



Licenciatura en:
Mercadotecnia Internacional

Programa de la asignatura:
Franquicias

Unidad 2. Organización de la franquicia

Universidad Abierta y a Distancia de México
UnADM



2. Organización de la franquicia

Presentación de la unidad

En esta unidad se abordará un tema fundamental relacionado con este modelo de negocios: la estructura, los elementos necesarios que se deben de tomar en cuenta para poder llevar a cabo su operación y la organización interna.

Esta información será abordada desde dos perspectivas: el punto de vista del franquiciante y el del franquiciatario. Mismos que forman un todo para que la franquicia opere adecuadamente.

Se puede decir que, en teoría el franquiciante está obligado a otorgar toda la información relacionada con la estructura y la organización interna de la franquicia. Se dice que en teoría, porque algunas franquicias no lo hacen y es de ahí que no prosperen. Esta información se encuentra englobada en un paquete de documentos, esencial y necesario para transmitir todo el *know-how* al franquiciatario. Por el otro lado, el franquiciatario debe solicitar que se le dé esta información por la que está pagando las regalías, y sin la cual no podría operar. Debe de quedarle claro que no sólo está pagando por el uso del nombre de la franquicia o la marca, sino por este paquete de información que le asegurará el éxito de la franquicia que está adquiriendo, de otra manera no podría reproducir el modelo.



El Franquiciante está obligado a otorgar toda la información al respecto de la franquicia. Hombre de negocios. Fuente: Shokunin, 2007. <http://4.bp.blogspot.com/-pT-5AZUNJ28/UBCA9g6PzJI/AAAAAAAAAR0/WLzhAN3TIrg/s1600/HombredenegociosSilueta.png>

El paquete de franquicia o *Franchise Package* comprende:



- a. **Dossier de información precontractual:** relacionado con los requisitos necesarios que debe de tener aquella persona que está interesada en la adquisición de la franquicia, la cual es recabada por el franquiciante.
- b. **Manual de operaciones:** se encuentra estructurado todo el *know-how* de la franquicia en diversas áreas necesarias para la operación y reproducción del modelo de negocios, que es muy importante para el franquiciatario.
- c. **Contrato de franquicia:** acuerdo de voluntades celebrado por las partes interesadas, donde se estipulan todas las obligaciones y los derechos con los que cuentan las partes, además de darles protección y seguridad jurídica.
El contrato de franquicia y la información que debe de contener, que es la base del modelo de negocios, se abordará con detalle en la Unidad 3.

En esta unidad se hablará acerca del manual de operaciones, también llamado manual de procedimientos, el cual se divide en:

1. Manual técnico
2. Manual de logística
3. Manual de mercadotecnia
4. Manual administrativo o de gestión

Las partes en las que está dividido el manual de procedimientos o de operaciones son elaboradas por el franquiciante, y en estos se plasma toda la experiencia que ha ido obteniendo a lo largo de la vida de la franquicia, y sin el cual el franquiciado no podría trabajar.

Una de las principales funciones de los manuales es lograr la estandarización de los procesos; es decir, que todas las franquicias de una misma red trabajen de manera homogénea, y así lograr el éxito.

Es importante que estos manuales cumplan con los siguientes objetivos:

- a) Ser un complemento del contrato, donde se estipula que el franquiciante otorgará al franquiciatario los manuales, por medio de los cuales se transmite el *know-how*, para que la franquicia sea efectiva y el franquiciatario pueda reproducir exactamente el modelo de la franquicia.
- b) Fungir como una norma que rige el funcionamiento de la franquicia. En éstos se establecen los estándares de operación. De no llevarse a cabo tal y como se estipulan, el franquiciatario se hará acreedor a diversas sanciones por parte del franquiciante, la más grave es la cancelación de la franquicia. Estas sanciones no se encuentran estipuladas en los manuales, son parte del contrato.
- c) Servir como gestión de negocio, es decir, mostrar todos los caminos que se deben de llevar a cabo para operar adecuadamente.



Para saber más

La revisión de los siguientes recursos es opcional, pero recomendable para complementar y enriquecer tu aprendizaje.



Si quieres ver ejemplos de manual operativo, consulta los siguientes recursos:

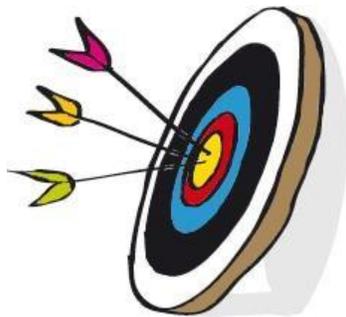
- Pemex (2007). *Manual de operación de la franquicia de PEMEX versión 2008*. Recuperado de: http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/controlador358e.html?Destino=sagli002_01.js_p



- El Tizoncito. Recuperado de: http://www.eltizoncito.com.mx/franquicias_p.php

Propósitos de la unidad

Al término de esta unidad lograrás:



- Comprender cómo está estructurada internamente una franquicia.
- Identificar la importancia de los manuales para la constitución de una franquicia.
- Identificar los elementos que integran cada uno de los manuales de la franquicia.
- Conocer la terminología esencial para entender los manuales de una franquicia.

Competencia específica



- Analizar la conformación de una franquicia para proponer la creación de una, mediante la distinción de su estructura y organización.

Temario de la unidad

Presentación

Para saber más

Propósitos

Competencia específica de la unidad

Temario de la unidad

2.1 Manual técnico

2.1.1. El producto

Para saber más

2.1.2. Familias de productos

2.1.3. El establecimiento físico de la franquicia

2.1.4. Instalaciones

2.1.5. Mobiliario

2.1.6. Gestiones, permisos y licencias previas para establecer la franquicia

Para saber más

2.1.7. Contratación del seguro de franquicia

2.2. Manual de logística

2.2.1. Las compras y políticas de compra

2.2.2. Los proveedores y compra de insumos

2.2.3. El inventario

Para saber más

2.3. Manual de mercadotecnia

2.3.1. El mercado

Para saber más

2.3.2. La competencia

2.3.3. Segmento del mercado

2.3.4. La marca y la imagen

Actividad 1. Marca e imagen en una franquicia

2.3.5 Publicidad y promoción



2.3.6. Precios

Actividad 2. Estrategias de mercadotecnia

2.4. Manual administrativo

2.4.1 Operación de la franquicia

2.4.2. Contabilidad de la franquicia

2.4.3. Control de la gestión

Para saber más

Actividad 3. Organización de una franquicia

Autoevaluación

Evidencia de aprendizaje. Manual de operaciones

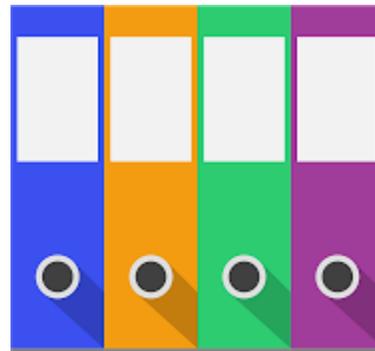
Autorreflexión

Cierre de la Unidad

Fuentes de consulta

2.1. Manual técnico

El primer documento que comprende el manual operativo es el llamado *manual técnico*, que comprende los elementos relacionados con los productos y servicios ofrecidos por la franquicia, y todas las actividades que giran alrededor de éstos. El concomitamiento del producto es básico para que cualquier negocio funcione, debido a que es la razón de ser de la empresa y de donde se derivarán las ventas. En otras palabras, es la parte central de la franquicia.



El manual técnico es el documento que especifica los productos y servicios que ofrece la franquicia.

Fuente: Grada, C. 2003. <http://1.bp.blogspot.com/-pt-sZdU3K0g/UjTGXibmCtI/AAAAAAAAAMao/JZSD-56liDg/s1600/Archivadores-Carpetas-Binders.png>

Incluye los siguientes elementos:

- El producto
- Familias de productos
- El establecimiento físico de la franquicia
- Instalaciones
- Mobiliario
- Gestiones, permisos y licencias previas para establecer la franquicia
- Contratación del seguro de franquicia



2.1.1. El producto

El producto o servicio es uno de los elementos fundamentales y principales que se encuentran definidos dentro del manual técnico, sin él sería imposible que existiera la franquicia. Las preguntas que se puede realizar en esta parte del manual son: ¿qué es lo que se le está ofreciendo al cliente o consumidor?, ¿cómo se elabora?, ¿qué incluye el producto o servicio?, ¿cuáles son las características y atributos que los productos y servicios deben de tener?

Es importante recordar que un producto puede ser tangible (un helado, por ejemplo) o intangible (los servicios). En ambos casos se requieren ciertos atributos, un aspecto de diferenciación y estándares de calidad para que sean aceptados en el segmento de mercado a donde se están dirigiendo, y con ello se cuenta con un determinado éxito.

Un ejemplo de una franquicia de servicios es la franquicia mexicana llamada “Talent kids”. Es una franquicia enfocada en la estimulación temprana para niños; se basa en la idiosincrasia de los niños latinos. En ella el franquiciado obtiene la autorización del franquiciante para el uso de un *software*, por medio del cual, en tiempo real, el franquiciatario puede conocer sus ingresos, cuántos niños han entrado al centro de entretenimiento y a la estancia infantil o alguna fiesta, inclusive por medio del **sistema de video por internet**, de esta manera se obtiene un excelente mecanismo de control. Como podemos ver con este ejemplo las franquicias relacionadas con productos difieren de las de servicios en los elementos que se describen dentro de los manuales.



Ejemplo de franquicia enfocada en la estimulación temprana.
Niños sentados en colchonetas. Fuente: Rodríguez, C., (s. f.).
http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD11/CD07/20218_20_m_9.jpg



Cuando se trata de un producto, dentro del manual técnico, específicamente en el apartado referente a producto, por ejemplo, debe realizarse una descripción detallada de todos los elementos que lo conforman, para que el franquiciatario pueda producirlo de la misma forma como ha sido hecho hasta ahora y de esta manera continuar con el éxito entre los consumidores, porque ellos esperan obtener la misma calidad y atributos en cualquiera de las franquicias del negocio, sin importar su ubicación geográfica. Esto es justamente una parte fundamental del éxito del modelo.

Producto de una franquicia



Fuente: (s. a.). (s. f).

<http://www.emprendepyme.net/wp-content/uploads/2010/02/burger-king.jpg>

Imagina que compras una hamburguesa en McDonald's, al sur de la Ciudad de México, posteriormente viajas a Estados Unidos y quieres comprar otra hamburguesa. Gracias a que McDonald's es una franquicia maestra, es decir, que se encuentra en todo el mundo, tu esperas que la hamburguesa sea igual tanto en México como en Estados Unidos, que cumpla tus expectativas como consumidor referente a la calidad del producto, no sólo en otros países, sino en una misma región o localidad.

Dentro de esta parte del manual se establecen los procesos de cómo se realizará el producto de manera física, por medio de instrucciones muy precisas para cuidar la estandarización en toda la red de franquicias.

Otro ejemplo: si se tratase de una empresa dedicada a la venta de *pizza*, el manual en este rubro incluiría las instrucciones de cómo preparar la masa, la forma de colocar el producto en la caja, la cantidad específica de ingredientes y los procedimientos de elaboración de todos los elementos, consistencia, preparación, empaque, envase, etcétera.

Por lo tanto, el manual debe de ser elaborado cuidadosamente y contener todos los elementos necesarios para la

Cliente satisfecho



Fuente: (s. a.). (s. f).

<http://www.ideasparapymes.com/imagenes/articulos>



reproducción exacta del producto o servicio.

/cliente-satisfecho1.jpg

Para saber más

La revisión de los siguientes recursos es opcional, pero recomendable para complementar y enriquecer tu aprendizaje.



Si quieres saber más sobre la historia de las franquicias en México, consulta el siguiente recurso:

- Feher, F. (2013). *Historia de las franquicias en México*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html>

2.1.2. Familias de productos

Dentro de este apartado se estipulan los productos o servicios que están relacionados con el principal. Cada uno puede contar con una familia de productos o servicios diferentes que recibirá un tratamiento especial, dependiendo de diversos factores tales como:

- Temporadas de moda
- Periodos vacacionales
- Ofertas en diversas temporadas
- Venta en fiestas especiales

Familia de productos Coca-cola



Fuente: (s. a.). (s. f.)

