidades económicas que provean los servicios de extintores. (Tabla 5)
- El municipio de Benito Juárez alberga el 47% del total de unidades económicas de todo el estado de Quintana Roo, seguido por Othón P. Blanco y Solidaridad con el 16% y el 15% del total de unidades económicas. (Grafico 4)
- El municipio de Othón P. Blanco es uno de los sitios donde se alberga la mayor cantidad de prestadores de servicio en extintores, sin embargo, la cantidad de unidades económicas es de 9774, si bien, el DENUE solo tiene registros de dos unidades económicas con dicho giro, la empresa de caso de estudio ha proporcionado información confirmada que dentro del municipio existen un total de 5 empresas que trabajan dentro del mismo giro. (Tabla 5)
- Los municipios con menor cantidad de unidades económicas son Bacalar y Lázaro Cárdenas, con 898 y 550 unidades. (Tabla 5)

Gráfico 5. Comparativa Unidades económicas y empresas de extintores por municipio



(Fuente: elaboración propia con datos extraídos de DENUE)

Por lo anterior se puede observar que existe una gran oportunidad en el mercado de los municipios localizados en la zona norte del estado ya que representan el 77% de las unidades económicas dentro del estado de Quintana Roo y cuentan con una pequeña cantidad de prestadores de servicios en extintores, por lo que, es un mercado potencial y poco saturado para que se instale o expanda la marca.

La parte Sur y Centro del estado de Quintana Roo, tiene una menor cantidad de unidades económicas, esto se atribuye a que esta zona no es un sitio turístico en su totalidad a diferencia de la zona norte, lugar que se ha desarrollado gracias al turismo, si bien existe una oportunidad de mercado en la zona sur y centro del estado, la mejor opción para considerar la expansión sería el norte del estado sitio de alto desarrollo y gran volumen de unidades económicas, la cual tiene una oferta menor a su demanda. (Tabla 5).

*Tabla 5. Total, de unidades económicas y empresas de extintores por municipio*

<i>Total, de Unidades económicas y empresas de extintores por municipio</i>		
<i>Municipio</i>	Total, unidades económicas	Empresas de extintores
<i>Othón P. Blanco</i>	9774	2
<i>Bacalar</i>	898	0
<i>Benito Juárez</i>	29051	1
<i>Cozumel</i>	4726	1
<i>Felipe Carrillo Puerto</i>	2183	0
<i>Isla Mujeres</i>	1274	0
<i>Morelos</i>	1030	0
<i>Lázaro Cárdenas</i>	550	1
<i>Puerto Morelos</i>	1104	0
<i>Solidaridad</i>	9528	2
<i>Tulum</i>	1985	1
	<b><u>62103</u></b>	<b><u>8</u></b>

*(Fuente: elaboración propia con datos extraídos de DENUÉ)*

Con base en la información anterior se considera que existe un mercado con oportunidad para implementar el modelo de franquicia, lo cual podría proporcionar a la empresa de servicios una oportunidad para satisfacer el mercado y al mismo tiempo expandir su marca.



#### **4.4 Conclusión.**

La empresa de servicios Airo, tiene la posibilidad de convertir su modelo de negocio actual a el de franquicia, sin embargo, deberá realizar diversos procedimientos y modificaciones en diferentes áreas que constituyen la empresa, si bien cuenta con una trayectoria de varios años, es importante el actualizar y modificar varios aspectos en lo administrativo, financiero y comercial.

Existen diferentes tipos de franquicias todas ellas relacionadas con el tipo de giro que desempeñan, sin embargo, una franquicia mixta con estrategia de expansión unitaria sería una recomendación viable para el desarrollo de este modelo dentro de la empresa de servicios.

## **CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES**

## **1.1 Introducción al capítulo 5.**

Dentro del desarrollo del capítulo se emitirán los resultados obtenidos con base en la información compilada a lo largo de los capítulos de esta investigación, se dará un punto de vista más acertado acerca de la viabilidad de implementar el modelo de negocio franquicia dentro del caso de estudio, empresa de servicios que se dedica a la venta, recarga y mantenimiento de extinguidores, además a esto se proporcionarán recomendaciones que se deberán llevar a cabo con el objetivo de implementar dicho modelo de negocio.