<http://drinkcocacola.galeon.com/light.bmp>

Una familia de productos se define como un conjunto de productos, los cuales se parecen entre sí, ya que cubren necesidades parecidas o que de alguna manera tienen procesos de producción o canales de distribución similares (Liderazgoymercadeo.com, 2006). Otra definición de este término es “las variantes que se tienen entre los diferentes productos que son de un mismo tipo, estos son de carácter estético o de un color diferente o una apariencia que los distinga de los demás” (Ance.org, 2004).



Familia de productos



Fuente: (s. a). (s. f.). https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTJfpEhauztWh2DzdAoemfL-CNDvOkYeigMC_-HNrswfjZDbf3dTg

Es importante destacar que no siempre son los franquiciantes los que toman las decisiones relacionadas con la creación o innovación de los productos, en algunos casos son los mismos franquiciatarios los encargados de la labor. Este punto debe de quedar estipulado dentro del contrato de franquicias para evitar controversias posteriores. Sin embargo, ambas partes deben estar conscientes de que la innovación y búsqueda de nuevos productos debe ser importante dentro del modelo de franquicia y dentro de cualquier empresa, debido a que los segmentos de mercado cambian constantemente. No innovar podría representar una pérdida de imagen, competitividad y ventas.

En algunas franquicias, las decisiones con respecto a la familia de producto que serán elaboradas, las innovaciones u ofertas relacionadas con la temporada del año son tomadas por los franquiciatarios por medio de un comité que se crea para esta función. En ese comité, los representantes del dueño de la franquicia también participan con el fin de desarrollar estrategias de innovación y de mercadotecnia. Esto impacta directamente en las ventas. El comité está encargado de pagar a personas o empresas dedicadas a la innovación, además de tomar las decisiones relacionadas con las estrategias de mercadotecnia que todas las franquicias deben de realizar. El dinero para realizar esta labor es tomada del porcentaje destinado a mercadotecnia, que están obligados a pagar los franquiciatarios, es un pago diferente del de las regalías por el uso de la marca.

Un ejemplo de esto podría ser los productos que ofrece **McDonald's** en determinadas épocas del año o con base en diversas situaciones de moda relacionados con las películas lanzadas para niños, en donde se toma en cuenta a los personaje y se incluyen dentro de los productos del menú, sin ser éste un producto base.



Dentro del manual se habla de este tipo de productos que pueden existir, pero las especificaciones de estos se darán conforme se vayan creando las estrategias de mercadotecnia para cada situación durante el año.

Además de incluir su menú estándar para todas las franquicias, se combina productos especiales que dependen de la cultura, el lugar o los gustos de un determinado nicho de mercado, estas especificaciones se encuentran en este



apartado del manual técnico.

2.1.3. El establecimiento físico de la franquicia

Local de una franquicia



Fuente: (s. a.). (s. f.). <https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSYJILsduytlv0EILSRsd1SBADLQ4VZyGfAvpmNEuwKRHsRvxQG>

El establecimiento físico de la franquicia se refiere básicamente al local y las especificaciones que éste debe de cumplir, además de la imagen que tiene hacia los ojos de los consumidores de manera tangible, la cual representa un factor importante de aceptación. En otras palabras, dentro del manual se puede decir que la ubicación física de la franquicia es el lugar en donde se establece la venta de un producto o servicio, por ello será un factor que se debe de cuidar para proteger la imagen de la marca de la franquicia. Sin embargo, para el franquiciatario también significa en donde estará ubicado dicho local, decisión que debe de tomar a conciencia para poder asegurar el éxito.

Hablando específicamente de la ubicación geográfica, desde el punto de vista de los franquiciatarios, es una decisión difícil y complicada. Muchos franquiciantes ayudan a los franquiciatarios a encontrar el mejor lugar, debido a que el franquiciante debe de estar seguro de que el sitio es el idóneo, pero en algunos casos esta recomendación no se lleva a cabo.

En el artículo de Larrea (2011) se habla de la importancia de la ubicación de una franquicia. Se comenta que representa el aspecto más importante del establecimiento físico, ya que al estar enfocada a un determinado segmento de mercado, se debe conocer los lugares en donde se encuentra y se puede buscar el producto o servicio, para ello se debe tomar en cuenta la cantidad de personas del mercado meta que viven alrededor, el nivel socioeconómico, así como las decisiones y el proceso de compra que estos realizan para adquirir los productos y servicios de su elección. Estos son elementos que debe de tomar en cuenta el franquiciatario, porque es él el más interesado en que la franquicia sea situada en el lugar idóneo para tener éxito.

El artículo anterior sugiere tomar en consideración los siguientes elementos para establecer la ubicación de la franquicia:



1. **El tráfico peatonal y vehicular:** nivel de afluencia con el que cuenta el lugar y, como se comentaba anteriormente, si pertenece al segmento de mercado al cual está dirigida la franquicia. De no ser así, contar con este elemento no serviría de nada. Todas las personas que pasan por ese rumbo, sin habitar precisamente ahí, pueden representar también una oportunidad de negocio para la franquicia.
2. **El crecimiento del área:** a medida que crezca el área también lo hará la franquicia, es por esto que siempre se debe de realizar una evaluación sobre el crecimiento del área. En México este estudio se lleva a cabo por medio del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), que tiene entre sus objetivos la captación, procesamiento y difusión de información acerca del territorio, la población y la economía. Con este tipo de información a las franquicias les es más fácil tomar decisiones basadas en estas estadísticas y datos objetivos para establecerse en el lugar idóneo.
3. **El número de negocios en la zona:** se relaciona con el factor competencia, debido a que muchas veces puede haber un establecimiento muy bien posicionado en la zona o existir demasiada competencia. En este rubro es importante evaluar el número de consumidores o clientes potenciales que se puede tener y determinar si es suficiente para cubrir la demanda existente, o si por el contrario, existe mucha oferta para poca demanda.
4. **La competencia directa e indirecta:** está relacionado muy estrechamente con el punto anterior, debido a que no sólo será importante tomar en cuenta la competencia directa si no también la indirecta, que se define como aquella formada por “todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos” (Espinosa, 2010).
5. **La información demográfica:** es importante tomar en cuenta la cantidad de personas que están relacionadas con el mercado meta, y por otro lado establecer cuántas podrían ser un mercado potencial, con base en esta información, se determinará el crecimiento que pudiese tener la franquicia.
6. **Las rentas:** es importante considerar que se pagaran menos impuestos si se renta un inmueble que si se es dueño del mismo. Además de que la renta es deducible de impuestos, lo que ayuda a la empresa a no pagar demasiado, porque se convierte en un gasto de operación.
7. **Tráfico vehicular:** representa los clientes potenciales, debido a que al pasar o ir a esta zona son posibles consumidores.



8. **Los desarrollos comerciales en el área:** estos factores atraen a las personas, lo cual puede ayudar a tener un mercado potencial más amplio.
9. **Los cambios físicos del área:** en México estos se pueden realizar buscando información en la página del INEGI, en donde se encuentran los datos estadísticos relacionados con los aspectos demográficos, estudios de urbanización de zonas en determinadas regiones del país, censos de población, los cuales representan factores importantes debido a que, en algún momento, dichos cambios pueden afectar la ubicación del local o, por el contrario, dar una nueva oportunidad.
10. **Estacionamiento:** es un servicio que se le da al consumidor para realizar su compra dentro de la franquicia. Da la comodidad de dejar su automóvil cerca del establecimiento, lo que ofrece mayor seguridad. Cabe destacar que no en todos los casos es un recurso necesario; dependerá de la ubicación y las necesidades de los consumidores y clientes.

Estos elementos son fundamentalmente para cumplir con las expectativas del consumidor respecto a la ubicación física del establecimiento.

Ubicación de una franquicia



Fuente: (s. a). (s. f.). https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRg9c9SFbo_PAGFs3xVYJzRCIH3-Ur936p5_UeJRDk5I-CSjpy

Los elementos relacionados con la ubicación física de establecimiento son muy importantes. Sin embargo, dentro del manual lo que se estipula son las características que debe tener el local para establecer la franquicia, tales como dimensiones y requerimientos físicos.

En otras palabras, desde el punto de vista del franquiciador, lo que importa y se establece dentro del manual son los requisitos y dimensiones específicas que debe de contener el local, así como algunas especificaciones, dependiendo de la franquicia que se trate.



Un ejemplo de esto es la franquicia de **KFC**, que solicita como requisito que el local cuente con los siguientes aspectos:

- Dimensión del local de 220m²
- Ubicación preferible del local en zona con gran tráfico peatonal rodeada de centros y parques comerciales con más de ocho millones de visitantes. Cabe aclarar que esta es una recomendación de dónde sería preferible el establecimiento del local para tener éxito, lo cual es importante para ambas partes debido a la obtención de ventas para el pago de regalías, que en KFC es de 6% sobre las ventas totales y el canon de publicidad del 5%.
- Algunos requisitos del local son salida de humo, fachada de 7 m mínimo.



Otro ejemplo es **Los Almendros**, franquicia mexicana de comida yucateca, la que establece los siguientes requerimientos:

- Superficie mínima entre 200 y 500 m²
- Local comercial ubicado en áreas de alto poder adquisitivo/con vista hacia calle de alta densidad peatonal y vehicular, o dentro de centro comercial
- Área de estacionamiento
- Permisos municipales y estatales para venta de cerveza y licor



Otra franquicia mexicana se llama **Mustache**, corresponde a tiendas de ropa y regalos y solicita para el establecimiento físico, tomando en cuenta los dos modelos con los que cuenta, los siguientes requerimientos:

Modelo A-isla	Modelo B-local
Entre 9 y 12 m ²	Entre 25 y 35 m ² , con un mínimo de 4 m de frente
Pasillo en área comercial de alto flujo	Pasillo en área comercial de alto flujo

En este caso la franquicia sí proporciona ayuda y asesoría relacionada con la búsqueda de la ubicación de la unidad, pero es importante recordar que no todos los franquiciantes la proporcionan.



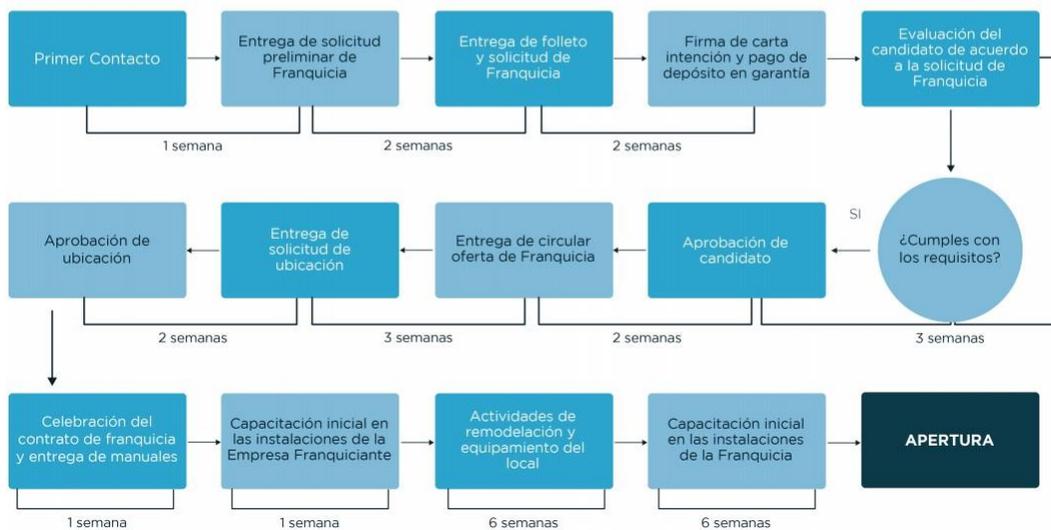
En el esquema que se presenta a continuación se demuestra la importancia que tiene la evaluación de la ubicación física del local en donde estará una franquicia, que de no existir se tomaría como un requisito no cubierto, lo cual daría como resultado el rechazo de la solicitud.

Esquema para el otorgamiento de una franquicia Farmacias Unión



FRANQUICIAS

Proceso de otorgamiento de una Franquicia



Fuente: Farmacias Unión, (s. f): <http://www.farmaciasunion.com.mx/franquicias.pdf>, p. 5.

Después de que el solicitante de la franquicia es analizado por medio de un procedimiento minucioso que designa cada una de las franquicias, es necesario entregar la propuesta de la ubicación para que sea evaluada por parte del franquiciante y se tome la decisión del otorgamiento de la misma. Este es un requisito indispensable.

2.1.4. Las instalaciones de la franquicia

Las instalaciones de una franquicia son otra parte fundamental de negocio, este requisito que debe de estar descrito en el manual técnico: De esta manera podrá operar



adecuadamente, conforme al traspaso de los conocimientos del *know-how* por parte del franquiciante.

Las instalaciones se definen como el “conjunto de aparatos, conductos u otros elementos destinados a complementar las condiciones de habitabilidad de un edificio o prestar un servicio” (Construmatica, s. f.).

Las instalaciones que se encuentran dentro del local de una franquicia deben ser adecuadas al tamaño del mismo. El franquiciante será el encargado de proporcionar toda la información relacionada con cómo deben de ser colocadas las instalaciones dentro del rubro del manual, que además define en un apartado todas las instalaciones que debe de tener dicho local; y se describen a detalle con las características para el buen funcionamiento de la franquicia. Dependerán del giro del negocio las especificaciones para la luz, agua, gas, cocina, etcétera; en caso de tratarse de un restaurante. Este manual, debe incluir las especificaciones necesarias para realizar la instalación de manera adecuada y segura para el franquiciado, además de cumplir las especificaciones que impone el franquiciante.



El franquiciante proporcionará la información acerca de las características de las instalaciones del local. Local de MacDonals. Fuente: (s. a.). (s. f.).
http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD01/CD02/h2918_m.jpg

Algunas franquicias dentro de su estructura incluyen elementos tales como la supervisión y asesoría en el mantenimiento de las instalaciones; por ejemplo **El Farolito**, dedicada a la venta de tacos al carbón en México.



Un ejemplo de las especificaciones en cuanto a instalaciones son las requeridas por **Personalika**. Esta franquicia mexicana ofrece artículos y regalos personalizados. En sus instalaciones requiere contar con diversa maquinaria para llevar a cabo el producto, por lo tanto solicita cuestiones muy específicas. En la franquicia básica, piden lo siguiente:

Franquicia básica

Todas las máquinas requieren instalación de 110 v; a partir de aquí la energía debe ir dirigida a un centro de carga, de donde se alimentarán las máquinas. Esto debe hacerse con una pastilla de 30 amperes y un cable de al menos calibre 10. De esta manera llega la corriente más efectiva y se evita la sobrealimentación eléctrica.

Es muy importante que la instalación tenga conexión a tierra, ya que en estos equipos es indispensable para contrarrestar las variaciones de corriente.

Además se menciona que cada plancha o prensa debe contar con un regulador que controle exclusivamente a una máquina, como se indica en el siguiente diagrama.



Para hacer estas instalaciones se recomienda al franquiciatario que contrate a un profesional eléctrico, con el fin de evitar accidentes o problemas futuros.

Instalaciones eléctricas para las franquicias Personalika



Fuente: Personalika, (s. f.). <http://personalika.com/>



Como se pudo observar en el ejemplo lo que se solicita es muy específico. Esto se encuentra de manera detallada en el manual, en la parte de instalaciones, con el fin de que se instalen de manera correcta las máquinas necesarias para la operación de la franquicia.

2.1.5. Mobiliario de las franquicias

El mobiliario es otro factor que debe cuidarse, ya que es parte de la imagen de la franquicia. El mobiliario se define como todo aquel objeto que pueda servir para decorar algunos ambientes o espacios, y que pueda ser cambiado de lugar (Definición ABC, 2013).

En esta parte del manual técnico se especifica cómo debe de ser el mobiliario, medidas, colores, materiales, etcétera. De hecho, la mayoría de veces los franquiciantes cuentan ya con empresas proveedoras, con el fin de lograr que todo sea homogéneo, para estandarizar la imagen de la franquicia.

Un ejemplo de la importancia del mobiliario se establece en la página de mundorestaurantes.mx (2012), en el artículo titulado “Mantelería, ¿un factor importante o no?”, en donde se habla de la mantelería como parte de la decoración y mobiliario de un lugar, que forman parte de un factor visual de suma importancia para los consumidores.

De igual manera que la mantelería en un restaurante, el mobiliario que se encuentra en un determinado lugar creará un ambiente percibido por los clientes, que al final ofrecerá cierto reconocimiento a la franquicia. Es por esto que el mobiliario debe de ser igual en todos los establecimientos. Como se comentaba anteriormente, este mobiliario ayuda a crear una imagen de marca, de igual manera que el producto. Un consumidor espera llegar al mismo lugar, con las mismas instalaciones y decoración, sin importar en dónde se encuentre. Se lleva a cabo una homogenización para mantener la imagen y lograr crear un posicionamiento entre los consumidores.



El mobiliario en las franquicias, ayuda a crear una imagen de marca.

Vista general del restaurante. Fuente: Rodríguez, C. (s. f.).

http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD04/CD07/3213_20_m_1.jpg

Algunas franquicias obligan a comprar el mobiliario con los proveedores que ellos designan, otras dan la opción de adquirirlo con el proveedor que mejor le parezca al franquiciado, siempre y cuando tome en cuenta las especificaciones otorgadas por el franquiciante. Es importante recordar que la estandarización es la base del modelo.



Otras franquicias, como **City Salads Gourmet Express**, cobran una cantidad para cubrir el monto del mobiliario, de ese modo ellos se encargan de instalarlo y realizar negociaciones con el proveedor.

El acomodo del mobiliario dependerá de la franquicia de la que se trate. Esto se encuentra especificado dentro del manual, por lo que algunas franquicias proporcionan los planos para que el franquiciante sepa cómo debe de llevarse el acomodo y el diseño del local.



Por ejemplo, en el manual de **Domino's Pizza** se establece cómo debe instalarse toda la zona de preparación y la de hornos, además del acomodo del local; sin embargo, no es tan específico en el acomodo del local. Deja un poco de soltura, porque toma en cuenta que no todos los locales tienen las mismas dimensiones.



2.1.6. Gestiones, permisos y licencias previas para establecer una franquicia

Otros aspectos importantes para tomar en cuenta dentro de los manuales para operar una franquicia son los permisos, licencias y todas las gestiones que se deben de llevar a cabo para establecer una franquicia.

No sólo deben buscarse los permisos y las licencias para operar, sino también para construir la franquicia y el establecimiento en donde se ubicará físicamente.

Dentro del contrato se aclara quién será el encargado de realizar la gestión de los permisos y licencias necesarios para llevar a cabo la apertura del negocio, ya sea el franquiciante o el franquiciatario; aunque es importante recordar que la titularidad de estos documentos estará a nombre del franquiciatario, y en el manual se establecerá una guía de cuáles deben de ser los permisos que se necesitan para operar la franquicia.

Imagen de una licencia sanitaria en México

04570100068 ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE SALUD
COMISIÓN FEDERAL PARA LA PROTECCIÓN CONTRA RIESGOS SANITARIOS
COMISIÓN DE AUTORIZACIÓN SANITARIA

NOMBRE DEL PROPIETARIO O RAZÓN SOCIAL: TECNOPLAGAS, S.A. DE C.V.
DENOMINACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO: TECNOPLAGAS, S.A. DE C.V.
DOMICILIO: AGUSTIN GLACHEA AVILES No. 66
COLONIA Y/O LOCALIDAD: ADOLFO LÓPEZ MATEOS C.P. 15670
DELEGACIÓN POLÍTICA O MUNICIPIO: VENUSTIANO CARRANZA
ENTIDAD FEDERATIVA: DISTRITO FEDERAL

LICENCIA SANITARIA N.º
05 AP 09 15 0003

AUTORIZADO PARA:
951022 SERVICIO DE ANILINACIÓN, DESINFECCIÓN Y CONTROL DE PLAGAS
APLICACIONES AUTORIZADAS:
Incluye sólo fumigación, desinfección y control de plagas en casa habitación, industria, jardinería, comercio y áreas urbanas, aplicando plaguicidas autorizados para las áreas aquí señaladas.

FECHA DE EXPEDICIÓN
16/05/2005
POR TIEMPO INDETERMINADO
DE CONFORMIDAD AL ARTÍCULO
370 DE LA LEY GENERAL DE
SALUD

LA PRESENTE AUTORIZACIÓN ES VÁLIDA SIEMPRE Y CUANDO NO SEAN MODIFICADAS LAS CONDICIONES EN LAS QUE FUE EXPEDIDA

M. EN B. SONIA ZAMUDIO ALONSO
En su calidad de Comisionada de Autorización Sanitaria, firma la Directora Ejecutiva de Autorización de Productos y Establecimientos, con fundamento en el artículo 31 del Reglamento de la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios

ARTÍCULO 4.º FRACCIÓN II inciso C) Y 14 FRACCIÓN I DEL REGLAMENTO DE LA COMISIÓN FEDERAL PARA LA PROTECCIÓN CONTRA RIESGOS SANITARIOS
ESTA LICENCIA DEBERÁ ESTAR EXHIBIDA EN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO

SEAPORR0000

Fuente: (s. a.). (s. f.).

<http://www.tecnoplagas.com.mx/imagenes/certificado-1.jpg>

Para entender un poco más acerca de lo que debe contener este manual, se comienza definiendo un *permiso* como “la autorización que se obtiene o se concede para realizar determinada cosa” (Definición.de, 2013). Las personas viven en un lugar en donde están regidas por reglas para vivir en sociedad, por lo que es necesario tomarlas en cuenta.

Los permisos en este caso deben de ser otorgados de manera escrita para que tengan un valor legal, ya que pueden ser requeridos por cualquier autoridad, en el momento en que sea necesario, para comprobar que el establecimiento se encuentra operando en un marco de legalidad dentro de la región en que se encuentra.



Franquicias

Unidad 2. Organización de la franquicia

Otro aspecto que se debe de considerar para una franquicia son las licencias, las cuales se definen como un permiso para hacer algo (Definición.de, 2013-a). El término también permite nombrar al documento o contrato en que consta la licencia en cuestión.

Las licencias y permisos que se requerirán serán de acuerdo al tipo de actividad comercial de la franquicia. Estas licencias son importantes para que la franquicia se encuentre bajo el marco legal y gestionar sus operaciones comerciales. Estos elementos se enumeran dentro del manual para que se sepa cuáles son los permisos con los que se debe contar, según la región de que se trate.

Imagen de una licencia de uso de suelo

Fuente: (s. a.). (s. f.).

<http://i548.photobucket.com/albums/ii350/RAFAELNORMAM/Caricaturas/a6/Certificadounicodezonificaciondesodelsuelo1.jpg>

Por ejemplo, si se tratara de una franquicia de comida, uno de los permisos más importantes, según Costa (2007), es la licencia sanitaria, debido a que los inspectores de salud “realizan visitas mensualmente a los establecimientos y observan la limpieza e higiene en cada detalle desde las instalaciones y la desinfección de las verduras, hasta la preparación y el servicio” (Costa, 2007).

Otro de los permisos que debe tramitarse es la licencia de funcionamiento bajo el giro de alimentos y bebidas, algunas otras son la licencia de bomberos y de uso de suelo, documento expedido por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (Seduvi), que certifica que la franquicia no romperá de manera drástica la dinámica que se desempeña diariamente en la zona donde operará.

Para mayor información se debe acudir a la delegación, municipio o ayuntamiento de la localidad en donde estará establecida la franquicia y tomar en cuenta que toda la expedición de los documentos genera un costo, que en la mayoría de los casos corre por cuenta del franquiciatario. Este es otro de los rubros que debe de contener el contrato, del cual se hablará en la Unidad 3 con mayor detalle.



Para saber más

La revisión de los siguientes recursos es opcional, pero recomendable para complementar y enriquecer tu aprendizaje.