## **1.2 Conclusiones Generales:**

En la actualidad para la mayoría de los países, la creación de unidades económicas es de gran importancia para el crecimiento y el desarrollo de las economías, ya sea a nivel nacional como internacional. Para México, la creación de unidades económicas, representa el 72% de la generación de empleo y aportan el 52% del producto interno bruto del país (PIB), esto según datos proporcionados por INEGI, si bien estas unidades económicas son de gran importancia, el promedio de vida de estas es de tan solo 7.8 años, existen diversos factores por los que una unidad económica puede cerrar sin embargo la mayoría de las ocasiones es por una falta de planeación y estructura administrativa bien definida, por esta razón, la investigación propone el modelo de negocio “franquicia” como método que le permita a la empresa de servicios Airo (caso de estudio), alcanzar una mayor solides, posibilidad de expansión, mejor posicionamiento de marca y la oportunidad de mejorar como empresa. El modelo de franquicia es una buena opción para la empresa ya que ofrece un 85% de éxito y su mercado crece con una tasa anual del 10%, siendo una buena oportunidad para la empresa de servicios el incursionar en este modelo de negocio (Mendoza, 2018).

A lo largo de esta investigación se pudo concluir que la empresa de servicios cuenta con características favorables, un mercado con oportunidad, leyes que promueven el consumo de sus servicios y productos, extensa experiencia en su giro, equipamiento y herramientas especializadas, personal capacitado, una marca reconocida dentro de su entorno comercial, sin embargo, no cuenta con requisitos fundamentales para alcanzar el modelo de franquicia, su marca no está registrada ante el IMPI, no cuenta con manuales de procedimientos, no cuenta con un plan de negocios, no posee sucursales actualmente, carece de un modelo de negocios bien estructurado, si bien estos puntos son de importancia para crear una franquicia, la empresa puede desarrollarlos para poder acceder a crear su propia franquicia, teniendo que considerar cada proceso que se mencionó durante la elaboración del capítulo 4 en el que se desarrolló una guía que permitirá la transición del modelo actual de la empresa de servicios a el modelo de negocios franquicia, por lo que se considera viable que la empresa busque lograr implementar el modelo de franquicia mixta con estrategia de expansión unitaria.

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS:

- 1.- Gastañaduy, a. (2009). tangibilización del espíritu emprendedor: desarrollo de franquicias en el sector de la pequeña y microempresa. *the bi-annual academic publication of universidad esan*, 14(26), june-2009.
- 2.- Porchas, j. l. m., Villegas, m. c. r., Pérez, b. v. m., & vega, g. a. q. (2013). el modelo organizacional como fuente de competitividad: análisis de la franquicia vs microempresa tradicional. *un lenguaje natural tecnológico*, 3(2), 45.
- 3.- Chavarría Lopez, l. r. (2008). *las franquicias como una opción de crecimiento para las microempresas: propuesta de un modelo* (doctoral dissertation).
- 4.- Maldonado cárdenas, c. a. (2009). análisis del desarrollo de microempresas, bajo el sistema de micro-franquicias, periodo 2006-2008, en el ecuador.
- 5.- González Calvillo, E., & Calvillo, E. G. (1994). *La experiencia de las franquicias*.
- 6.- López, B., & Ventura, J. (2001). Grupos estratégicos en las franquicias españolas. *Economía industrial*, 340(4), 163-176.
- 7.- lagos, l. m. b. (2004). " la microempresa como alternativa viable para el autoempleo••
- 8.- amay, l., Cecilia, m., & piedra rivera, l. i. l. i. a. (2010). *propuesta de un sistema de franquicias como alternativa de inversión con menor riesgo para el desarrollo económico en la ciudad de Loja* (bachelor's thesis).
- 9.- gonzalez cruz, m. v., Martinez contreras, i. v. o. n. n. e., Raymundo hernandez, n. a., sanchez Farías, j. c., & sanchez robledo, e. s. (2009). *franquicia: opción de crecimiento para la pyme* (doctoral dissertation).
- 10.- sanchez Lopez, j. e. (2008). *la franquicia, una oportunidad de negocios y de vida* (doctoral dissertation)
- 11.- aldave, a., & cristina, m. (2010). las franquicias en México en 1999 y 2007. *contaduría y administración*, (230), 131-146.
- 12.- universidad nacional autónoma de México. facultad de comercio, & administración. (2004). *las franquicias en México una nueva visión*. unam.