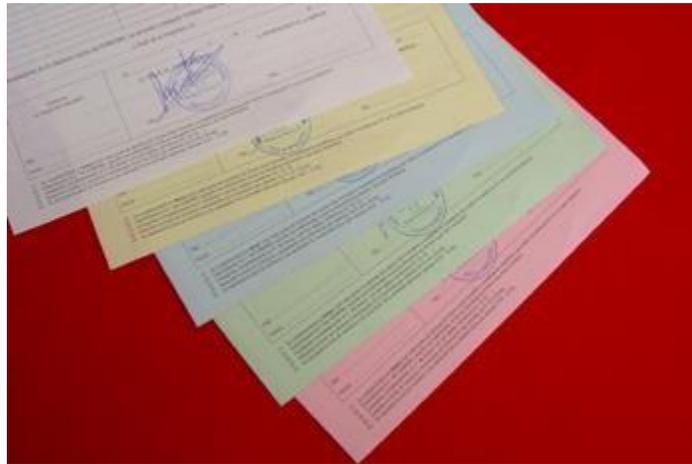


Si quieres saber más sobre los trámites para abrir un negocio, consulta el siguiente recurso:

- Emprendedores.es (2013). *Trámites para abrir un negocio*. Recuperado de: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-para-abrir-un-negocio/tramites-para-abrir-un-negocio-2>

2.1.7. Contratación del seguro de franquicia

El riesgo en todo negocio siempre está latente, por esto el franquiciado debe de tener contratada una póliza de seguro, que debe de ser especificada por la central de franquiciadores para el local en donde se establece la franquicia físicamente, o para el negocio de que se trate. Esto con la finalidad de cubrir los riesgos que pudieran surgir en la operación de cualquier negocio. También tiene la finalidad de que si se presentara algún siniestro los daños quedarían cubiertos por dicho seguro.



El franquiciado debe tener contratada una póliza de seguro.

Papel autocopiativo. Fuente: Estupiñán, O. (s. f.).

http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD05/CD01/1972_37_m_1.jpg



Unidad 2. Organización de la franquicia

Lo más recomendable es contratar el seguro de la empresa aseguradora con la que trabaja la central franquiciadora, debido a que puede generar beneficios tales como la reducción de la prima. Dentro de este contrato inclusive se puede prever una indemnización compensatoria que sea a favor del franquiciador por las pérdidas de los cánones de funcionamiento y pagada por la entidad aseguradora. Lo anterior se establece dentro del contrato de franquicia, relacionado con la interrupción de las operaciones a consecuencia de algún siniestro.

Para el franquiciante es importante que el franquiciador cuente con un seguro que pueda respaldar todas sus operaciones y le dé mayor seguridad a ambas partes.

Dentro del manual se establece el tipo de seguro que se necesita contratar, con las especificaciones que se requieren, dependiendo del giro del negocio de que se trate.



Por ejemplo, en **Domino's Pizza** la franquicia solicita que se adquiera un seguro para las motos de los repartidores. Los franquiciatarios son libres de contratarlo con la empresa que mejor les parezca. Sin embargo, el franquiciante indica los requisitos que debe de cubrir y con qué tipos de seguros debe de contar.

Hay inclusive algunas franquicias que no solicitan ningún tipo de seguro, ya que todos los riesgos correrán por parte de los franquiciatarios, tal es el caso de **Personalika**.

2.2. Manual de logística

La logística de una empresa se define, según Thompson (2007) como "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes"

Dentro de este manual se encuentra comprendida toda la parte relacionada con el suministro de los requerimientos necesarios para elaborar los productos de la franquicia.

Imagen de suministros



Fuente: (s. a). (s. f.).

<http://www.cl.all.biz/img/cl/catalog/45112.jpeg?rrr=1>



Para una franquicia es muy importante que se cuente con los suministros necesarios para realizar los productos terminados; esto logra una ventaja competitiva, ya que todos los productos cuentan con las mismas características.

Dentro de este manual se establecen los siguientes puntos:

- Compras y políticas de compra
- Proveedores y compra de insumos
- Inventario

2.2.1. Las compras y políticas de compra

Las empresas, y en este caso en específico las franquicias, necesitan de diversos insumos, materias primas y componentes, ya sea que se trate de franquicias que ofrecen productos elaborados por ellas mismas o de productos terminados, si se trata de una franquicia dedicada sólo a la distribución.

Las compras y las políticas de compras también son una parte muy importante que se encuentra plasmada dentro del manual de logística, ya que por medio de esta actividad se llevará a cabo el suministro de las materias primas y todos los elementos necesarios para lograr la terminación de los productos.

Compras

Dentro de una empresa el término **compras**, también llamado **adquisiciones**, es una actividad fundamental que incluye esfuerzos como la búsqueda de los proveedores correctos para surtir, ya sea la materia prima necesaria, componentes, productos en sí, o buscar los mejores recursos humanos si es que se trata de una franquicia de servicios. También es muy importante establecer ciertas políticas de compras, las cuales le ayudarán a precisar reglas para las actividades de las que tanto se hablaba en los párrafos anteriores. El término **políticas de compra** se define como aquellos “criterios generados desde la dirección de una empresa con respecto a las condiciones, plazos de pago, tipo de proveedores, etcétera, que se aplican para realizar todas las adquisiciones de esa compañía”, según la página de Mailxmail.com (2013). Estas políticas de compra siempre deberán estar acordes con los objetivos de la empresa.



Establecer políticas de compras acordes con los objetivos de la empresa. Fortunata y Jacinta, Barbarita de compras. Fuente: Palomares, P. (s. f.).

http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD13/CD07/25566_83_m_1.jpg

Políticas de compra

Dentro de una franquicia, el franquiciador puede realizar ciertas políticas de compra basándose justamente en el volumen de compras que maneja, ya que representa una parte importante de las ventas de muchos proveedores, quienes pueden vender mucho a una sola empresa, esto representa reducción de costos en cuestiones de distribución de sus productos, además de que muchas veces la central franquiciadora es la encargada de comprar estos insumos y distribuirlos a todas las franquicias que se tienen con la finalidad de mejorar los costos de los insumos debido al volumen de compra que maneja, y para contar con la misma calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La **central franquiciadora** es definida en la página Tormo.com (2012) “como la estructura que crea el franquiciador, da cobertura y asistencia necesaria a la red de franquicias”. Con lo que respecta a las compras y a las políticas de compra, la central franquiciadora será la encargada de realizar las negociaciones con los proveedores, además de dar apoyo y vigilancia a las franquicias para que realicen todas las actividades de gestión del negocio de manera adecuada, lo que permitirá mantener la imagen y la calidad de los productos que se han pactado desde el contrato que se celebra entre el franquiciante y el franquiciado.

Otro aspecto importante que la central franquiciadora instaure dentro de la política de compras, es el establecimiento de las condiciones de pagos que se llevará a cabo con los proveedores. Una **condición de pago** se define, según la página de Mejorinfo (2009),



como “un acuerdo establecido con clientes y proveedores en forma de tipos de descuento y plazos de pago”.

Condiciones de pago

Estas condiciones de pago pactadas con el proveedor, son muy importantes tanto para el franquiciador como para el franquiciado, debido a que muchas veces no se cuenta con la liquidez necesaria para llevar a cabo dicha transacción, por lo que deben de ser cuidadosamente pactadas para evitar cualquier tipo de controversia entre las partes involucradas.

Estas condiciones de pago pactadas con el proveedor, son muy importantes tanto para el franquiciador como para el franquiciado, debido a que muchas veces no se cuenta con la liquidez necesaria para llevar a cabo dicha transacción, por lo que deben de ser cuidadosamente pactadas para evitar cualquier tipo de controversia entre las partes involucradas.



Las condiciones de pago deben ser cuidadosamente pactadas. Fuente: (s. a). (s. .f).
http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD01/CD07/h7616_m.jpg

Las condiciones de pago y de entrega de la mercancía se encuentran estipuladas dentro de un contrato de compra-venta que llevan a cabo las partes (franquiciado y franquiciante), en donde se debe de tener mucho cuidado con la forma cómo se realiza el pacto de esta operación, para evitar posibles problemas y contratiempos futuros, tanto entre estas partes como en la cadena de suministro.

Dentro del manual se encuentra determinada cómo se debe de llevar a cabo la cadena de suministro para cumplir con el tiempo y calidad que se requiere para satisfacer las necesidades de los consumidores, así como los productos o servicios que se ofrecen.



2.2.2. Los proveedores y compra de insumos

En el subtema anterior se hablaba del papel que juegan los proveedores dentro de las compras, ya que ellos son los que se encargan de abastecer los insumos para que la franquicia pueda cumplir con uno de sus objetivos fundamentales, que es cubrir las necesidades de sus consumidores por medio de sus productos y generar utilidades que den como resultado su crecimiento, así como ganancias monetarias.

En la página de Definición.de (2013-b) el concepto de proveedor se define como “la persona o empresa que **abastece** con algo a otra empresa”, por esto es que para las franquicias es muy importante contar con una red de proveedores, en otras palabras, varias empresas que le den los suministros de insumos que necesitan; sin el suministro no habría producto.

Esta red de proveedores da una ventaja competitiva a las franquicias, denominadas economías de escala. Gracias al volumen de compras que adquieren las franquicias logran obtener menores costos de los insumos necesarios para la fabricación de los productos terminados, además de crear negociaciones más fructíferas con los proveedores.

Dentro del manual se establece el listado de proveedores con los cuales se deben realizar las compras de los insumos para la elaboración de los productos, con la finalidad de asegurar la calidad de elaboración, así como los precios o en su caso el proceso que se lleva a cabo para realizar la compra de insumos.



Establecer una red de proveedores da una ventaja competitiva a la franquicia.

Acceso al almacén de materiales. Fuente: Martínez, C. (s. f.).

http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD06/CD04/11057_78_m_1.jpg



Cabe mencionar que en algunos casos los proveedores son los mismos franquiciantes. Por ejemplo, **Barañas todo a 5 y a 10 pesos**. Ellos cuentan con un catálogo de productos, y el franquiciante es el encargado de surtirlos para ser vendidos dentro de la franquicia. En este caso, el franquiciatario no tiene ningún contacto con el proveedor directo de la franquicia. El proveedor sería el mismo franquiciante, pero no en todos los casos es así.



Otro ejemplo serían los **McDonald's** en México. El proveedor del pan exclusivo es la empresa mexicana Bimbo, que se encarga de surtir diariamente los requerimientos hechos por el franquiciado.

En la siguiente sección se establece el procedimiento para realizar dichos pedidos.

2.2.3. El inventario

Una vez que se ha definido la importancia de las políticas de compra, así como los proveedores encargados del suministro de los insumos necesarios para la fabricación de los productos terminados, es importante hablar acerca del inventario dentro de una franquicia.

La función principal que tienen los inventarios es la de cumplir con aquellos requerimientos de los consumidores de la franquicia, ya que a nadie le gustaría ir a comprar una pizza y que le dijeran: “no hay queso”. Es justamente ese el papel que juegan los inventarios dentro de la franquicia, evitar que haya desabasto de los productos necesarios para satisfacer las demandas del consumidor, y que con ello se vieran afectadas las ventas y la imagen de la franquicia.

Existen supervisiones constantes del franquiciante para verificar todo lo relacionado con los elementos que componen cada uno de los manuales, que de no seguirse al pie de la letra podría acarrear sanciones al franquiciatario, las cuales pueden ser de carácter económico y llegar a la suspensión de labores.

Es importante tomar en cuenta qué tipo de inventario es mejor para cada una de las franquicias. Como se había comentado anteriormente, esto dependerá del tipo de productos que se ofrezcan. El mantener un buen control del inventario es una tarea fundamental que lleva acabo tanto la franquicia como la central franquiciadora, para controlar que siempre haya el producto necesario conforme a la demanda que tiene cada una de las franquicias, y así evitar tener más de lo que no se vende y menos de



los que sí, además de prevenir un posible desabasto que al final afectaría la imagen de la franquicia a los ojos de los consumidores.



Es importante determinar qué tipo de inventario es mejor para cada una de las franquicias. Almacén de bobinas. Fuente: (s. a). (s. f.).

http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD06/CD04/11050_78_m_1.jpg

Dentro de esta sección del manual, se establecen los niveles de inventario que debe de poseer la franquicia, cómo mantenerse y las características para su almacenamiento, con la finalidad de asegurar la calidad de los productos. En el caso de una franquicia de servicios, un aspecto importante del inventario puede ser el que exista suficiente papelería para dar información a los clientes, así como los documentos necesarios para llevar a cabo los contratos.

Para saber más

La revisión de los siguientes recursos es opcional, pero recomendable para complementar y enriquecer tu aprendizaje.



Si quiere saber más sobre los tipos de inventarios existentes en las empresas, consulta el siguiente recurso:

- Soyentrepreneur.com (2009). *Los tipos de inventarios para tu negocio*. Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/los-tipos-de-inventario-para-tu-negocio.html>



2.3. Manual de mercadotecnia

El manual de mercadotecnia está relacionado directamente con la imagen de la franquicia misma, por lo tanto juega un papel muy importante. Dentro de este manual se desarrolla información relacionada con algunos aspectos de la mercadotecnia que se involucran para tener éxito dentro del segmento del mercado a donde se dirige el producto.

Para el franquiciatario, la imagen de la franquicia debe de ser muy importante, por ella está interesado en adquirirla ya que es aceptada por los consumidores, además de contar con cierto prestigio.

Estas estrategias serán determinadas conforme a cada uno de los aspectos que el franquiciante quiera desarrollar o de las decisiones que se tomen en el comité de franquiciatario, en el caso de contar con uno.

La mercadotecnia es una de las herramientas más poderosa para las empresas, porque representa la imagen ante los consumidores, la que siempre dará como resultado las ventas de los productos. El valor que le dan a la marca de la franquicia es de suma importancia, por lo que los franquiciantes deben ser conscientes de que es necesario realizar frecuentes investigaciones de mercado para conocer el comportamiento del consumidor, así como constantes evaluaciones de medición para explorar sus opiniones, sugerencias y comentarios, para que con ello se detecten sus necesidades, se satisfagan y se sigan generando ventas y, como mucho se ha dicho ya, se promueva el crecimiento de la franquicia.



La mercadotecnia representa la imagen de la empresa ante los consumidores.

Maniqués en un escaparate. Fuente: (s. a). (s. f.).

http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD03/CD06/173smf_m.jpg

Los elementos que se incluyen en el manual de mercadotecnia son:

- El mercado
- La competencia
- Segmento del mercado
- La marca y la imagen
- Publicidad y promoción
- Precios

Estos aspectos son importantes para realizar las estrategias de mercadotecnia que apoyaran a la franquicia en el desarrollo de su imagen, posicionamiento de marca y estrategias para tener mayor aceptación en el segmento de mercado al que esté dirigida y obtener una ventaja ante la competencia.

2.3.1. El mercado

Para hablar acerca del mercado de una franquicia es importante, primero que nada, recordar que un mercado

Imagen de mercado

Franquicias

Unidad 2. Organización de la franquicia



está conformado por los clientes reales y potenciales.

Dentro de una franquicia existen clientes que ya están adquiriendo el producto o servicio, y también aquellos que en algún momento podrían ser consumidores o usuarios.

En esta parte del manual de mercadotecnia se delimita el mercado al que se dirige la franquicia con la finalidad de conocerlo mejor, además de saber quiénes en algún momento dado puede llegar a ser consumidores y usuarios, así como, hacia dónde se puede expandir. Para el franquiciado es muy importante contar con esta información, ya que es una manera de saber a qué tipo de negocio va a ingresar.



Fuente: (s. a). (s. f.).

<http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:AND9GcSOIxK5K4YQGv3v9dVRDOBgU7xZwDUnaj4J9J5xuZbjwL9LymMJ>

Esta información es colocada en el manual, debido a que la mercadotecnia es la encargada de realizar las estrategias encaminadas a satisfacer las necesidades de los mercados y de los consumidores. Es importante su conocimiento para los franquiciatarios.

Para saber más

La revisión de los siguientes recursos es opcional, pero recomendable para complementar y enriquecer tu aprendizaje.



Para leer la información relacionada con la adquisición de una franquicia, consulta el siguiente ejemplo de la franquicia El tizoncito. Recuperado de:

http://www.eltizoncito.com.mx/documentos/franq_05.swf

2.3.2. La competencia

La competencia hoy en día, no sólo en el ámbito de la franquicia sino en todos los sectores de la industria, es un tema de suma importancia. Ésta puede ser un factor clave que entorpezca el camino al éxito y el logro de los objetivos.



La competencia da a los consumidores cierto grado de beneficios, como por ejemplo mayor oferta y calidad en los productos y servicios. Pero para los negocios o franquicias es un foco de alerta que debe de ser tomado en cuenta para realizar estrategias que logren posicionar los productos en la mente del consumidor.

Este rubro se incluye debido a que es importante que el franquiciatario conozca el contexto, debido a que es en este ámbito en el que estará desarrollando sus actividades comerciales con los riesgos que podrían existir, y así conocer las estrategias que se han de llevar a cabo.

Es importante que el franquiciatario conozca todos elementos para entender a la perfección el negocio que se está adquiriendo. La página de emprendepyme.net (2013) maneja una serie de preguntas que el franquiciatario debe hacerse para evaluar la franquicia que se quiere adquirir. Es importante saber si el franquiciatario cuenta con la respuesta a estas interrogantes.

Estas preguntas son:

“¿Cuán **competitiva** es esta industria? ¿Quiénes son sus competidores y cuáles son sus tácticas? ¿Son habituales las **guerras de precios** en este negocio? ¿De qué forma ha cambiado el entorno competitivo últimamente? ¿Algunos competidores han cerrado sus negocios?, ¿por qué?” (emprendepyme.net , 2013)

El dar respuesta a estas interrogantes ayudará a realizar una mejor evaluación de la franquicia.

En el manual de marketing se ofrece la información relacionada con la competencia, que el franquiciatario debe de conocer por estar inmerso en este negocio. Es una forma de conocer mejor el producto que está adquiriendo.

2.3.3. Segmento del mercado

El segmento de mercado es una parte fundamental dentro de una franquicia, ya que éste debe ser cuidadosamente elegido para poder cumplir las expectativas. Es uno de los elementos importantes que se debe considerar dentro de una franquicia. Tener claridad sobre este elemento permite realizar las actividades pertinentes para lograr un determinado posicionamiento del producto o servicio que otorga la franquicia.

Es importante que constantemente se realicen investigaciones de mercado para conocer los cambios que éste sufre para buscar los productos adecuados y satisfacer las



necesidades de los consumidores, ya que al final son estos los que adquieren el producto o servicio.

Cabe mencionar que el franquiciante tiene muy claro cuál es su segmento de mercado; por esto, el modelo de negocios tiene un determinado éxito que hace a la franquicia atractiva para los franquiciatarios.

Imagen de los productos sanos de McDonald's



Fuentes: McDonald's, (s. f.).

<http://www.mcdonalds.com.mx/secciones/comidas/include/ensaladas/img/ensalada-drag-thumb.jpg>,
<http://www.mcdonalds.com.mx/secciones/comidas/include/ensaladas/img/ensaladas-drag-thumb.jpg>

Dentro del manual, se establece información relacionada con el segmento de mercado al cual se está enfocando, así como sus características.

El segmento de mercado siempre es la parte más importante del *mix* de la mercadotecnia, porque es ahí en donde se generan las estrategias encaminadas a obtener ventas, las cuales proporcionan los recursos para crecer como franquicia y tener un negocio más rentable. Para el franquiciado es importante realizar estrategias de mercadotecnia de manera local. Recuerda que para la franquicia existe un mercado en general, pero puede variar dependiendo de su ubicación.

2.3.4. La marca y la imagen

Mucho se ha hablado de los aspectos que son importantes considerar para la elaboración del producto, pero hay algo que le da un valor intangible: la marca.

La marca es uno de los aspectos más importantes para cualquier empresa o franquicia.

Para las franquicias, el concepto de la marca todavía es más importante, debido a que al final es justamente lo que compran los franquiciados, la cual está respaldada por un determinado éxito que le da

Imagen del logo de la franquicia de 100% Natural



Recuperada de: (s. a). (s.f.).

<http://www.promo-zone.com.mx/img/establecimientos/estable>



plusvalía y valor.

[cimiento_949.jpg](#)

La *marca* sirve para identificar a los productos de los de la competencia; en otras palabras, es la forma en que los consumidores solicitan los productos de la franquicia, que es fundamental para un producto o servicio, debido a que la marca les da personalidad.

La marca no sólo sirve de identificación o nombre de un producto. Ésta debe considerar básicamente tres aspectos fundamentales para lograr éxito en los mercados:

- a) **Notoriedad:** debe sobresalir ante las demás, se debe de tomar en cuenta que se vive en un mundo en donde existe una inmensa oferta de productos y servicios, además de ser muy competitivo, por lo que la marca debe de ser realmente llamativa para los consumidores y estar respaldada por productos de calidad.
- b) **Imagen:** corresponde a cómo es observada la marca, ya que ésta va a estar compuesta no sólo por el producto, sino por toda la compañía en general. Todas las decisiones que se toman en la empresa podrían afectar la imagen que los consumidores tienen de los productos y de la franquicia misma.
- c) **Constituyen una propiedad legal importante:** el tener una marca representa también una responsabilidad para la empresa debido a que es parte de la imagen de la franquicia, así como de los productos y servicios. Por esta razón, la marca debe de estar debidamente registrada, tomando en consideración el marco legal del lugar en donde se establece. Sin esta protección, cualquier persona o empresa podría hacer mal uso de ella, afectando severamente la imagen de la franquicia, o inclusive causar un problema legal a la empresa. La marca debe de estar correctamente registrada ante la autoridad competente, en el caso de México se efectúa ante el IMPI, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Dentro del manual se establece toda la información referente a la marca, cómo puede y debe de ser utilizada y cómo se debe ser cuidada en aspectos de imagen, signos distintivos, colores, tipografía, para ser utilizada en folletos, carteles, logotipos en el establecimiento etcétera. Es importante destacar que en algunas franquicias, los franquiciatarios tienen la autorización para elaborar elementos promocionales y así incentivar la venta, además pueden decidir dónde utilizar la marca, por lo que en esta parte de los manuales se dan las especificaciones que deben de seguir para la impresión de dichos materiales.

Para concluir, se puede decir que la importancia de la marca juega dos papeles fundamentales: es el alma de la franquicia y gracias a ella se puedan distinguir los



productos y servicios de otros similares, que representan una competencia directa o indirecta.

Actividad 1. Marca e imagen en una franquicia

En esta actividad analizarás la importancia que tiene la marca e imagen para una franquicia conocida, mediante el análisis del papel de estos dos elementos en su éxito.

Sigue los pasos descritos a continuación:

1. **Elige** una franquicia que sea reconocida en el mercado. **Analiza** los aspectos relacionados con su marca e imagen.
2. **Analiza** los diferentes elementos relacionados con su imagen.
3. **Espera** las indicaciones de tu docente en línea para continuar con el desarrollo de la actividad.
4. **Envía** tu documento en la sección *Actividad 1. Marca e imagen en una franquicia*; **usa** la siguiente nomenclatura: IFRQ_U2_A1_XXYZ, **sustituye** las XX por las dos primeras letras de tu primer nombre, la Y por la inicial de tu apellido paterno y la Z por la inicial de tu apellido materno.
5. **Espera** la retroalimentación de tu Docente en línea. De ser necesario **ajusta** tu documento con base en sus comentarios y **súbelo** otra vez a la sección correspondiente.

No olvides revisar el documento *Criterios de evaluación de actividades U2* para considerar los criterios descritos para tu trabajo.



2.3.5. Publicidad y promoción

La *publicidad* y la *promoción* son elementos que se mencionan dentro del manual de mercadotecnia. La publicidad es un factor determinante dentro del éxito de la franquicia, debido a que si los consumidores no conocen los productos o servicios que ofrece una determinada empresa, no pueden tener el deseo o la necesidad de adquirirlos.



La publicidad es determinante para el éxito de la franquicia.

Publicidad de una tienda de fotografía, Etiopía. Fuente: Llamas, P. (s. f.).

http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD22/CD07/179986_m_1.jpg

Dentro de una franquicia se genera un costo, el cual es llamado cuota de publicidad, ésta se “utiliza para la creación de marca y la generación de nuevos clientes” (Maubert, 2010). En algunas franquicias se encuentra dentro de la cuota que se paga para realizar las estrategias de mercadotecnia.

El costo de publicidad puede ser de dos tipos:

- a) **Institucional:** se define como el “fondo común de todos los franquiciantes de la red” (Maubert, 2010). Es administrado por el franquiciante y está destinado para realizar promociones y campañas de mercadotecnia que serán pautadas en televisión, radio y revistas especializadas. Por lo general, esta cuota es aproximadamente del 1 al 3% en el sector alimentos y de hasta del 12% en el de servicios.



- b) **Local:** corresponde a la inversión que lleva a cabo cada uno de los franquiciatarios en su área de cobertura. Algunos ejemplos de estas actividades son: volanteo, anuncios en directorios zonales, visitas casa en casa, etcétera. Para ello se sugiere destinar del 4 al 6% de las ventas totales. Al final, con estas estrategias se trata de generar mayores ventas y, como resultado, mayor utilidad.

Los costos de publicidad dentro de una franquicia generalmente se tratan de regulaciones especiales; quiere decir que no están incluidos dentro del pago que se realiza por la posesión de la franquicia, como se comentaba anteriormente.

Cuando se trata de cuotas especiales éstas se calculan de los ingresos netos que se tienen por la franquicia, o se estipula una cantidad que deberá de aportarse con la finalidad de realizar actividades de publicidad; herramienta muy importante dentro del *mix* de mercadotecnia, ya que gracias a ésta se genera el conocimiento por parte de los consumidores de su existencia y de los productos que ofrece.

Esta cuota es otorgada a la central franquiciadora, la cual será la encargada de invertir el dinero. Es importante destacar que el franquiciatario tiene el derecho de solicitar los comprobantes necesarios para verificar en qué está siendo utilizado dicho pago. Es importante tomar en cuenta que la publicidad beneficia a todo el sistema de franquicias y no sólo a una en particular.



Actividades de publicidad. Propaganda. Fuente: (s. a). (s. f.).

http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD01/CD02/h3867_m.jpg

Es importante destacar que muchas veces la publicidad y promoción que el franquiciado realiza de manera local corre por su cuenta.



La publicidad es una herramienta de la promoción, por lo que ésta también entra dentro de la cuota de publicidad. Las franquicias están obligadas a respetar las promociones que sean establecidas por la central franquiciadora, porque están hechas explícitamente para beneficio de la franquicia.

Es importante recordar que la promoción persigue, primordialmente, los siguientes objetivos (Thompson, 207):

1. Objetivo global
 - a) Influir en el comportamiento del consumidor para generar ventas
2. Objetivos fundamentales
 - a) Informar acerca del producto
 - b) Persuadir a la compra del producto
 - c) Recordar el producto
3. Objetivos específicos
 - a) Generar conciencia del producto
 - b) Obtener el interés por el producto
 - c) Conseguir la prueba del producto
 - d) Lograr la adopción del producto por parte del consumidor

Como se puede ver, la publicidad y la promoción juegan un papel muy importante en el desarrollo a nivel imagen.

Dentro del manual se establece los lineamientos que se deben de seguir para realizar las campañas publicitarias y de promoción dentro de la franquicia. Es importante tomar en cuenta que estas estrategias se irán desarrollando conforme a las necesidades de las franquicias, para ello es importante que se cuente con un marco de regulación para su estandarización.

Dentro del manual de publicidad y promoción se establecen sugerencias para cada una de las diferentes zonas en las que está dividida la franquicia, ya que los segmentos de mercado son diferentes.



Por ejemplo, en **Domino's Pizza** se maneja el precio máximo y mínimo para cada una de las zonas que comprende el país.

En el oriente de la ciudad puede ser que una franquicia esté ubicada alrededor de muchas zonas habitacionales, por lo que podría ofrecer un combo familiar a un determinado precio, lo que sería atractivo para el segmento de mercado a donde se dirige; sin embargo en Tepozotlán, zona altamente industrial, esta misma promoción no tendría el mismo impacto, por lo que se debe de utilizar otra estrategia, misma que se encuentra detallada dentro del manual.

2.3.6. Precios

El precio es un factor importante dentro de los productos de la franquicia. Debe ser competitivo y estar acorde con las expectativas del segmento de mercado hacia donde se está dirigiendo, además de depender de los productos ofrecidos por la empresa.

Es importante establecer la diferencia entre *precio* y *valor*, elemento muy importante desde el punto de vista de mercadotecnia. El *precio* está definido como el valor monetario que tienen los productos y servicios basado en su costo de producción. El *valor* es un elemento subjetivo que cada uno de los consumidores lo otorga de acuerdo a los sentimientos generados por los productos. Por ejemplo, imagina que alguien quiere los pantalones de moda, no le importara cuánto cuestan porque el valor que ella le está dando al producto se enfoca en la moda, al pensamiento de: "con esos pantalones estaré a la moda". Está dispuesta a pagar el precio que tenga el producto. Como se comentaba anteriormente, el valor que le da cada persona a los productos es subjetivo y dependerá de las expectativas que tenga cada uno de los consumidores.

Es importante destacar que existe una relación directa en el factor calidad-precio. Si los consumidores consideran que el producto es de buena calidad estarán dispuestos a pagar una cantidad mayor por los productos. Por esto, el precio debe de ser un factor que debe de cuidarse dentro de la franquicia.

Imagen de personas comprando



Fuente: (s. a.). (s. f.).

<http://relacionmatrimonial.files.wordpress.com/2010/12/hombre-y-mujer-comprando2.jpg>



El precio es un factor muy regulado, en el manual se establece el máximo y mínimo de ciertos productos para determinadas zonas, algunas franquicias sólo hacen sugerencias.

Para dar el conocimiento de los cambios que se realizan conforme a la política de precios por parte de la matriz, ésta siempre envía comunicados con los que da aviso de las políticas relacionadas, no sólo con los precios, sino también con las estrategias de mercadotecnia que se deberán llevar a cabo, las cuales tienen que ser acatadas por todas las franquicias del grupo, sin importar el precio que den a sus productos.

Existe otro tipo de franquicias tales como **Personalika** que sólo sugiere los precios, pero da la libertad de que cada franquiciatario ponga los precios que mejor considere.

2.4. Manual administrativo

La administración se constituye fundamentalmente de cuatro pasos:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Estos pasos están estrechamente ligados entre sí para llevar a cabo una adecuada administración de las estrategias necesarias para la toma de decisiones de la empresa.

En el manual administrativo se encuentran englobados en los siguientes puntos:

- Operación de una franquicia
- Contabilidad de una franquicia
- Control de la gestión

Dentro del manual administrativo se encuentran plasmados los aspectos sobre el cómo ha de ser manejada la franquicia, así como las medidas de control y supervisión que se llevarán a cabo para garantizar su buen funcionamiento.



2.4.1. Operación de una franquicia

Dentro del manual administrativo se revisan aspectos relacionados con la estructura central y operacional de la franquicia. Esta operación corresponde a cómo debe el franquiciante llevar a cabo la gestión de la franquicia, su administración, para que sea un negocio rentable para las partes que lo componen, en este caso el franquiciante y el franquiciado.



El manual administrativo, revisa la estructura central y operacional de la franquicia. Floristería. Fuente: (s. a). (s. f.).

http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD01/CD01/h1986_m.jpg



La operación puede estar compuesta por los siguientes elementos, según la página de Aragón Empresa (2013). Es importante tomar en cuenta que cada franquicia maneja, dentro de sus manuales, la información necesaria para su operación. No obstante, esta información puede ser un punto de partida para elaborar el manual o verificar que cumpla con los aspectos adecuados para el franquiciatario:

1. **Los centros pilotos:** un centro piloto es aquel en donde se ponen a prueba determinadas estrategias relacionadas con la franquicia. Cumplen con dos objetivos fundamentalmente:
 - a) Campo de prueba para las ideas de la franquicia
 - b) Experimentación de nuevos productos y servicios, así como de otras estrategias para ser probadas antes de llevarlas a cabo en toda la franquicia. Por ejemplo, experimentos de nuevas formas de llevar a cabo determinados procesos sin antes saber y conocer el impacto que tendría, tales como la instauración de una determinada promoción, forma de operar o nuevos productos. Es importante tomar en cuenta que la prueba piloto dentro del ámbito de los servicios consiste justamente en llevar a cabo la instauración del nuevo servicio o su ofrecimiento en sólo una muestra representativa del negocio, observar la reacción de los consumidores e implementarla en todo el sistema de franquicias.

Dentro de este manual, el franquiciante establece la existencia de éstos y en dónde se encuentran para realizar pruebas relacionadas con la decisión de extender su cartera de productos, o adecuaciones que después de ser probadas durante un tiempo considerable, por lo general dos años, pueden instalarse en todos los locales, esto con el objetivo de no dañar las demás franquicias en dado caso de que no funcionaran. En conclusión, su existencia es importante para los franquiciatarios.

2. **Organigrama de la empresa franquiciadora:** como en toda empresa, dentro de su administración o gestión, es importante contar con un organigrama que se define como la:

Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etcétera. [...] El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etcétera., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría (Thompson, 2007-a).



El organigrama ayuda a comprobar cómo está organizada una empresa desde su interior. Es de suma importancia, ya que ayuda a conocer los niveles jerárquicos, las áreas funcionales que componen la empresa, en este caso la franquicia, y el cómo se llevará a cabo el proceso de comunicación empresarial dentro de la misma.

3. **Perfil del franquiciado:** para el franquiciante es importante conocer quien quiere que sea su franquiciado, cuáles son las características y requisitos que debe de tener para ser parte de su franquicia. Debido a la importancia que juega en el crecimiento y nombre de la franquicia, el franquiciante necesita contar con un perfil específico que el franquiciado debe cumplir.
4. **Comunicación interna:** es la manera en que se comunicarán todas las estrategias que se han creado para lograr que la franquicia siga funcionando. Es una cadena por llamarla de alguna manera, formada entre el franquiciante y el franquiciado para mantener la comunicación referente a todas las estrategias que se realizarán.

Cuando existen pocas franquicias la comunicación puede llevarse de manera verbal, dado que resulta sencillo visitarlas y verificar el funcionamiento, así como mantener la comunicación directa con los franquiciados. Sin embargo, cuando son muchas, la situación se complica porque ya no es tan fácil establecer la comunicación de manera personal. Por ello es importante establecer otro tipo de mecanismos tales como medios audiovisuales, convenciones, correo electrónico, *pitchs letters*, Intranet, etcétera, que ayudan a mantener la comunicación efectiva entre todos los involucrados.

5. **Plan de negocio central y de la red:** tiene como principal objetivo verificar la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero. Esto sirve como una referencia para los inversionistas y emprendedores, a los franquiciados, quienes invierten su dinero esperando obtener siempre una oportunidad de crecimiento y que sea un negocio rentable.

La importancia del manual administrativo es la misma que la de los otros manuales, ya que sin ellos el franquiciante no podría pasar esa fórmula de negocio probada llamada franquicia.

Dentro de este manual también se encuentran los aspectos relacionados con la selección del personal y su capacitación, debido a que a la franquicia le interesa mucho la estandarización de estos procesos.



Personal

En el manual se establecen los requisitos y los perfiles que deben de cubrir las personas interesadas en desempeñar un determinado puesto dentro de una franquicia, así como la capacitación para trabajar en ella.

La *capacitación* es una actividad que se debe de realizar constantemente, por parte del franquiciante y el franquiciador, para lograr que se estandarice la calidad de los productos así como el servicio al cliente, el cual juega un papel muy importante hoy en día dentro de cualquier empresa.



El manual establece el perfil que deben cubrir quienes desempeñen cada puesto dentro de una franquicia.
Tienda de carretera, Australia. Fuente: Hernández, A. (s. f.).
http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD09/CD04/17663_109_m_1.jpg

Un ejemplo en donde queda muy claro cómo se lleva a cabo la selección del personal, es el proceso que lleva a cabo la franquicia **Juan Valdez Café Facatativá**. En su página se mencionan los 10 pasos para la selección del personal.



1. Perfil del candidato.
2. Establecimiento de condiciones salariales y beneficios.
3. Anunciar en diferentes medios de comunicación.
4. Realización de proceso de selección.
5. Conocimiento de los candidatos.
6. Determinación del grado de interés del candidato.
7. Averiguación de los antecedentes.
8. Pruebas realizadas con entrevista técnica: en éstas se evalúan



- habilidades y conocimientos para determinados puestos.
9. Análisis de la información recabada para la toma de decisiones.
 10. Acercamiento del empleado con el negocio, ya que es muy importante que este conozca todo lo relacionado con el manejo y operación de la franquicia, así como la misión, visión, valores, etcétera.

Consulta la siguiente página para ver con más detalle la información proporcionada en la lista:

<http://facafranciavaldez.wordpress.com/2013/05/25/nuestro-proceso-de-seleccion-de-personal/>

Otro aspecto importante, que se encuentra definido en el manual, es la vestimenta de los empleados de las franquicias, así como su aspecto físico. No todas las franquicias solicitan este tipo de estandarización, dependerá del tipo que se trate.

Ejemplos de lo ya dicho son **Domino's Pizza**, **Nutrisa** y **McDonald's**, en donde la vestimenta e imagen de los empleados son estandarizadas, pero hay otras en las que no es necesario como en **Personalika**.

La franquicia **Nutrisa** ofrece algo llamado "Soporte de operación para el franquiciatario", donde proporciona lo siguiente:



- Perfiles del personal y plantilla para operar el negocio.
- Contratos de confidencialidad para los empleados. Los cuales son de suma importancia, ya que se debe de proteger la marca y el *know-how* de la franquicia.
- Capacitación operativa y administrativa para el franquiciatario y sus empleados.

Dentro de los manuales, la información referida a los empleados debe de ser muy precisa para lograr la estandarización.

2.4.2. Contabilidad de la franquicia

Es importante destacar que, dentro del contrato de franquicia, el franquiciante indica cómo debe de llevarse a cabo la contabilidad para realizarla de manera homogénea dentro de todo el sistema de franquicias de que se trate.

El franquiciatario se obliga a seguir la forma de los registros contables y la información financiera, además de estar obligado a entregar de manera periódica los libros en donde



se lleva el registro de toda la información contable y financiera de su establecimiento, con el fin de verificar el cómo se está manejando, ya que cualquier problema que pudiese surgir puede afectar la imagen de toda la franquicia.

Para llevar a cabo la contabilidad de la franquicia, siempre es importante saber qué impuestos deben de pagarse, cuánto se está ganando y, en general, todo lo relacionado con los sistemas financieros necesarios para mantener sanas las finanzas del negocio.

La contabilidad, según la página de Soyentrepreneur.com (2006) puede ser llevada de diferentes maneras, las cuales son:

1. Teniendo su propio departamento contable con el personal especializado para tal fin.
2. Contratando a una compañía especializada por medio de *outsourcing*.
3. Teniendo un sistema de cómputo y *software* diseñado o escogido a la medida de sus necesidades.

Algunos de los *softwares* más utilizados tanto por las empresas como por las franquicias son: Aspel-COI, Contpaq 98, Microsip, Control 2000. Todos éstos realizan el procesamiento, integración y actualización de la información contable y fiscal de la empresa en forma segura y confiable. Además proporcionan diversos reportes, documentos de trabajo y gráficas que permiten soportar y evaluar el estado financiero de la organización, así como generar oportunamente las diferentes declaraciones fiscales e informativas como las correspondientes a IETU, IVA, ISR y DIOT. En general, todos estos sistemas trabajan de manera similar, ayudando a la empresa a llevar una sana contabilidad de sus ingresos y evitando alguna controversia de económico-legal.



Hay software que realizan el procesamiento, integración y actualización de la información contable y fiscal de la empresa. Real Player. Fuente: (s. a.). (s .f.). http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD03/CD04/h20048_m.jpg



En algunas franquicias el franquiciante le da la libertad al franquiciado de llevar su contabilidad interna de la manera en que mejor le convenga, pero sí le exige que para el punto de venta lleve registros contables muy específicos que son establecidos en el manual y solicitados por el franquiciante en el momento que lo requiera para hacer su evaluación o supervisión y llevar un control.

2.4.3. Control de la gestión

Como se había comentado anteriormente, gestionar es sinónimo de administrar. En esta sección se establece la planeación de las acciones que se van a considerar para el logro de los objetivos de la franquicia, y con esto alcanzar la visión y la misión de la misma.

Es importante planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades. En este caso el control será el último paso que se realizará para verificar que todas las acciones se estén efectuando con el objetivo de lograr las metas (que fundamentalmente obedecen al crecimiento y a la rentabilidad de la franquicia).

El control es justamente una de las formas en que el franquiciante y franquiciado pueden medir la evolución de la franquicia, con el objetivo de tomar decisiones que permitan a la franquicia continuar con un crecimiento sano, debido a que el cambio de los mercados es constante y se debe de contar con la información necesaria en todo momento para tomar decisiones que dirijan el rumbo de la franquicia.

El control también es la forma en que se evalúa el desempeño, se verifican los resultados obtenidos y se realizan planes de acción para que la empresa siga creciendo.

Dentro del manual administrativo, en la parte del control se establecen los mecanismos que llevará a cabo el franquiciante para verificar el cómo va operando el franquiciatario, éstos pueden efectuarse por medio de visitas de asesoría técnica y de *mystery shopper*.

Las visitas de **asesoría técnica** son una parte muy importante del modelo de franquicias. Su objetivo principal es el brindar asesoría y monitoreo, así como mantener un control y realizar una supervisión de la imagen y la operación del sistema en las unidades de una determinada red de franquicias. Esto para verificar que se está llevando el proceso y el funcionamiento de acuerdo a como ha sido establecido por el franquiciante, por medio de las normas, procedimientos y métodos que se encuentran dentro de los manuales y el contrato.



La asesoría técnica tiene como objetivo mantener el control y realizar una supervisión de la imagen y la operación de la franquicia. Administrativo. Fuente: (s. a.). (s. f.).
http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD01/CD02/h46_m.jpg

Es importante tomar en cuenta que la asistencia técnica es una herramienta muy importante para ambas partes, ya que es la manera en que el franquiciante brinda asesoramiento constante a los franquiciatarios con el propósito de cuidar la calidad de los productos y servicios, además de que es la manera en que verdaderamente se logra la estandarización del modelo.

Estas visitas son llevadas a cabo periódica y generalmente de manera aleatoria; es decir, el franquiciante establecerá el momento oportuno para realizarlas y evitar que el franquiciado se prepare, ya que debe de aplicar todos los procesos en todo momento de la manera en que se han establecido por el franquiciado.

La persona que las realiza es llamada asesor, supervisor o facilitador, quien debe identificarse como parte de la empresa del franquiciante, donde el franquiciado tiene la obligación de permitirle la entrada y otorgarle todas las facilidades para hacerla.

El asesor realiza la supervisión por medio de un *check-list* para verificar los aspectos relevantes para el franquiciante, además de anotar todas las observaciones que se tenga sobre la visita, con la finalidad de elaborar un informe, dárselo al franquiciado y que este ponga en marcha las recomendaciones que se le han establecido.

El franquiciado debe ver estas visitas como una oportunidad que le brinda el franquiciante para aclarar dudas, mejorar la forma de realizar los procesos y prevenir posibles fallas que afectarían no sólo a la franquicia, sino a todo el sistema en general.

Otra forma de realizar una supervisión por parte de los franquiciantes es a través de un



comprador encubierto o *mystery shopper*, herramienta muy utilizada hoy en día en donde el franquiciante manda a una persona que se hace pasar por un cliente, monitorea y evalúa los aspectos relacionados con la imagen de la franquicia, acomodo de la mercancía, apariencia del personal, limpieza del establecimiento, atención al cliente, calidad del producto y rapidez en la atención o realización de la venta. El *mystery shopper*, con la información recabada, realizará un documento en donde se establecerán todas las observaciones para ser entregadas al franquiciado, y de esta manera implementar las mejoras sugeridas. Es importante destacar que el franquiciado en todo momento debe de estar consciente de que los procedimientos englobados en la franquicia deben ser realizados de manera correcta, es decir, tal y como lo establecen los manuales y el contrato.



Otra forma de realizar la supervisión de una franquicia es a través de un *mystery shopper*.

Interior de un supermercado. Fuente: Bangs, P. (s. f.).

http://recursostic.educacion.es/bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD13/CD07/25447_150_m_1.jpg

Otro elemento que puede utilizar el franquiciante para valorar la manera en que operan las franquicias de su red es por medio de la consulta con clientes a través de *la base de datos de la franquicia* que, por medio de encuestas y cuestionarios aplicados a los clientes y consumidores, mide el grado de satisfacción que tiene tanto en los productos como en la atención que recibe.

Otros elemento de verificación son vía telefónica, *e-mail* o redes sociales, en donde los consumidores realizan sus sugerencias o sus quejas. El franquiciante realiza un listado de éstas y lo lleva a la correspondiente franquicia para su atención.

Algunas franquicias establecen un sistema de competencia entre su red para realizar una colaboración más efectiva entre los franquiciatarios. Las medidas van desde un diploma hasta beneficios de índole más tangible, con el fin de lograr que los franquiciatarios se interesen más en este tipo de actividades. Para el franquiciante, ésta también es una



herramienta que puede utilizar para lograr propuestas de mejoras de procesos, productos, nuevos productos, servicios, etcétera.

Para saber más

La revisión de los siguientes recursos es opcional, pero recomendable para complementar y enriquecer tu aprendizaje.



Si quieres saber cómo lleva a cabo PEMEX la supervisión de sus franquiciatarios, consulta el siguiente recurso:

Pemex (2012). *Supervisión y apoyo a franquiciatarios*.

Recuperado de:

http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/Cap6_Superv_18042011.pdf



Para tener más información de cómo elaborar un proyecto de franquicia, revisa el siguiente recurso:

Socios inversores.es (2012). *Proyecto de Franquicia*,

Recuperado de <https://www.sociosinversores.es/wp-content/uploads/2012/02/Franquicia.pdf>

Actividad 2. Organización de una franquicia

En esta actividad revisarás de manera práctica algunos de los elementos que componen la organización de una franquicia, por medio de una investigación en distintas fuentes de información. Sigue los siguientes pasos:

1. **Revisa** los temas de la unidad y la forma en que la franquicia se estructura, conforme a los diferentes manuales.
2. **Busca** la mayor cantidad de información relacionada con la organización de una franquicia (trabaja con alguna de las franquicias que ya has investigado en alguna actividad previa o escoge una nueva). Puedes realizar una inspección física a dos o más franquicias de la que elegiste para obtener información que no encuentres en otras fuentes de consulta. Incluso podrías investigar cómo adquirir dicha franquicia y así conseguir más información.



3. **Analiza** la información que encuentre, recuerda que esta debe de estar en el trabajo para sustentar tu análisis.
4. **Espera** las indicaciones de tu docente en línea para continuar con el desarrollo de la actividad.
5. **Sube** tu documento a la sección *Actividad 2. Organización de una franquicia*; **usa** la siguiente nomenclatura: IFRQ_U2_A3_XXYZ, y **sustituye** las XX por las dos primeras letras de tu primer nombre, la Y por la inicial de tu apellido paterno y la Z por la inicial de tu apellido materno.
6. **Espera** la retroalimentación de tu Docente en línea. De ser necesario **ajusta** tu documento con base en los comentarios de tu Docente en línea y **súbelo** otra vez a la sección correspondiente.

No olvides revisar el documento *Criterios de evaluación de actividades U2* para considerar los criterios descritos en tu trabajo.



Evidencia de aprendizaje. Manual de operaciones

Esta actividad tiene como propósito que elabores una propuesta de los manuales de una franquicia; para ello utiliza la información de las dos unidades que has estudiado hasta ahora. Sigue los pasos descritos a continuación:

1. **Crea** los manuales de la franquicia que iniciaste en la Unidad 1.
2. **Espera** las indicaciones de tu docente en línea para continuar con el desarrollo de la actividad.
3. **Sube** tu archivo a la sección *Evidencia de aprendizaje. Manual de operaciones*, **usa** la siguiente nomenclatura: IFRQ_U2_EA_XXYZ, y **sustituye** las XX por las dos primeras letras de tu primer nombre, la Y por la inicial de tu apellido paterno y la Z por la inicial de tu apellido materno.
4. **Espera** la retroalimentación de tu Docente en línea. En el caso de que lo solicite, **ajusta** tu documento con base en sus comentarios y **súbelo** otra vez a la sección correspondiente.

No olvides revisar el documento *EA. Rúbrica de evaluación U2* para considerar los criterios descritos en tu trabajo.



Cierre de la unidad

Como se pudo observar, la organización de una franquicia es la misma en cualquier empresa, por lo que es necesario establecer estrategias que serán llevadas a cabo para su buen funcionamiento.

Toda empresa debe tener un programa de gestión que permita administrar de una manera fiable el negocio, por ello los planes estratégicos son muy importantes y están basados en objetivos para lograr su crecimiento y una buena imagen, tan importante dentro del mundo de las franquicias.

Cada uno de los manuales de una franquicia juega un papel fundamental para su buen desempeño y funcionamiento, porque cada uno tiene información de los rubros que permiten su funcionamiento. En ellos se detallan las especificaciones y los planes de acción a llevar a cabo para homogenizar el negocio.

Por otro lado, es importante destacar el énfasis en el uso de técnicas administrativas para poder a cabo la gestión del negocio.

En la tercera unidad se hablará acerca del contrato de franquicia, así como la estructura que debe de contener; se analizarán ejemplos con el fin de que quede más clara la estructura de la franquicia.

Fuentes de consulta

Ance.org (2004). Definición de familia de productos. Recuperado de http://www.ance.org.mx/ie/documentos/fofamnom118scfi_e3jul04.pdf

Aragón Empresa (2013). Gestión de la franquicia. Recuperado de <http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/796E9F96E9A3CF22C12574D00035C818?OpenDocument>

Construmática (s.f.). Definición de instalaciones. Recuperado de [http://www.construmatica.com/construpedia/Instalaciones_\(Definici%C3%B3n\)](http://www.construmatica.com/construpedia/Instalaciones_(Definici%C3%B3n))

Costa N. (2007). Ahora puedes poner tu taquería. *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/ahora-puedes-poner-tu-taqueria.html>

Definición.de (2013). Definición de permiso. *Definición.de*. Recuperado de <http://definicion.de/permiso/>



Definición.de (2013-a). Definición de licencia. *Definición.de*. Recuperado de <http://definicion.de/licencia/>

Definición.de (2013-b). Definición de proveedor. *Definición.de*. Recuperado de <http://definicion.de/proveedor/>

Definición ABC (2013) Definición de mobiliario. *Definición.de*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/mobiliario.php>

emprendepyme.net (2013). Competencia. *Emprendepyme.net*. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/competencia.html>

Espinosa J. (2010). La competencia directa e indirecta. *Emprendedor*. Recuperado de <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/>

Ferenz, F. (2013). Historia de las franquicias en México. *Soyentrepreneur.com*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html>

Larrea, F. (2011). La importancia de la ubicación de una franquicia. *Soyentrepreneur.com*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/la-importancia-de-la-ubicacion-de-una-franquicia.html>

Liderazgoymercadeo.com (2006). Concepto de familia de productos. *Liderazgo y mercado.com*. Recuperado de http://www.liderazgoymercadeo.com/glos_detalle.asp?id_termino=730&letra=F&offset=0

Mailxmail.com (2013). Costos de materiales. Políticas de compras y plan. *Mailxmail.com*. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-compras-logistica/costos-materiales-politica-compras-plan>

Maubert, I. (2010). Los costos de una franquicia. *Soyentrepreneur.com*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/los-costos-de-una-franquicia.html>

Mejorinfo.com (2009). Condiciones de pago. *Mejorinfo.com*. Recuperado de <http://www.mejorinfo.com/articulo.php?codigo=46>

Mundorestaurantes.mx. (2012). Mantelería ¿un factor importante o no? Recuperado de <http://www.mundorestaurantes.mx/2012/06/29/manteleria-%C2%BFun-factor-importante-o-no/>



Pemex (2007). Manual de operación de la franquicia de PEMEX versión 2008. *Pemex*
Recuperado de http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/sagli002/controlador358e.html?Destino=sagli002_01.jsp

Pemex (2012). Supervisión y apoyo a franquiciatarios. *Pemex*. Recuperado de http://www.ref.pemex.com/files/content/02franquicia/Cap6_Superv_18042011

Revista del Consumidor (2011). Margen de tolerancia de la fecha de caducidad.
Recuperado de <http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=19696>

Socios inversores.es (2012). Proyecto de Franquicia, Recuperado de <https://www.sociosinversores.es/wp-content/uploads/2012/02/Franquicia.pdf>

Soyentrepreneur.com (2006). Franquicia contable. *Soyentrepreneur.com*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/franquicia-contable.html>

Soyentrepreneur.com (2009). Los tipos de inventarios para tu negocio.
Soyentrepreneur.com. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/los-tipos-de-inventario-para-tu-negocio.html>

Tormo.com (2012). Central franquiciadora. *Tormo.com*. Recuperado de <http://www.tormo.com/emprendedores/diccionario/palabra.asp?id=7&palabra=Central%20franquiciadora>

Thompson, I. (2007). Objetivos de la promoción. *Promonegocios.net*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/promocion/objetivos-promocion.html>

Thompson, I. (2007-a). Definición de organigrama. *Promonegocios.net*. Recuperado de www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html

Franquicias mencionadas

Citysalads: Información disponible en http://www.citysalads.com.mx/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=8&Itemid=17

El tizoncito. Información disponible en http://www.eltizoncito.com.mx/franquicias_p.php

Farmacias Unión. Información disponible en <http://www.farmaciasunion.com.mx/franquicias.pdf>



Franquicia Juan Valdez. Información disponible en <http://facafranquiciavaldez.wordpress.com/2013/05/25/nuestro-proceso-de-seleccion-de-personal/>

Los Almendros. Información disponible en <http://www.losalmendros.com.mx/franquicias.html>

Mustache. Información disponible en <http://www.mustache.com.mx/franquicias.php>

Nutrisa. Información disponible en <http://www.nutrisa.com.mx/acerca-de-nutrisa/comercializacion/franquicias/soporte-de-operacion-para-el-franquiciatario/>

Personalika. Información disponible en <http://personalika.com/>

Talent kids. Información disponible en http://www.franquiciaskids.com.mx/?gclid=CIH_2-DS7LoCFWRk7AodWIAALQ

Fuentes complementarias

Academic.com (2013). Definición de indicación de procedencia del producto o la franquicia. *Enciclopedia universal*. Recuperado de http://enciclopedia_universal.esacademic.com/220439/indicaci%C3%B3n_de_procedencia

AML.com (s.f). Definición de denominación de origen. *AML.com*. Recuperado de <http://www.aml.com.mx/index.php/es/pi-en-mexico/denominaciones-de-origen>

Bligoo (s.f). Analizar el concepto de publicidad. *Bligoo*. Recuperado de <http://estrategicomunicaciones.bligoo.com/content/view/288396/Analizar-el-concepto-de-publicidad.html#.Ui0non-Xfbo>

Camacaro, C., Clemente, H., López, G., y Rangel, H. (s. f.). *La web del emprendedor*. Recuperado de <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/tps-mon/99-franquicias.html>

CreceNegocios (2013). Los objetivos de una empresa. *CreceNegocios.com*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

CreceNegocios.com (2013-a). Concepto de calidad. *CreceNegocios.com*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>



CreceNegocios.com. (2013-b). Plan de negocios: La definición del negocio.

CreceNegocios.com. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-2-la-definicion-del-negocio/>

CNN México (2013). Las cinco enfermedades más comunes de los mexicanos.

Recuperado de <http://mexico.cnn.com/salud/2013/04/17/las-cinco-enfermedades-mas-comunes-de-los-mexicanos>

Definición ABC (2013-a). Definición de gestión. Recuperado de

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

e-economic (2013). Definición de gestión de inventarios. Recuperado de <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-gestion-de-inventarios>

Elergonomista.com (2004). Diferenciación del producto. Recuperado de

<http://www.elergonomista.com/marketing/diferen.html>

Emprendepyme.net (2013). Biblia de franquicia: gestiones, permisos y licencias de

apertura Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/biblia-de-franquicia-gestiones-permisos-y-licencias-de-apertura.html>

Emprendepyme.net (2013). Biblia de franquicias: las compras Recuperado de

<http://www.emprendepyme.net/biblia-de-franquicia-las-compras.html>

Emprendepyme.net (2013). Manual técnico de franquicia. Recuperado de

<http://www.emprendepyme.net/manual-tecnico-de-franquicia.html>

Emprendepyme.net (2013) Biblia de las franquicias: las instalaciones y el mobiliario.

Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/la-biblia-de-franquicias-las-instalaciones-y-el-mobiliario.html>

EmprendePyme (2013). Familia de productos. Recuperado de

<http://www.emprendepyme.net/biblia-de-franquicia-familia-de-productos.html>

Emprendepyme.com (2008). Biblia de la franquicia: control de la gestión. Recuperado de

<http://www.emprendepyme.net/biblia-de-franquicia-el-control-de-la-gestion.html>

Emprendepyme.net. (2013). Biblia de franquicias: contratación de seguro. Recuperado de

<http://www.emprendepyme.net/biblia-de-franquicia-contratacion-de-seguros.html>

Expooknews (2013). La revancha de Mc Donald's. Recuperado de

<http://www.expooknews.com/2012/05/10/la-revancha-de-mcdonalds/>



Feher, F. (2007). La importancia de un manual. *Ideasparapymes.com*. Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/la-importancia-de-un-manual.html>

Franchisestore.mx, importancia de los manuales en las franquicias en México. Recuperado de <http://franquiciasfranquicias.com/blog/importancia-de-los-manuales-en-las-franquicia-en-mexico/>

Franquicias y negocios (2013). Funcionamiento del sistema de franquicias. Recuperado de <http://www.franquiciasynegocios.com/contenidos/que-es-la-franquicia/que-aporta-el-franquiciador.aspx>

Galeon.com (2013). Definición de rotulo comercial. Recuperado de <http://ecyl.galeon.com/creacion/passos32.htm>

Gestiondeempresa.com (2012). ¿Qué es la gestión de Empresa? Recuperado de <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>

Glosario Headways (2012). Definición de competencia. Recuperado de <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/competencia/>

Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (2013). ¿Qué diferencia existe entre una marca, una marca colectiva, un nombre comercial y un aviso comercial? *Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual*. Recuperado de http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/7_que_diferencia_existe_entre_una_marca_una_marca

Infofranquicias.com (2013). El manual de operaciones: la herramienta más necesaria y la menos valorada. *Infofranquicias.com*. Recuperado de <http://www.infofranquicias.com/cd-2029/El-manual-de-operaciones-la-herramienta-mas-necesaria-y-la-menos-valorada.aspx>

Kotler, P. Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall

La gran Enciclopedia de Economía. *Know-how. La gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/know-how/know-how.htm>

Emprendedores-es (2013). ¿Qué trámites necesito para abrir mi negocio? Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-y-licencias-para-abrir-un-negocio/tramites-para-abrir-un-negocio>

Magazine de negocios (2013). Las operaciones comerciales. Recuperado de <http://www.magazinedenegocios.com/operaciones/operaciones-comerciales>

Franquicias

Unidad 2. Organización de la franquicia



Muñiz, R. (2013). Activos de la franquicia. *Marketing XXI*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/activos-de-la-franquicia-71.htm>

Mexican Business Web (2013). Franquicias para emprendedores. *Mexican Business Web*. Recuperado de <http://www.mexicanbusinessweb.mx/pyme-y-emprendedores/franquicias-para-emprendedores/>

QuimiNet.com (2012). La logística y su importancia para la empresa. *QuimiNet.com* Recuperado de <http://www.quiminet.com/articulos/la-logistica-y-su-importancia-para-la-competitividad-de-una-empresa-14603.htm>

Rehua.com (2013). Política de compras. *Rehau*. Recuperado de http://www.rehau.com/MX_es/La_empresa/Quienes_Somos/Compras/Politica_de_Compras/

Romero, C., Sánchez, C. y Tafoya S. (s.f.). Segmentación de mercado y posicionamiento. *Ricoveri marketing*. Recuperado de <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id60.html>

SME toolkit (2013). Gestión de inventario. *SME toolkit*. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/587/Gesti%C3%B3n-de-inventario>

Soyentrepreneur (2013). Cómo gestionar el inventario de una franquicia. *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/como-gestionar-el-inventario-de-una-franquicia-.html>

SoyEntrepreneur (2010). El manual técnico de una franquicia. *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/el-manual-tecnico-de-una-franquicia.html>

Thompson, I. (2007). Definición de logística. *Promonegocios.net*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

Thompson, I. (2006). Definición de servicios. *Promonegocios.net*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

Emprendedor (2004). La competencia directa e indirecta. Recuperado de <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/>



Valero, A. (2013). Definición de cadena de suministro. *Ideasparapymes.com*. Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/PYMES-mejores-practicas-compras-cadena-suministro.html>