- 13.- aldave, a., & cristina, m. (2005). *franquicias: una perspectiva mundial*. unam.
- 14.- González, g. j. b. (2002). *la franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. esic editorial.
- 15.- Bernal, b. (2009). *negocio o franquicia: el camino para ser independiente*.
- 16.- grillo, a. m. (2009). *el contrato de franquicia*.
- 17.- shiguematsu, c. y. c., Álvarez, l. a. b., & maciel, j. p. los retos y oportunidades para mejorar el desarrollo del modelo de franquicia en México.
- 18.- Hernández, r. g. aspectos relevantes de las franquicias en México.
- 19.- de León Campero, S. G. (2002). Las microempresas de servicios en México, principales características. *Hospitalidad ESDAI*, (1).
- 20.- García, y. g. b., & de Jesús vizcaíno, a. (2017). estrategia competitiva para el crecimiento de franquicias. la excelencia en la calidad del servicio otorgada al franquiciatario. *red internacional de investigadores en competitividad*, 4(1).
- 21.- santos-cori, r. la franquicia: una opción de crecimiento para la empresa.
- 22.- soto, j. d. u. (2012). franquicias nacionales: factores de éxito y fracaso. *economía y sociedad*, 17(42), 9-31.
- 23.- solano nava, a., & decaro Santiago, l. a. (2014). visión emprendedora hacia las franquicias.
- 24.- espinosa zotea, n. e. l. y., Gutiérrez Cardozo, j. e., & Suarez Tejeda, r. o. b. e. r. t. o. (2009). *la franquicia como proyecto de inversión* (doctoral dissertation).
- 25.- Fernández, m. a. análisis dinámico de la franquicia.
- 26.- Bizberg, I. (2012). La fragilidad de las microempresas en México. *Vargas, Carlos Alba y Bizberg, Ilán, la microindustria mexicana a principios del siglo XXI, el colegio de México, México*.
- 27.- roo, c. m. o. p. b. mesa de trabajo: micro, pequeña y mediana empresa.

- 28.- Chavarría López, I. R. (2008). *las franquicias como una opción de crecimiento para las microempresas: propuesta de un modelo* (doctoral dissertation)
- 29.- Maldonado Cárdenas, C. A. (2009). análisis del desarrollo de microempresas, bajo el sistema de micro-franquicias, periodo 2006-2008, en el Ecuador.
- 30.- García, J. A. V. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. ADGD0210*. IC Editorial.
- 31.- Tunal Santiago, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. *Actualidad contable FACES*, 6(7).
- 32.- Chávez, A., Avellaneda, R., & Pérez, P. (2004). El Perfil Organizacional de las Pymes (Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral. *Administración y Organizaciones*, 7(13), 69-89.
- 33.- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. *Fundamentos de Administración* Ed. Mc Graw Hill 2000.
- 34.- Marneou, E. N., & Guerrero, E. S. (2010). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *ISSN 1931-0285 CD ISSN 1941-9589 ONLINE*, 1169.
- 35.- Osta, K., & Karelys, M. (2006). Evolución Histórica de las Franquicias y su impacto en la Economía mundial. *Carabobo, Venezuela*.
- 36.- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Grupo Planeta, Madrid*.
- 37.- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23), 12-25.
- 38.- Magretta, J. (2002). La importancia de los modelos de negocio. *Harvard Deusto business review*, (110), 28-35.
- 39.- Sosa, E. (2009). Desarrollo de franquicias. Recuperado de [http://www.docencia.fca.unam.mx/~esosa/archivos/Franquicias% 20SUA](http://www.docencia.fca.unam.mx/~esosa/archivos/Franquicias%20SUA), 202.

## REFERENCIAS VIRTUALES

1. Asociación Mexicana de Franquicias-. (05 de enero de 2018). *Quiero convertir mi negocio en una franquicia*. Recuperado de <http://franquiciasdemexico.org.mx/quiero-convertir-mi-negocio-en-una-franquicia/>.
2. Barrera C. (S/F). ¡Desarrolla tu negocio con miras a ser franquiciable! Recuperado de [http://www.ideasparapymes.com/franquicias/franquiciando\\_negocio\\_desarrollando\\_franquicia.html](http://www.ideasparapymes.com/franquicias/franquiciando_negocio_desarrollando_franquicia.html).
3. Carriedo C. (11 de abril de 2017). Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>.
4. Censos económicos. (2014). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf).
5. Comunicación FranquiciasEn. (S/F). Historia de las franquicias en México. Recuperado de <https://www.franquiciasen.mx/Noticias/Ver/historia-de-las-franquicias-en-mexico>.
6. Diaz J. (12 de febrero de 2017). *La importancia de un Modelo de Negocios para emprender*. Recuperado de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2017/02/importancia-modelo-negocios-emprender.html>.
7. Economianivelusuario. (19 de abril de 2013). ¿Qué son las 5 Fuerzas de Michael Porter? Recuperado de <https://economianivelusuario.com/2013/04/19/que-son-las-5-fuerzas-de-michael-porter/>.
8. Escudero J. (05 de enero de 2017). *¿Para qué sirve un modelo de negocio?* Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio>.
9. Eugenia Díaz M. (27 de octubre de 2014). Modelo de Porter. Recuperado de [http://modelodssporter.blogspot.com/2014/10/conclusiones\\_27.html](http://modelodssporter.blogspot.com/2014/10/conclusiones_27.html).



10. Fausto A. (2017). 7 requisitos legales para hacer una franquicia en México. Recuperado de <https://www.franquiciasen.mx/todo-sobre-franquicias-en-mexico/7-requisitos-legales-para-hacer-una-franquicia-en-mexico/>
11. FranquiciasEn.MX. (S/F). *Historia de las franquicias en México*. Recuperado de <https://www.franquiciasen.mx/Noticias/Ver/historia-de-las-franquicias-en-mexico>.
12. FranquiciasEn.MX. (S/F). *Marco legal de las franquicias en México*. Recuperado de <https://www.franquiciasen.mx/Noticias/Ver/marco-legal-de-las-franquicias-en-mexico>.
13. FranquiciasEn.MX. (S/F). *Tipos de franquicias*. Recuperado de <https://www.franquiciasen.mx/todo-sobre-franquicias-en-mexico/tipos-de-franquicias/>.
14. Gall Juan M. (20 de febrero de 2008). *Cómo iniciar una franquicia*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/259588>.
15. INEGI. (S/F). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas ma. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx#>.
16. Mendoza M. (26 de febrero de 2018). Franquicias, negocios que ofrecen hasta 85% de éxito. Recuperado de <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2018/02/26/franquicias-negocios-ofrecen-85-exito.html>.
17. Programación. (04 de diciembre de 2017). *MARKETING DIGITAL / IMPORTANCIA DE MODELO DE NEGOCIOS*. Recuperado de <https://www.optimizacion-online.com/marketing-digital-importancia-modelo-negocios/>.
18. Rodríguez Cortés R. (27 de abril de 2017). ¿Cómo iniciar una franquicia? Recuperado de <https://coem.mx/como-iniciar-una-franquicia/>.
19. Rodríguez García R. (08 de marzo de 2007). El diamante de Porter y el ciclo de vida del producto. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-diamante-de-porter-y-el-ciclo-de-vida-del-producto/>.
20. Secretaria de Desarrollo Económico. (S/F). Microempresas. Recuperado de [www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario).

21. Secretaría de Economía. (S/F). Microempresas. Recuperado de [www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario).
22. Serralta de Colsa A. (02 de mayo de 2017). *Pasos a Seguir para Poder Convertir tu Negocio en Franquicia*. Recuperado de <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/paraelfranquiciador/pasosaseguirparapoderconvertirtunegocioenfranquicia/206/1144/>.



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

“FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA”