

001
BUS 12
2005



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ECONOMIA EMPRESARIAL

**TESIS EN OPCION AL TITULO DE:
ECONOMISTA**

**TITULO DE LA TESIS:
RENTABILIDAD DE LA FRANQUICIA DE
LIBRERÍA CIENTIFICA**

**PERTENECE A:
INES BUSTOS P.
ASTRID SOTOMAYOR R.**

TUTOR: EC. JOSE VELIZ T.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2005

AGRADECIMIENTO

Damos nuestro mayor agradecimiento a Dios y a la Virgen María por habernos permitido culminar nuestros estudios superiores y por lograr la obtención del título profesional.

Agradecemos al Ing. Eduardo Reinoso, **Director de tesis y** al Eco. José Véliz, Tutor de tesis, por su tiempo, consejos y sugerencias.

Mucho debemos a los pioneros de las franquicias, quienes identificaron sus aspectos importantes y desarrollaron sus conceptos y estrategias para transitar con mayor comodidad este apasionante mundo.

A nuestros profesores, que supieron impartir y transmitir sus conocimientos, cada uno con su estilo, pero con firmeza y altruismo.

A nuestras familias, de quienes recibimos siempre comprensión y apoyo.

Gracias a las experiencias compartidas entre todos los compañeros, a las aulas que nos acogieron en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, a la Escuela de Economía, por darnos la oportunidad de aprender, estudiar y culminar esta etapa de estudiantes.

Gracias a todos de corazón,

Inés Bustos Peñaherrera.

Astrid Sotomayor Ribadeneira.

DEDICATORIA

Con Dios conseguiremos mil victorias... Él mismo pisoteará a nuestros contrarios.

El Señor es mi roca, mi fortaleza y mi libertador. Roca en que me refugio, mi escudo, mi fuerza y mi salvación...

Señor, muéstrame tus caminos y enséñame tus sendas. Guíame en tu verdad, enséñame tú, que eres mi Dios y Salvador.

De manera muy especial a DIOS, a mis padres por todo su apoyo, ya que sin ellos no habría llegado a ser la persona que soy...

A mi familia y a la memoria de mi abuelita Sarita Raquel...

Lo logré...

Astrid Aeana

Sotomayor Ribadeneira

A Dios y al recuerdo permanente de mi madre que están en mi corazón y han hecho realidad mi sueño...

A mi esposo y a mis hijas Nathaly y Cristina, los franquiciadores de mi vida...

A mis hermanos y mi padre que día a día me brindan su apoyo...

A mis colaboradores que con su esfuerzo y dedicación son el pilar de mis ideales...

Inés Beatriz

Bustos Peñaherrera

PREFACIO

Esta tesis esta dirigida a las partes integrantes de una franquicia que son el franquiciado y el franquiciador, para que analicen la Rentabilidad de la Franquicia de Librería Científica, el cual contiene información en la que se explica las ventajas y desventajas de las partes interesadas de la franquicia, de tal manera que servirá de guía para la toma de decisión para franquiciar.

El tema de nuestro estudio esta organizado en capítulos que contienen lo siguiente:

Capítulo 1 Comienza justificando el tema de la tesis, con sus objetivos, hipótesis y el marco teórico.

Capítulo 2 Habla todo sobre franquicia como su concepto, historia, objetivo, las partes integrantes, las clases, ventajas y desventajas, factores para franquicia el negocio, sus elementos y manuales de sistemas. Son conceptos generales para poder familiarizarnos con el tema.

Capítulo 3 Es aquí donde comenzamos a conocer la marca Librería Científica porque este capitulo hace una breve historia de la librería, realiza un análisis FODA tanto de la Científica como de la competencia y también detalla las relaciones precontractuales, contrato de opción, la estructura del contrato y su contrato.

Capítulo 4 Presenta los diferentes manuales que debemos de utilizar, tales como el de funciones, de procedimientos y de políticas; aquí en estos manuales se detallan todo lo referente a la marca Librería Científica.

Capítulo 5 Contempla el análisis de mercadeo y el plan de marketing proporcionado por el franquiciador.

Capítulo 6 Contiene el análisis financiero con sus proyecciones de cinco años y cada estado financiero con su respectiva explicación.

Capítulo 7 Informa sus conclusiones y recomendaciones.

PREFACE

This thesis is directed one to the integral parts of a frank that are the franquiciado and the franquiciador, so that they analyze the Profitability of the Frank of "Librería Científica", which contains information in which explains to you the advantages and disadvantages of the interested parts of the frank, in such a way that will serve as guide for the taking of decision for franquiciar.

The topic of our study is organized one in chapters that contain the following:

Chapter 1 Begin justifying the topic of the thesis, with their objectives, hypothesis and the theoretical mark.

Chapter 2 Speak all envelope frank like their concept, history, objective, the integral parts, the classes, advantages and disadvantages, factors for frank the business, their elements and manuals of systems. They are general concepts to be able to familiarize with the topic.

Chapter 3 are here where we begin to know the mark "Librería Científica" because this I surrender a brief history of the bookstore ago, the carries out an analysis so much FODA of the "Científica" as of the competition and it also details the precontractual relationships, option contract, the structure of the contract and their contract.

Chapter 4 Present the different manuals that we should use, such as that of functions, of procedures and of political; here in these manuals they are detailed all it with respect to the mark "Librería Científica".

Chapter 5 Contemplate the marketing analysis and the plan of proportionate marketing for the franquiciador.

Chapter 6 Contain the financial analysis with their five-year-old projections and each financial statement with their respective explanation.

Chapter 7 Inform their conclusions and recommendations.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
PREFACIO	IV
CAPITULO Nº 1 INTRODUCCION	
1.1 Justificación del proyecto.....	1
1.1.1 Justificación teórica.....	1
1.1.2 Justificación metodológica.....	1
1.1.3 Justificación práctica.....	1
1.2 Objetivos del proyecto.....	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos específicos.....	1
1.3 Hipótesis del proyecto.....	2
CAPITULO Nº 2 MARCO TEORICO	
2.1 Marco teórico.....	3
2.2 Concepto de franquicia.....	4
2.3 Origen histórico de la franquicia.....	5
2.4 Objetivo de la franquicia.....	12
2.5 Partes integrantes de la franquicia.....	13
2.5.1 Franquiciador.....	13
2.5.2 Franquiciados.....	14
2.6 Definición de términos.....	15
2.7 Clases de franquicia.....	17
2.8 Ventajas y desventajas de un sistema de franquicias.....	22
2.8.1 Ventajas de las franquicias.....	22
2.8.2 Desventajas de las franquicias.....	26
2.9 Factores para franquiciar un negocio.....	28
2.9.1 Evaluación del mercado.....	29
2.9.2 Evaluación técnica.....	30
2.9.3 Evaluación financiera.....	31
2.10 Elementos de una franquicia.....	33
2.10.1 Producto.....	33
2.10.2 Marca.....	33
2.10.3 Acuerdo de franquicias y regalías.....	34
2.11 La ruta crítica de la franquicia.....	35
2.11.1 Investigación y análisis.....	35
2.11.2 Desarrollo de la organización.....	35
2.11.3 Comercialización a franquiciados.....	36
2.11.4 Selección de franquiciatarios.....	37
2.11.5 Construcción y abastecimiento.....	37
2.11.6 Asistencia para la apertura.....	38
2.11.7 Apertura y retroalimentación.....	39

2.12 Manuales de sistemas de franquicia.....	39
2.12.1 Manuales de operación.....	40
2.13 Metodología para desarrollar manuales.....	41

CAPITULO Nº 3 ANTECEDENTES DE LA MARCA

3.1 Breve reseña histórica de Librería Científica.....	43
3.2 Análisis Foda de la empresa.....	46
3.3 Análisis Foda de la competencia.....	48
3.4 Las relaciones precontractuales.....	49
3.4.1 Datos del franquiciador.....	50
3.4.2 Sector de actividad.....	50
3.4.3 Contenido y características de la franquicia: Explotación.....	50
3.4.4 Estructura y extensión de la red.....	51
3.4.5 Elementos esenciales del contrato.....	51
3.4.6 Otras informaciones.....	52
3.5 Contrato de opción.....	52
3.6 Estructura del contrato.....	54
3.6.1 Título del contrato.....	54
3.6.2 Preámbulo.....	54
3.6.3 Concesión de la franquicia.....	55
3.6.4 Obligaciones del franquiciador y franquiciado.....	55
3.6.5 Duración, renovación y término de contrato.....	56
3.6.6 Firma de los contratantes.....	56
3.7 Otros aspectos del contrato.....	57
3.7.1 Registro del contrato.....	57
3.7.2 Carácter personal del contrato (cláusula intuitu personae).....	57
3.7.3 Cesión del contrato.....	57
3.7.4 Independencia del franquiciado.....	59
3.7.5 Seguros.....	60
3.8 Contrato de franquicia.....	60
3.8.1 Título del contrato.....	61
3.8.2 Preámbulo.....	61
3.8.3 Concesión de la franquicia.....	64
3.8.4 Obligaciones del franquiciador y franquiciado.....	66
3.8.5 Extinción del contrato.....	82
3.8.6 Cesión de contrato.....	85
3.8.7 Firma de los contratantes.....	86

CAPITULO Nº 4 FUNCIONES Y POLÍTICAS DE LA MARCA

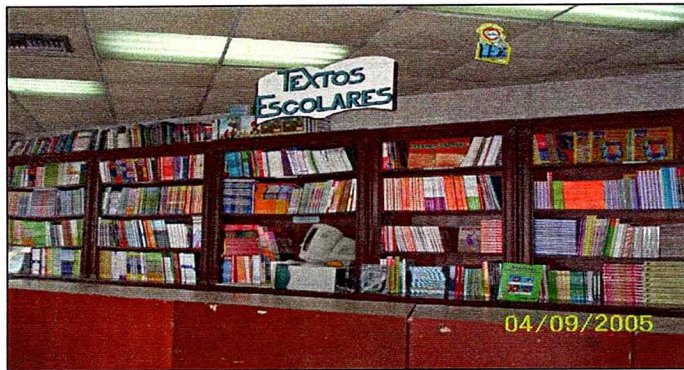
4.1 Información administrativa proporcionada por el franquiciador.....	88
------------------------------------------------------------------------	----

CAPITULO Nº 5 ANÁLISIS DE MERCADEO

5.1 Información de mercadeo proporcionada por franquiciador.....	95
------------------------------------------------------------------	----

5.2 Plan de marketing.....	97
CAPITULO Nº 6 ANÁLISIS FINANCIERO	
6.1 Inversión Inicial.....	112
6.2 Los ingresos.....	117
6.3 Evaluación financiera.....	121
6.4 Periodo de recuperación de la inversión.....	125
CAPITULO Nº 7	
7.1 Comprobación de hipótesis.....	128
7.2 Conclusiones.....	128
7.3 Recomendaciones.....	129
BIBLIOGRAFIA	131

CAPITULO N° 1



RENTABILIDAD DE LA FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTIFICA

CAPITULO N° 1

INTRODUCCION

1.1 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

1.1.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Rentabilidad tanto para el franquiciante como el franquiciado

1.1.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Análisis financiero en horizonte de planificación de cinco años

1.1.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Vender más la marca como franquicia

Aumento de cobertura didáctica (difusión cultural, educativa y científica)

Generación de empleo

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la rentabilidad de la franquicia de Librería Científica

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer la expansión comercial de franquicia

Analizar el soporte administrativo, financiero, y de control

Franquicia rentable para franquiciado y franquiciante.

1.3 HIPOTESIS DEL PROYECTO

Para nuestro proyecto hemos planteado las siguientes interrogantes que tienen que ver con la justificación de la Tesis y al mismo tiempo se presentan como parte de las hipótesis: Rentabilidad financiera, Generar empleo, Aumento de cobertura didáctica, que al ir desarrollando este proyecto las iremos contestando, esperando obtener favorables resultados.

CAPITULO Nº 2

CAPITULO N° 2

2.1 MARCO TEORICO

Las franquicias se constituyen hoy por hoy como la más atractiva alternativa de crecimiento en el mundo de los negocios, las franquicias nos traen nuevas expectativas como la de ser propietario de un negocio, contar con tecnología comprobada, nuevas oportunidades de negocios para las empresas.

Lo primero que hay que reconocer en la franquicia es el impacto, la amplia acogida, el impulso a la economía por la creación de plazas de trabajo, y el aumento de consumo.

Es indispensable que se tenga un concepto y conocimiento claro sobre lo que es realmente la franquicia, lamentablemente se la confunde con otras figuras o contratos, tales como licencia o concesión de marcas y el de la distribución.

Hay que entender que la franquicia es un método de negocios, que fue concebida para resolver el problema de la distribución, y que con el paso del tiempo y el desarrollo del comercio, evolucionó como una forma de hacer negocios independientes.

Un alto porcentaje de personas residentes en la ciudad de Guayaquil conocen y recuerdan positivamente a Librería Científica, lo que facilitará la instalación de sucursales a través del sistema de franquicias en la ciudad de Guayaquil.

2.2 CONCEPTO DE FRANQUICIA

La introducción del vocablo franchising en el campo del marketing, y específicamente en la distribución comercial, se produce en los Estados Unidos, donde nace esta forma de vender los productos a los compradores.

Según Rocha, el origen de la palabra franquicia es francés y se remonta a la edad media. Deriva del término franc, que significa liber, y le franc en la edad media se refería al otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales.

Franchising proviene del verbo francés francher, que significa conceder un privilegio o renunciar a una servidumbre. Desde este punto de vista, existían dos clases de franchises: en primer lugar, las prerrogativas reales que eran usadas por la Corona y que podían ser concedidas a particulares, como pesca e industria forestal, y en segundo lugar, las prerrogativas que se creaban especialmente para su concesión a particulares, como ferias y mercados. El propietario de la franchise tenía un derecho exclusivo de uso frente a terceros que pudieran interferirse.

Al final la edad media, la práctica desaparece en Francia, pero resurge al principio del siglo XX en Estados Unidos con un contenido diferente y tiene un gran desarrollo después de la segunda guerra mundial. Franchising designaba un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial en una entidad económica de apariencia única, de comerciantes empresarios independientes que han adquirido de un jefe de filas y a cambio de una remuneración, el privilegio de explotar localmente su sistema de comercialización.

La franquicia, tal como la entendemos hoy en día, nació en los Estados Unidos con la Singer Corporation, firma especializada en la fabricación de máquinas de

coser, que estableció una cadena de puntos de venta bajo franquicia en 1912. La ley antitrust obligó a la General Motors, que fue seguida por Avis, Manpower, Hertz, Coca-Cola, McDonald's, etc.

2.3 ORIGEN HISTÓRICO DE LA FRANQUICIA

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

El desarrollo del concepto de franquicias se remota al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días.

Antecedentes en la Edad Media. El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "franc". Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

Igualmente en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos

debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

El inicio de la Franquicia en la Época Moderna. El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.

De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

Primeros Sistemas de Franquicias. En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.

No obstante lo anterior, la utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de

Sucesión, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste.

Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, la General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.

En esta misma época la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciado) recibía el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciador y distribuirlas en un área exclusiva.

Por su parte, el franquiciador realizaba la publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciado la producción de las gaseosas, obviamente bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos.

En 1899, mediante la utilización de este sistema, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo. Para esa época, Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola, del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del franquiciado, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional. El franquiciado, absorbía así el 100%

del costo de instalación se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus subfranquiciatarios. De este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

Hacia 1929, el primer ensayo de la General Motors fue seguido por otras compañías del sector automotriz que buscaba evitar la aplicación de las leyes antimonopolio que prohibían la integración vertical de los vendedores con los fabricantes de automóviles. En ese año, la general Motors perfecciono su política inicial y diseño un contrato que asociaba con más libertad a revendedores, constituyendo así el primer modelo de contrato de franquicia en los Estados Unidos.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car resolvió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas "La Lainiere de Roubaix" trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asocio con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultanea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

A mediados de los años 30, después de la gran depresión en el marco del gran dinamismo empresarial que ya vivía los Estados Unidos, aparecieron en el mercado las franquicias de los hoteles y los restaurantes Howard Johnson cuyo caso merece ser comentado.

Esta importante y conocida cadena se había iniciado en 1925 como un negocio de helados con un capital inicial de US\$ 500, obtenido de préstamos de terceros. El negocio evolucionó hasta llegar a convertirse en una cadena de restaurantes exitosos, con la característica singular de tener un techo naranja brillante.

El señor Johnson ante la carencia de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, utilizó el método de franquicia como sistema de expansión. Es así como celebró un acuerdo de franquicias, con un compañero de universidad, mediante el cual se comprometió, por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio, y por otro a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante.

Los franquiciados, no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes. Sin embargo, a través de las franquicias sus dueños obtenían los beneficios que les otorgaba el franquiciador, tales como la experiencia y la oportunidad de beneficiarse de las ganancias de un concepto probado. A cambio Howard Johnson obtuvo ganancias de los productos que vendió a sus franquiciados.

El Gran Auge de la Posguerra. De nuevo son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias, a mediados del presente siglo. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el periodo de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida

demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

Igualmente el regreso de la guerra de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios y en ocasiones estimulados por la facilidad de financiamiento que ofreció el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.

De especial interés en la historia de las franquicias es el caso de McDonalds. Ray Kroc, un emprendedor hombre de negocios de los Estados Unidos, dedicaron por los años cincuenta a la venta del "multimixer", un aparato que permitía la preparación de cinco malteadas al mismo tiempo, recibió por esos días un extraño pedido: un solo negocio, el de los hermanos McDonalds solicitó simultáneamente el suministro de ocho "multimixers", es decir, se trataba de un establecimiento de comercio que estaba potencialmente en la capacidad de vender 40 malteadas al mismo tiempo. Kroc decidió pues, atender personalmente el pedido y, con curiosidad, se dirigió a la ciudad de San Bernardino, una localidad desértica ubicada en el estado de California a conocer el negocio de los hermanos McDonalds.

Para la sorpresa de Kroc, el restaurante de los McDonalds, no solo tenía altos niveles de ventas, sino que ofrecía un servicio cordial, rápido, eficiente y uniforme que se unía a la calidad sin igual de unas papas fritas crocantes, para ser

totalmente exitoso. Kroc tuvo entonces la visión de producir ese éxito en multitud de establecimientos semejantes, que ofrecieran una calidad y servicio estándar a lo largo de la unión americana. Así, les propuso a los hermanos McDonalds un negocio en el cual ellos pondrían sus recetas para el éxito y él, su capacidad empresarial para producir las en gran escala. Así, creó un centro piloto en el cual logró reproducir, de manera exacta, el sabor, peso y calidad, en condiciones artificiales, de todas y cada una de las recetas de los hermanos McDonalds. Del mismo modo, redujo a manuales operativos desde los roles de cada uno de los empleados hasta la más mínima actividad con la cual deberían operar los restaurantes, con el objeto de que el cliente recibiera exactamente el mismo producto y con la misma calidad de servicio. Se convirtió, pues, en el creador de lo que se ha denominado hoy el "format business franchising" o franquicia de formato de negocio que corresponde al concepto moderno de franquicia en el que toda la operación de los establecimientos de comercio franquiciados se deben ceñir de manera estricta a los manuales creados por el franquiciador con el fin de reproducir el éxito del mismo. Este sistema le ha permitido a McDonalds estar a la cabeza del negocio de franquicias, operando en más de 52 países, con más de 15.000 restaurantes alrededor del mundo y con toda una cultura alrededor del mismo, hasta el punto de que el precio de sus hamburguesas ha convertido, para algunos, en un sistema idóneo para medir el costo de vida en los distintos países donde opera.

Las franquicias son un fenómeno mundial porque han cambiado la forma de hacer negocios en el mundo, por ello, nuestro país está entrando decididamente a explotar este novedoso concepto de negocios. Este fenómeno ha sido impulsado por la existencia de empresarios audaces (Franquiciadores) que han visto en la franquicia la mejor oportunidad de expandir el mercado de sus empresas, minimizando la probabilidad de quiebra de sus empresas (franquiciados).

La franquicia configura un matrimonio casi perfecto entre las partes, pues, al existir intereses comunes, éstas deciden poner todo su empeño para lograr el éxito de su operación comercial.

La franquicia es un fenómeno que consiste en entregar el "Know How" o secreto profesional de una empresa exitosa para ser explotado en otras regiones o países, siguiendo el mismo esquema operativo y administrativo de funcionamiento y en especial utilizando el nombre de la empresa que otorga la franquicia. La relación de franquicia está regulada por un contrato entre las partes cuyo plazo debe ser suficiente para que el franquiciado recupere el valor de su inversión y acreciente sus ganancias.

El objeto de una franquicia es minimizar el riesgo o la pérdida de la inversión de quien desea tener un negocio propio. Para que una franquicia tenga el éxito esperado, el franquiciado debe seguir las indicaciones del franquiciador, sin cambiar absolutamente nada, ni color de logotipo, ni los procesos operativos y administrativos. Al adquirir una franquicia, se tiene la misma posibilidad de crecimiento y de éxito de la empresa que otorga la franquicia, lo que disminuye el riesgo.

Según el Departamento de estado de los Estados Unidos, el 65% de las empresas nuevas que se crean quiebran en los primeros dos años de existencia, solo el 5% de los negocios creados bajo franquicia quiebra en ese mismo período de tiempo. Por lo que no se debe extrañar que el 40% de las ventas al detal en este país se realicen mediante el sistema de franquicias. Desde el punto de vista de la rentabilidad, la franquicia muestra también sus bondades: La Asociación Brasileña de franquicias, ABF, reporta que el 33% de las franquicias operando en ese país ha recuperado su inversión en 12 meses, el 49% entre 12 y 24 meses y el 18% restante entre 24 y 78 meses.

2.4 OBJETIVO DE LA FRANQUICIA

El objetivo de la franquicia, consiste generalmente en crear una red de explotaciones a través de una serie de empresas y/o establecimientos

comerciales que reproducen de una forma completa el modelo puesto a punto por el franquiciador.

Una empresa puede obtener su crecimiento mediante estas dos estrategias:

1.- El sucursalismo, es decir, expansionarse con sucursales de la propia empresa, contratación del personal y que el crecimiento sea necesariamente lento y reducido.

2.- La franquicia, por el contrario, es una forma de expansión empresarial que tiene como notas relevantes: menores inversiones, escaso o ningún riesgo para el franquiciador, el personal franquiciado no depende laboralmente de la cadena y, además, es una forma rápida de expansión.

2.5 PARTES INTEGRANTES DE LA FRANQUICIA

La franquicia es un poderoso instrumento de mercadeo, que utiliza un método rápido y seguro de comercialización a través de la unión de dos partes, franquiciador y franquiciado, en pro del desarrollo de un mismo negocio. Hoy las franquicias son un fenómeno mundial, con apreciable desarrollo de un sistema que ha cambiado la forma de hacer negocios.

Es necesario que para que exista una franquicia se considere los siguientes elementos:

2.5.1 FRANQUICIADOR

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

1. Ser propietario de unos derechos de marcas, emblemas, logotipos, etc.
2. Prestigio por su nombre, por la calidad de sus productos o servicios, por su tecnología.
3. Éxito en su actividad. El franquiciador ha puesto a punto y explotado su concepto en una o varias unidades pilotos.
4. Experiencia sólida. La experiencia viene dada por la antigüedad o número de años en el ejercicio de la actividad con resultados satisfactorios.
5. Dedicar recursos humanos y financieros a la investigación y desarrollo con el fin de asegurar el desarrollo y la continuidad de su concepto.
6. Organización adecuada.
7. Deseo de expandirse con inversiones reducidas.

2.5.2 FRANQUICIADOS

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

El franquiciado es un empresario independiente, persona natural o jurídica, seleccionado por el franquiciador con los siguientes perfiles:

Dotado de un espíritu de empresa, responsable de medios humanos y financieros, y que se compromete y responde frente a terceros de los actos llevados a cabo en la explotación de su negocio franquiciado.

2.6 DEFINICION DE TERMINOS

Franquicia: Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de productos y servicios, en el cual una persona o empresa denominada Franquiciante u Otorgante, concede a otra denominada Franquiciado o Tomador, el derecho a utilizar una marca o nombre comercial por un tiempo determinado; le transfiere los conocimientos técnicos necesarios que le permitan desarrollar un patrón establecido y controlado por el franquiciante, permitiéndole comercializar determinados bienes y/o servicios, con métodos administrativos uniformes y comunes para ambos.

Franquiciador o Franquiciante: Quien posee y es dueño de una determinada marca y tecnología.

Franquiciado o Franquiciatario: Empresa independiente que adquiere los derechos para explotar la marca y comercializar los productos o servicios.

Subfranquiciador o Master franquiciado: Es un franquiciado a quien se le ha autorizado para operar, vender o negociar independientemente franquicias individuales dentro de una amplia región exclusiva, normalmente no opera unidades, excepto la de exhibición.

Derecho de entrada (Franchise Fee): Pago único que el franquiciado hace al franquiciador por el uso de la marca al momento de la firma del contrato.

Regalía: Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.

Derecho de publicidad: Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

Know How o Saber Hacer: Secreto técnico que el franquiciador comparte con el franquiciado, que lo diferencia de la competencia.

Derecho de marca: Pago que hace el franquiciado por derecho de marcas, logos, rótulos, colores e imagen corporativa.

Fondo de publicidad: Pago mensual sobre las ventas brutas que debe pagar el franquiciado para hacer publicidad corporativa.

Contrato de franquicia: Relación contractual que establece los derechos y deberes entre las partes.

Imagen de marca: Representación de un cierto “valor” en la mente, de un determinado producto o servicio a través de su nombre o marca. La homogeneidad de cada uno de los elementos de la cadena franquicia es la que provoca la imagen de marca.

Logotipo: Símbolo o grafismo que representa un nombre, o una cierta composición de formas y colores que personalice e identifique una empresa o un producto. Equivale al impacto visual de la imagen de marca.

Capital de trabajo: Es el activo circulante total (caja, bancos, cuentas por cobrar o inventarios) menos el pasivo circulante (cuentas por pagar, impuestos por pagar y acreedores diversos). Es la medida de la salud a corto plazo de la empresa. En otras palabras, se refiere a la cantidad de dinero que los franquiciatarios necesitan para operar el negocio franquiciado, mientras este no empiece a generar utilidades.

Gastos fijos: Gastos en los que incurre una organización independientemente de su volumen de producción.

Gastos variables: Gastos en los que incurre una organización dependiendo del volumen producido.

Cultura corporativa: Conjunto de normas y símbolos de comportamiento aceptados por los integrantes de una organización, las cuales determinan sus acciones.

Marca: Símbolo, nombre, diseño, combinación de éstos que identifican a un producto o servicio de un producto vendido.

Plan: Acción o conjunto de acciones concretas que permiten alcanzar los objetivos.

Política: Lineamiento que guía la acción de una empresa y delimita el grado de discreción para la toma de decisiones.

Punto de equilibrio: Los ingresos totales de una empresa igualan a sus costos totales, no hay pérdida ni ganancia.

Programa: Realización de un plan proyectado en función del tiempo.

Producto: Elemento por el cual se satisface una necesidad.

2.7 CLASES DE FRANQUICIA.

Se realizará una clasificación de los diferentes tipos de franquicia, esta se realizará de acuerdo con sus rasgos y características. Así las cosas, según el sector de actividades al que pertenece el franquiciador y de acuerdo a su apariencia formal se distinguen los siguientes tipos:

Franquicia de producción. En este tipo, el franquiciador como productor y propietario de la marca y el Know-how otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos. (Dentro de esta categoría encontramos las siguientes compañías: Levis Center, General Motors, Coca-Cola, y la Lainiere de Roubaix con las lanas Pingouin.)

Franquicia de Distribución. Dentro de este tipo, el franquiciador actúa como un seleccionador de productos, que son fabricados por otras empresas, se caracteriza por el establecimiento de una central de compras, cuyo objeto principal es distribuir un surtido seleccionado de productos a través de una red de puntos homogéneos de venta. Por lo tanto en este tipo es esencial contar con un estilo de tiendas homogéneo, y una política comercial común para vender la misma clase de bienes en cada tienda.

En Estados Unidos se distinguen tres modalidades de franquicia de distribución las cuales son:

Franquicia de Producto y Marca. En la que el franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.

Franquicia de Formato de Negocio. En este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciador en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios).

Franquicia por Conversión. Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

Franquicia de Servicios. Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador.

Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de hoteles Howard Johnson, Holliday Inn, y comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

Franquicia Industrial. En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciador adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciador utilizando la tecnología adquirida.

Franquicia "Corner". Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciador. En Colombia, podemos citar como ejemplo el caso de las tiendas por departamentos tales como Iserra y Casa Grajales.

Plurifranquicias. El franquiciado gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias.

Multifranquicia. El franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

Franquicia Activa. Es aquella en que el franquiciador exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.

Franquicia Financiera. Es aquella en que el franquiciado es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo de empleados. En contraposición a la franquicia activa, en esta no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio.

Franquicia Master. Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciador extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país o en una región de países.

El franquiciado master esta encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciados de su territorio.

Este sistema es utilizado cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero. Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciador accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios.

Debido al conocimiento que tiene el franquiciado en las costumbres y usos e incluso de los vicios tramitológicos dentro de su país, puede servir de puente para que el franquiciador expanda sus negocios, sin necesidad de involucrarse directamente, en muchos países simultáneamente y en un tiempo que no es comparable con el que necesitaría para comprender tales costumbres y usos, con los costos que ello implicaría.

Franquicia a nivel Internacional. Una decisión indispensable que el franquiciador debe hacer antes de comenzar a otorgar franquicias a nivel internacional, es definir el método comercial que va a utilizar para explotar su sistema a un país en particular, esta decisión debe ser tomada de manera autónoma y diferente para cada país. Los métodos de expansión más usuales son:

Franquicia Directa. El franquiciador otorga franquicias de manera directa sin intervención de terceros. Este puede adoptar cualquiera de las siguientes formas de franquicia:

Franquicia Directa en un país Extranjero. El franquiciador otorga una franquicia para un establecimiento individual directamente desde su país, de la misma manera como otorgaría una franquicia, en su propio país, aunque el franquiciado y el establecimiento estén situados en un país extranjero.

Establecimiento de una filial o Subsidiaria. El franquiciador establece una filial o subsidiaria en un país extranjero, la cual actúa como el franquiciador para el otorgamiento de franquicias en dicho país. Se pacta de acuerdo unitario de franquicias para establecer un sistema de franquicias en el país extranjero.

Acuerdo de Desarrollo. El franquiciador realiza un acuerdo de desarrollo con un franquiciado. Bajo los términos de dicho acuerdo, el franquiciado se compromete a desarrollar el sistema y es el propietario de todos los establecimientos de franquicia en el país extranjero.

2.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

Las ventajas que ofrecen son enormes y van ligadas a temas muy distintos, representando algunas veces mayores ventajas para el franquiciador y otras para el franquiciado. En esta medida, es importante mantener un equilibrio en la relación que se establece, ya que en última instancia lo que se pretende es el éxito del sistema a nivel global.

2.8.1 VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS. De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

Reputación: es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el

franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

2.8.1.1 Para el FRANQUICIADOR. Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

1. Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
2. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
3. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
4. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país

5. Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
6. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto **bola de nieve**.
7. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

2.8.1.2 Para el FRANQUICIADO. La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

1. Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital
2. Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
3. Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.

4. Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.
5. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
6. Recibir una ayuda a la gestión del marketing, a la gestión financiera y contable de la franquicia.
7. Tener locales y decoración interior bien concebidos.
8. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
9. Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El ACUERDO DE FRANQUICIA es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres **fundamentos indispensables** para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

2.8.2 DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS. Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

Derechos: los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

Estandarización: Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.

Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

El control: el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

2.8.2.1 Para el FRANQUICIADOR. Al lado de las ventajas señaladas para el franquiciador, existen unas posibles desventajas:

- Existe una comunicación más compleja con todas las unidades
- Es necesario justificar el Royalty exigido al franquiciador mediante el cumplimiento de todas las cláusulas contractuales de asistencia, capacitación, etc.
- No se tiene control directo acerca de las decisiones tomadas a nivel local.
- El beneficio por unidad en operación es más reducido que si se tratara de una cadena propia.
- La relación no es de estricta dependencia jerárquica.
- Los franquiciados al conocer el negocio se pueden convertir en futuros competidores.
- Un mal franquiciado puede poner en peligro el resultado de la cadena.

2.8.2.2 Para el FRANQUICIADO. Para este también se presentan ciertas desventajas así:

- Tener que pagar unas cantidades al inicial y periódicamente al franquiciador.
- No es propietario del nombre y marcas comerciales.
- Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.
- Ve restringidos sus derechos a disponer del propio negocio.

- Esta ligado a la "suerte" del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

2.9 FACTORES PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO

Para franquiciar un negocio se debe considerar la naturaleza del mismo con base a cuatro factores que se los debe tener muy en cuenta, estos son:

1. La responsabilidad de capitalizar los esfuerzos en la penetración de una marca y en la producción de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.
2. El contar con una fuerza laboral calificada y dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional que es básico para el éxito del negocio y que solo el dueño del negocio lo puede dar.
3. La necesidad de incrementar la capacidad de distribución para el mejoramiento de la participación del mercado y la eficiencia de costos.
4. Para desarrollar puntos de venta, el autofinanciamiento resulta muy costoso o existe ausencia de recursos propios.

Estos son los cuatro aspectos del por qué franquiciar.

Las franquicias tuvieron su punto de partida a causa del esfuerzo de empresarios creativos con intenciones de crecer y que, en la mayoría de los casos, no contaban con los recursos humanos ni económicos necesarios para lograrlo.

Antes de franquiciar una empresa, es importante presentar un estudio de factibilidad, el mismo que debe contener criterios de evaluación en tres aspectos básicos:

2.9.1 EVALUACIÓN DEL MERCADO

La franquicia ofrece a los empresarios una alternativa adecuada para conseguir un buen posicionamiento en el mercado, al incrementar su esfuerzo promocional.

La satisfacción de necesidades de un segmento del mercado específico, constituye el éxito de cualquier negocio. Todo negocio debe conocer el perfil del consumidor, el potencial total del mercado.

Se debe hacer un prototipo de tienda y uno de producto. El primero se refiere a construir el espacio físico como se espera que lo haga el franquiciatario y en donde operará y desarrollará el producto prototipo, el mismo que servirá de modelo para todo el sistema de franquicias.

La franquicia deberá ofrecer productos que satisfagan el gusto de cada región, ciudad o país, sin perder sus características originales. A esto se le llama tropicalización.

Un negocio probado a lo largo de varios años, tiene la garantía de ser aceptado públicamente y de haber adquirido conocimiento y experiencia en cuanto a su mercado, producto, operación y administración.

Esto permite, a la hora de franquiciar, negociar con los proveedores conocidos, tener la colaboración de un equipo humano propio, así como asesoría más acertada y adaptada a las necesidades de la empresa.

El franquiciante en cuanto a la competencia se enfrenta en dos direcciones: otras empresas que ofrecen similar producto y contra otros franquiciantes.

En esto es primordial hacer una medición del beneficio que obtendrían los franquiciatarios al comprar su franquicia y comparar la ventaja diferencial de su negocio frente a los otros que ofrece al mercado.

Antes de ampliar las franquicias en otros territorios, se tienen que hacer dos estudios: el estudio de mercado y el estudio de la competencia. Así como también para verificar preferencia del consumidor.

2.9.2 EVALUACIÓN TÉCNICA

La franquicia en su inicio debe contar con un prototipo que sirva de base para los demás, pues constituye una evidencia visible del éxito del sistema y resultará útil para persuadir a los franquiciatarios sobre su conveniencia.

Este prototipo deberá ser representativo y reproducible.

Representativo: porque refleja las circunstancias operativas reales que enfrentarán los franquiciatarios.

Reproducible: se refiere a la medida en que el prototipo podría duplicarse o copiarse, tanto desde un punto de vista práctico como económico.

Otro aspecto en la evaluación técnica es la diferenciación, esta es la gran ventaja de la franquicia frente a otros sistemas de negocios.

El negocio a franquiciar debe simplificarse y poder enseñar a los franquiciatarios los elementos necesarios para operar el negocio. Este periodo de capacitación

debe ser corto, pero al mismo tiempo deberá brindarle una idea completamente clara de la operación del negocio.

El proceso de evolución de la franquicia requiere diversos servicios en distintos periodos, esto puede sintetizarse en lo que nos manifiestan Forward y Fulop en “elementos de una franquicia: cuando los franquiciatarios están teniendo éxito, tienden a alejarse de nosotros. Debemos estar ahí para poder mantenerlos en el redil. Por el contrario, cuando les va mal debemos estar ahí para ayudarles a salir adelante”.

El cambio del negocio hacia el Sistema de Franquicias requiere comprender en su totalidad la filosofía actual de la empresa, así como su revisión y misión de la misma.

Este cambio de misión de la empresa modifica la filosofía de la misma.

2.9.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

La franquicia no es el método más económico de expandirse, pero sí la forma más rápida de crecer. La franquicia no es una receta para curar enfermedades financieras.

En un principio, al contrario, puede incrementar cualquier problema en el flujo de efectivo, los expertos estiman que el costo para comenzar una franquicia es entre 50.000 y 500.000 dólares.

Es conveniente saber el número de franquicias a otorgar para llegar al punto de equilibrio.

Se determina si la franquicia es una opción rentable desde el punto de vista del franquiciante, efectuando proyecciones financieras. Determinando la tasa interna del rendimiento así como el valor presente neto de la inversión.

Desde el punto de vista del franquiciatario, se determina si es rentable, mediante proyecciones de estados financieros (estimación de costos, ingresos, gastos, flujo de efectivo, activos requeridos, capacidad de deuda y requerimiento de capital).

El **flujo de efectivo**: es un documento contable, representa la situación de la empresa a lo largo del tiempo. Con este se pueden estimar los requerimientos de efectivo durante los periodos altos y bajos de ventas.

El **control financiero**: tiene como objetivo controlar y predecir el uso de los fondos para alcanzar las metas de la organización. Permite al franquiciante identificar las fuerzas y debilidades financieras.

Dos armas para determinar la capacidad financiera y de control de una empresa son: el análisis de razones financieras y el análisis del punto de equilibrio.

La primera consiste en evaluar el desempeño a lo largo de los años y comparar este con el desempeño de la industria, la segunda identifica el punto en que los costos se cubren y comienzan las ventas a generar ganancias.

A estas dos armas estratégicas debe dárseles un seguimiento regular, a través de auditorías.

2.10 ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

2.10.1 PRODUCTO

El éxito de la franquicia está directamente relacionado al servicio que el franquiciante proporcione, este compromiso de servicio se lo adquiere desde el mismo momento en que se firma el contrato.

Entre los principales servicios que el franquiciante proporciona están: la capacidad del personal operativo y técnico, selección de la ubicación, manuales de operación y asesoría en administración y mercadotecnia.

La franquicia se caracteriza por la uniformidad que existe en los productos y/o servicios, por lo que se establecen estándares y técnicas para garantizar la calidad de las mismas.

2.10.2 MARCA

Para identificar y distinguir los bienes y servicios que propone o comercializa una compañía, se utiliza la marca o nombre registrados.

Para registrar una marca se debe considerar que no sea parecida o igual a una existente, ello impediría su registro. Una marca bien posicionada ayuda a la franquicia a ganar clientes.

Es necesario recordar en el contrato de franquicia los derechos y obligaciones concernientes a la marca, que una vez registrada, cuenta con el derecho legal de demandar.

2.10.3 ACUERDO DE FRANQUICIAS Y REGALÍAS

Un acuerdo de franquicias va de la mano con las regalías.

La regalías son pagos que el franquiciado hace al franquiciador por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios.

Los pagos según se establezca en el contrato pueden ser semanales o mensuales, para el pago de estos, los franquiciadores aplican un porcentaje a las ventas brutas de los franquiciados o cobran una cuota fija.

El porcentaje de ventas constituye un incentivo para el franquiciador, en tanto que una cuota fija no proporciona este incentivo, ya que sin importar lo que se venda la cuota siempre será la misma.

Las regalías que el franquiciado paga oscilan entre 3 y 10 % de las ventas, el incumplimiento del pago se considera como violación gravísima del acuerdo.

En este acuerdo el franquiciador tiene derecho a inspeccionar el aspecto financiero.

Las regalías representarán una utilidad para el franquiciador, así como para incremento de la publicidad, marketing, mejora del producto y/o servicio e investigación de mercado.

2.11 LA RUTA CRÍTICA DE LA FRANQUICIA

La franquicia para llegar a una etapa de maduración deberá de seguir los siguientes pasos:

2.11.1 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS:

Estudia aspectos internos y externos en los que la empresa deberá desenvolverse dentro de una franquicia y aspectos como:

Análisis de la industria

Análisis del mercado

Análisis del punto de venta y de administración

Análisis contable y financiero

Análisis de la situación legal

Análisis en que se dividen las utilidades: qué porcentajes en cuotas, regalías para el franquiciador, así como el porcentaje para el franquiciado.

2.11.2 DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN:

Plan de comercialización: contiene aspectos como planes promocionales, número de unidades a franquiciar, perfil del franquiciatario, estudio del mercado, lugares en donde se ubicarán las franquicias.

Construcción y distribución de la planta: debe estar bajo supervisión del franquiciante, según requerimientos de la franquicia.

Selección del punto de venta: el sitio debe ser el más adecuado con gran afluencia de clientes, el lugar debe estar impecable en su diseño, entorno y mantenimiento.

Plan de negocios: debe proponerse cuidadosamente ya que permite al franquiciante conducirse ordenadamente y prepararse para diversas contingencias.

Diseño de documentos regulatorios: tales como el contrato, otorgamiento de regalías, formato costo, publicidad, etc.

Diseño de manuales de operación: escritos de la forma más clara posible y detallando al máximo los pasos y procesos.

Diseño de manuales de entrenamiento: estos aseguran continuidad de los procesos y comprensión de los procedimientos por parte del personal.

2.11.3 COMERCIALIZACIÓN A FRANQUICIADOS:

Presentación a franquiciados potenciales: contamos con el plan de comercialización y una lista de franquiciados potenciales, a los cuales se les presenta el prototipo.

Campaña publicitaria a franquiciados: canaliza al perfil escogido del prospecto franquiciado y puede hacerse mediante folletos, ferias, convenciones, periódicos, videos, etc.

Entrenamiento de vendedores de franquicia: los vendedores de la franquicia deben conocer metas de la venta, requerimientos de inversión, perfil del franquiciado, proveedores y mercado de la franquicia.

2.11.4 SELECCIÓN DE FRANQUICIATARIOS:

La decisión no debe ser apresurada ya que ello podría ocasionar un proceso lento y deficiente, en cambio si esta es adecuada y enmarcada en los siguientes puntos, el sistema se puede desarrollar rápidamente.

Llenado de solicitudes por el franquiciatario

Entrevistas con el franquiciatario

Aprobación. En este punto el aspirante reunirá las características del perfil trazado; después de haberlo analizado en la junta de dirección y asegurarse de que tiene recursos para la inversión, se determina y asigna territorio y finalmente se firma el contrato.

2.11.5 CONSTRUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO:

Desarrollo y operación de la construcción: se debe construir una infraestructura de acuerdo a dimensiones y distribución requerida, según el diseño y estudio del mercado.

Contratación de empleados por parte del franquiciado

Solicitud de productos y materiales al franquiciante y compras a proveedores en función de especificaciones: las compras deben

hacerse a proveedores autorizados, es necesario establecer canales de comunicación y negociar tiempos de entrega.

2.11.6 ASISTENCIA PARA LA APERTURA:

Entrenamiento del franquiciado

Asesoría para la localización y diseño del establecimiento: la localización se la hace, considerando proyecciones de la demanda, potencial del mercado y combinación demográfica de cada sitio, el diseño se lo debe hacer con el personal de la franquicia.

Asesoría para selección de proveedores.

Capacitación y entrenamiento: el personal administrativo y operativo de la unidad debe estar debidamente capacitado para operar la franquicia.

Asesoría y/o aprovisionamiento de materiales publicitarios antes de la apertura.

Desarrollo de planes de mercadotecnia específicos para unidad.

Financiamiento para la adquisición y apertura: en ocasiones el franquiciante podrá ofrecer al franquiciatario una forma de financiamiento ya sea con alguna institución financiera o con fondos propios de la franquicia.

Manuales de operación: el franquiciatario debe tener en su poder los manuales de operación al momento de la apertura y así hacer consultas periódicas.

2.11.7 APERTURA Y RETROALIMENTACION:

Campaña promocional pre-apertura y apertura: es indispensable preparar al mercado para la llegada de la franquicia con publicidad y promoción, tanto antes de abrir, como el día mismo de la apertura, tales como: descuentos que impulsen a visitar el local.

Campaña post-apertura: luego de la apertura es necesario contar con un plan promocional que ayude al desarrollo de la franquicia.

Seguimiento y control con revisión continúa de operaciones.

Se debe implantar un sistema de supervisión y apoyo que de servicio al franquiciatario y guía para administrar la unidad franquiciada.

2.12 MANUALES DE SISTEMAS DE FRANQUICIA

Los franquiciadores ofrecen un conjunto de manuales que le ayuden a comprender la naturaleza del negocio. El número y contenido de los manuales varía según el giro, tipo y esquema del negocio a franquiciar. Entre los más comunes se encuentran:

- Manual de operaciones
- Manual preoperativo
- Manual de capacitación y entrenamiento
- Manual publicitario
- Manual para la selección del lugar en que se instalara la unidad franquiciada
- Manual para desarrollar el plan de mercadotecnia

- Manual de reportes (que incluye formas financieras y procedimientos aprobados)
- Manual de soporte en el campo
- Manual de control de calidad

2.12.1 MANUALES DE OPERACIÓN:

Por las ventajas de su utilización, los manuales de operación constituyen un requisito indispensable para el sistema de franquicias.

Estos manuales brindan las siguientes ventajas:

Estandarización

Buenas relaciones franquiciante – franquiciatario

Facilidad para capacitar al personal

Ahorro de tiempo

Crecimiento

Estandarización: constituye el objetivo primordial y más importante de los manuales, ya que permite la uniformidad y repetir el proceso o producto a la perfección.

Buenas relaciones franquiciante – franquiciatario: establecidos los formatos, el franquiciatario puede cumplirlos sin objeciones, con lo que la relación se torna estable y adecuada, y a la hora de controles no habrá sorpresas.

Facilidad para capacitar al personal: es un gran ahorro de tiempo el saber que y como debe enseñarse al personal; los documentos, guías de entrenamiento y capacitación, son fuente de conocimiento invaluable.

Ahorro de tiempo: los manuales de operación constituyen para el franquiciatario un ahorro no solamente de tiempo sino de dinero, así como una herramienta fundamental que le permite cometer menos errores.

Crecimiento: el trabajo en conjunto de los franquiciatarios mejora el negocio, ya que ellos mismos se encargarán de proponer cambios que permitirán una operación más fluida, más económica y funcional.

2.13 METODOLOGIA PARA DESARROLLAR MANUALES

Partiendo de una unidad prototipo, se observa cuidadosamente cada detalle en la elaboración del producto o prestación del servicio. Se toma nota de forma ordenada y luego se transcribe en detalle, haciendo revisiones periódicas durante la preparación del manual.

Pasos para el desarrollo de manuales:

- Recolección de información de las actividades
- Análisis del proceso
- Diseñar el proceso
- Elaborar las formas
- Manual de operaciones
- Revisar
- Correcciones
- Implantación
- Tropicalización

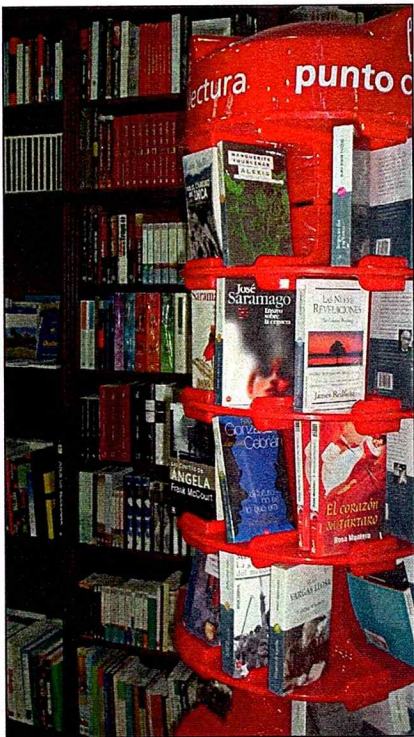
La elaboración de manuales se basa en documentación de procesos requeridos para implantar conjuntos de actividades en el prototipo. Para ello se parte del concepto de filosofía de la empresa, misión, metas y objetivos generales, para

luego describir los objetivos específicos, actividades, tiempo de inicio, terminación, responsables, presupuestos de cada actividad.

El diseño de actividad requiere de lo siguiente:

- Determinar el objetivo de la actividad
- Desglose de la actividad en sus componentes
- Medición del tiempo
- Establecer rutas de las operaciones
- Describir operaciones
- Diagramación de las operaciones
- Asignación de responsabilidad.

CAPITULO N° 3



CAPITULO N° 3 ANTECEDENTES DE LA MARCA

3.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

Librería Científica esta presente en el Ecuador desde 1937, sirviendo y aportando a la cultura del Ecuador.

Al momento cuenta con 23 almacenes de venta, distribuidos de la siguiente forma: en Quito 10, Guayaquil 7, Cuenca 2, Manta 1, Machala 1, Ibarra 1, Ambato 1.

Librería Científica S. A. fundada hace más de 60 años, es el mayor proveedor en Ecuador de textos de educación básica, media y superior en español e inglés, libros técnicos y profesionales, literatura infantil y juvenil, libros de interés general. Además en Científica los clientes encuentran respuesta a sus requerimientos de papelería y útiles escolares.

Este lugar de liderazgo se debe al trabajo comprometido y profesional de un grupo humano de alrededor de 250 personas que contribuyen con rapidez y capacidad de respuesta de la empresa frente a 1500 clientes mayoristas y en la atención al público que concurre a los almacenes.

Están convencidos de que la distribución de libros no es solamente venderlos, sino que es también una actividad que les hace cooperadores en el desarrollo cultural del país. Por ello, el respaldo que brindan a autoras y autores en la publicación y difusión de obras, constituye parte importante de su misión.

La misión de Librería Científica es “facilitar la educación a través de los libros”.

La visión: Científica es una empresa que es y debe ser reconocida como comercializadora de libros en las diferentes áreas del conocimiento, complementando con papelería y útiles escolares.

La capacidad empresarial los compromete tanto a los accionistas, clientes, empleados y sociedad. Científica esta orientada a complacer a sus clientes considerando cuatro direcciones:

- a) Dándoles el valor que buscan sus clientes, en términos de productos de calidad con una excelente relación costo-beneficio.
- b) Teniendo los productos mas deseados en existencias en los almacenes.
- c) Dándole una experiencia de compra que llene sus expectativas de: servicio, comodidad, cercanía y estándares éticos.
- d) Facilitar la educación de los ecuatorianos a través de los mejores libros complementando con papelería y útiles escolares.

Considerando estos antecedentes, creemos que una de las estrategias de crecimiento convenientes es el sistema de franquicia.

El objeto de Librería Científica es la venta de libros en las áreas de Ciencias exactas, sociales, de la salud, administrativas, literatura universal, infantil, computación, ingeniería, agricultura, arte, diccionarios, textos escolares, complementando con secciones de papelería y útiles escolares.

Respaldan la gestión sus departamentos de: ventas, promoción, compras, bodegas, administración, crédito, recursos humanos, sistemas de computación y comunicaciones, importaciones, servicio al cliente, otros.

Los diferentes libros y artículos que comercializa proceden de México, Colombia, Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Argentina, Venezuela, Perú, Ecuador; para lo que cuenta con la asistencia especializada de su departamento de compras e importaciones y proveedores.

La experiencia, el trabajo y la confianza acumulada de Librería Científica son plenamente compartidos con los clientes y proveedores, masificando a través de

puntos estratégicos de venta en la ciudad, el servicio de difusión de la cultura, el arte, la ciencia y el entretenimiento, proyectado por medio de franquicias de la marca Librería Científica.

La franquicia de Librería Científica nos permitirá colaborar en la solución de un grave problema social como es el desempleo y el incentivo de la inversión, ya que ayudara a un mejor y mayor nivel de vida de los relacionados.

Dadas las expectativas de crecimiento de Librería Científica en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de mejorar el servicio a sus clientes, es necesario establecer un mecanismo para incrementar la participación en el mercado, basándose en los siguientes beneficios adicionales:

1. Servicio personalizado a sus clientes.
2. Presentar una mejor oferta de materiales (libros, papelería, útiles escolares, etc.).
3. Precios asequibles.
4. Puntos de venta estratégicamente ubicados (sectores residenciales, comerciales, industriales).
5. Ofrecer a los distintos autores, distribuidores, editores, etc., una opción de exhibición en las diferentes líneas de producto.
6. Optimizar los recursos financieros, comerciales e infraestructura.
7. Optimizar las compras al movilizar grandes volúmenes con precios y plazos adecuados.

Considerando estos aspectos, Librería Científica S. A. patrocina la evaluación de la rentabilidad de una franquicia para que permita proyectar la implementación en serie del sistema en los diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil.

3.2 ANALISIS FODA DE LA EMPRESA

Fortalezas

- a. Posicionamiento y recordación de la marca.
- b. Preferencia y confianza de la marca.
- c. Experiencia comercial.
- d. Variedad de stock.
- e. Cobertura.
- f. Promoción dirigida a centros educativos.
- g. Incremento de la imagen de Librería Científica en el mercado.

Oportunidades

- a. Incremento de la participación en el mercado.
- b. Crecimiento de la población estudiantil.
- c. Condiciones y créditos preferenciales bancos y proveedores.
- d. Desarrollo de nuevas políticas educativas en el país.
- e. Mejora de la calidad y promoción en los centros educativos.

Debilidades

- a. Mal manejo de inventarios.
- b. Control de compras.
- c. Falta de controles administrativos.

Amenazas

- a. Competencia especializada.
- b. Piratería de libros.
- c. Variables incontrolables.
- d. Aislamiento y desinformación de las actividades.

Acciones estratégicas para:

Potenciar fortalezas:

- a. Imagen de publicidad y uniformidad en la presentación de la franquicia con colocación de rótulos, colores y formatos similares.
- b. Segmentación de mercados:
 - ✓ Nivel socioeconómico medio-medio,
 - ✓ Clientes de 5 a 25 años,
 - ✓ De la ciudad de Guayaquil.
- c. Desarrollar la cultura empresarial en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- d. Analizar necesidades de clientes.
- e. Crear nuevas franquicias de Librería Científica en la ciudad de Guayaquil.
- f. Asesorar y presentar libros actualizados con las últimas reformas educativas.
- g. Investigar y evaluar los planes y proyectos.

Aprovechar las oportunidades:

- a. Incrementar los beneficios al segmento del mercado, mediante créditos, descuentos, variedad y stock.
- b. Analizar estadísticas de crecimiento en los centros educativos.
- c. Respaldar la gestión con garantías reales y/o información financiera confiable auditada.
- d. Diseñar y editar nuevos libros, de acuerdo con la realidad nacional.
- e. Establecer acuerdos a largo plazo con proveedores.

Corregir debilidades:

- a. Establecer políticas de compras.
- b. Ajustar procedimientos y funciones del personal.
- c. Analizar rotaciones.

Afrontar amenazas:

- a. Enfoque y especialización por líneas específicas
- b. Información y difusión de las actividades.
- c. Recurrir a leyes para afrontar la piratería de libros.
- d. Ajustar las variables producidas por las políticas de Estado como: inflación e impuestos.

3.3 ANALISIS FODA DE LA COMPETENCIA

Fortalezas

- a. Experiencia comercial
- b. Variedad de stock
- c. Precios

Oportunidades

- a. Incremento de población estudiantil
- b. Crecer en la participación del mercado
- c. Mejorar servicio a clientes

Debilidades

- a. Capacitación del personal
- b. Infraestructura de los locales
- c. Tecnología

Amenazas

- a. Piratería de libros
- b. Variables incontrolables

3.4 LAS RELACIONES PRECONTRACTUALES DE LA FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

La información precontractual: la obligatoriedad de proporcionar información precontractual al franquiciado es común a muchas legislaciones, el franquiciador deberá haber entregado al futuro franquiciado por escrito la información necesaria para que pueda decidir libremente y con conocimiento de causa su incorporación a la red de franquicia y, en especial, los datos principales de identificación del franquiciador, descripción del sector de actividad del negocio objeto de franquicia, contenido y características de la franquicia y de su explotación, estructura y extensión de la red y elementos esenciales del acuerdo de franquicia.

La información debe ser suministrada obligatoriamente al franquiciado por los franquiciadores.

3.4.1 DATOS DEL FRANQUICIADOR

- Domicilio
- Objeto de la actividad
- Forma jurídica
- Identidad de su titular: persona natural, aportando información sobre sus datos y la experiencia profesional.
- Capital social de la empresa franquiciadora
- Datos de inscripción en los registros: mercantil, SRI, Superintendencia de Cías, IESS.
- Fecha de creación y su desarrollo en el sector que desarrolla la actividad el Franquiciador.

3.4.2 SECTOR DE ACTIVIDAD

- Filosofía y concepto de negocio
- Productos y servicios
- Perfil del franquiciado
- Mercado meta
- Requisitos del local
- Imagen corporativa
- Elementos de marketing y publicidad

3.4.3 CONTENIDO Y CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA: EXPLOTACION

- Inversiones necesarias para comenzar la actividad: cánones, depósitos, equipamiento, seguros, adecuación del local.
- Inversiones y gastos para el mantenimiento: royalties, publicidad, alquileres, leasing, gastos derivados de la formación del personal, sueldos.

- Identificación de los proveedores del mobiliario, equipos, rotulación, instalaciones eléctricas, etc.
- Condiciones generales de la financiación
- Contrapartidas a recibir del franquiciador si cumple con los dos requisitos inmediatamente anteriores.

3.4.4 ESTRUCTURA Y EXTENSION DE LA RED

- Fecha de creación del franquiciador
- Relación de las empresas de la red: denominación, registro, etc. En Estados Unidos se recogen las diez más próximas al establecimiento franquiciado futuro, en Francia las cincuenta y en España las veinticinco.
- Empresas que han dejado de formar parte de la red, especificando los motivos: por terminación de la duración del contrato, por resolución anticipada o por anulación del contrato.
- En la legislación francesa también aparece como información necesaria para el franquiciado el número de establecimientos franquiciados que ha readquirido el franquiciador, para así determinar el grado de conflicto en la cadena.

3.4.5 ELEMENTOS ESENCIALES DEL CONTRATO

- Duración
- Condiciones de renovación, resolución, etc.
- Ámbito de exclusividades.

3.4.6 OTRAS INFORMACIONES

- Domiciliación bancaria que deba tener el franquiciado mientras dure la relación contractual

- Las cuentas anuales del franquiciador

3.5 CONTRATO DE OPCION DE LA FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

Antes de la firma de un contrato de franquicia suele existir un periodo, más o menos amplio de tiempo dependiendo de la franquicia, en que franquiciador y franquiciado establecen unas relaciones que les permiten conocerse mutuamente, negociar el contrato, formar al franquiciado, etc. El franquiciador transmite al franquiciado informaciones que pueden considerarse como confidenciales y que son fundamentales para el desarrollo ulterior del negocio franquiciado. Si posteriormente por cualquier causa estas relaciones no fructifican en un contrato de franquicia, el franquiciado puede utilizar estos conocimientos en beneficio propio y perjudicar a la empresa franquiciadora.

Por estas razones, es frecuente que el contrato de franquicia venga precedido de un contrato de opción que toma formas diversas: contrato de primera asistencia, contrato de reserva de zona o carta de intención.

El contrato de opción es un contrato en el que se marcan las líneas de la futura cooperación entre franquiciador y franquiciado. Señala el comienzo de las relaciones entre las partes; a partir de su formalización, el franquiciador procede a la formación y a transmitir el saber hacer al futuro franquiciado. Como garantía de compromiso, el franquiciado suele entregar una parte del canon de entrada previsto en el contrato definitivo.

Este documento suele tener un carácter confidencial y permite al franquiciado analizar con sus asesores la información recibida del franquiciador. Cuando se constata alguna falsedad se tiene el derecho de rescindir el pernoctado y recuperar el dinero depositado. Por el contrario, si el franquiciado no firma el contrato sin causa justificada, el franquiciador se reserva la alternativa de no devolución de las garantías requeridas previamente.

Mientras dura este periodo el candidato a franquiciado, además de realizar su formación, podrá llevar a cabo las formalidades requeridas para la puesta en marcha de la franquicia: búsqueda y acondicionamiento del local, permisos administrativos de apertura, conseguir préstamos, etc.

Durante el periodo que dura el contrato de opción, franquiciador y posible franquiciado pueden llegar a la conclusión de que lo mejor es finiquitar sus relaciones. En este caso, la opción puede ser revocada y, generalmente, la suma depositada en garantía por el candidato no se devuelve, ya que se considera como una indemnización como consecuencia de la reserva de la zona concedida.

Cuando se mantienen las relaciones, como sucede generalmente, el contrato de opción tiene su continuación en el contrato de franquicia y el monto depositado en garantía se deduce del canon de entrada fijado.

El contrato de opción tiene la siguiente estructura:

- Intenciones de los contratantes para firmar el contrato de opción
- Forma del contrato de opción: asistencia, reserva de zona.
- Duración de la opción
- Forma y consecuencias de no ejercitar la opción el franquiciado

3.6 ESTRUCTURA DEL CONTRATO DE LA FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

Un contrato esta constituido por un conjunto numeroso de cláusulas, que se agrupan en una serie de pactos o artículos. Una estructura típica de un contrato de franquicia podría ser la siguiente:

3.6.1 TÍTULO DEL CONTRATO:

La mayoría de los contratos de franquicia incluyen claramente en su inicio el título de contrato de franquicia. No obstante, no es frecuente ver contratos de este tipo intitulados. Por otra parte, otras veces se utilizan denominaciones alternativas como: contrato de afiliación, de adhesión, exclusividad, etc.

Parece evidente que aquellos franquiciadores que realizan contratos con sus franquiciados deben utilizar obligatoriamente el título y denominarlo de franquicia. En caso contrario, se puede suponer que el contrato no es de franquicia. No denominar al contrato como de franquicia podría ser considerado, en caso de pleito, como un contrato distinto y muchas cláusulas consideradas como no acordes con la ley.

3.6.2 PREÁMBULO:

Los contratos de franquicia deben comenzar con un preámbulo o exposición de intenciones entre las partes contratantes de establecer una cooperación duradera en la actividad objeto del contrato. Se deben identificar las partes de la forma más completa y precisa posible. Para las personas jurídicas debe detallarse la denominación, la forma de sociedad, la sede u oficiante central, el capital, el número de registro mercantil e identificación fiscal, la identificación precisa del firmante. Para las personas físicas se incluirá nombre, apellidos, fecha y lugar de nacimiento, dirección, identificación personal y fiscal, situación matrimonial con indicaciones de estado civil relativas al cónyuge, e indicación del régimen matrimonial.

Primeramente, de forma muy breve se presenta el franquiciador y su cadena, sus datos básicos y derechos de marca. Hay que rechazar las fórmulas genéricas; lo importante es que el franquiciador conozca su actividad por haberla desarrollado anteriormente, que exponga la historia de la empresa, la experimentación a través de establecimientos pilotos, puntos de ventas franquiciados, volúmenes de venta, inversiones y tasas de rentabilidad.

Seguidamente se presenta al franquiciado. Es conveniente describir de forma breve y concisa la actividad anterior del franquiciado, resaltando aspectos como el grado de formación o experiencia que presente. Para este último, es conveniente que se recoja en el contrato una declaración en la que manifiesta que esta perfectamente informado sobre la franquicia objeto del contrato, que ha recibido toda la información con tiempo suficiente para reflexionar y decidir libremente su incorporación a la cadena franquiciada.

3.6.3 CONCESIÓN DE LA FRANQUICIA:

Son las cláusulas en las que se otorga al franquiciado el derecho al uso de la marca, exclusividad territorial, etc.

El franquiciador debe demostrar y verificar sus derechos sobre los signos distintivos de la franquicia, detallar de forma clara los derechos límites y modalidades de utilización por parte del franquiciado. El objeto de la franquicia debe estar claramente especificado en el contrato, especialmente la actividad objeto de la franquicia, el lugar donde se llevará a efecto la actividad, etc.

3.6.4 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR Y EL FRANQUICIADO:

Todos los contratos recogen pormenorizadamente las obligaciones del franquiciador y el franquiciado. Colocar primero las obligaciones del franquiciador

o el franquiciado es indiferente. Los temas sobre los que se deben recoger las obligaciones de las partes son los siguientes:

- Marca, política común, imagen, etc.
- Saber hacer
- Pagos
- Exclusividad territorial
- Servicios: local, formación, asistencia e información, recursos financieros, otros servicios.
- Aprovisionamiento
- No competencia con el franquiciador
- Control

3.6.5 DURACIÓN, RENOVACIÓN Y TÉRMINO DE CONTRATO:

Una parte importante del contrato son las disposiciones referentes a la duración, renovación y rescisión del contrato, así como los efectos derivados de dicha ruptura.

3.6.6 FIRMA DE LOS CONTRATANTES:

Generalmente, los contratos de franquicia son firmados por el franquiciador y el franquiciado. No obstante, en algunos casos, en lugar del franquiciador aparece el nombre de la sociedad competente o incluso el de un nombre propio.

Un contrato de franquicia puede incluir una serie de anexos y sus cláusulas se complementan con lo referenciado en los manuales de franquicia.

3.7 OTROS ASPECTOS DEL CONTRATO DE LA FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

3.7.1 REGISTRO DEL CONTRATO:

Los contratos de franquicia son contratos privados; no obstante, pueden ser registrados. El registro entraña una serie de costes que deben especificarse si corren por cuenta del franquiciador, del franquiciado o de ambos.

3.7.2 CARÁCTER PERSONAL DEL CONTRATO (CLÁUSULA INTUITU PERSONAE):

La mayoría de los franquiciadores establecen el carácter personal del contrato, es decir, contratan con una persona determinada de la que se han asegurado que tiene la información y conocimiento necesario para desempeñar con éxito su labor como franquiciado. La no observancia de esta disposición puede dar lugar a la terminación del contrato.

La exigencia de carácter personal del contrato al franquiciado no es recíproca por el franquiciador, que sí puede variar su situación.

Una de las cuestiones que se plantean hace referencia a las situaciones de muerte o cesión del contrato por una de las partes. La muerte del franquiciado ocasiona que sus herederos puedan continuar con la franquicia si ambas partes están de acuerdo.

3.7.3 CESIÓN DEL CONTRATO:

El contrato de franquicia suele incluir restricciones a una posible cesión del contrato por parte del franquiciado a terceros. Aunque el derecho sobre el fondo

de comercio del franquiciado (comerciante independiente) es indiscutible, este puede estar limitado por las condiciones del contrato. Se justifican estas restricciones en función de que el franquiciador, normalmente, ha invertido esfuerzos en el reclutamiento, la selección y la formación del franquiciado. Cuando este último cede sus derechos a otro, el franquiciador deberá juzgar la conveniencia o no de este nuevo candidato, determinar si tiene los requisitos precisos para llevar adelante el negocio u valorar los nuevos costes de formación. Muchos contratos introducen la llamada "cláusula de agrado" en el supuesto de cesión de franquicia. El nuevo candidato debe tener los requisitos y aceptar los condicionamientos impuestos por el franquiciador.

En el transcurso del tiempo que dura un contrato de franquicia, pueden producirse distintos acontecimientos por parte del franquiciado:

- a) El franquiciado puede querer retirarse o jubilarse.
- b) Puede sobrevenir la incapacidad física para llevar el negocio.
- c) Puede fallecer.

La cesión por parte del franquiciado puede ser como consecuencia de la transmisión por fallecimiento, por aportación a una sociedad o por venta. Es imprescindible en estos casos asegurarse de que el nuevo franquiciado tiene la calificación necesaria.

Dos aspectos debemos considerar en este apartado: la cesión por parte de un franquiciado de su contrato a otro y la cesión o venta de la cadena por parte del franquiciador.

La cesión de una cadena entera por parte del franquiciador es algo más común de lo que pudiera pensarse. El éxito de una red franquiciada descansa en su desarrollo.

Muchas veces la cesión de una cadena franquiciada puede ser un medio idóneo para mantener su expansión.

3.7.4 INDEPENDENCIA DEL FRANQUICIADO:

El contrato de franquicia es un contrato de cooperación entre dos partes: franquiciador y franquiciado. Se encuadra dentro de los sistemas de asociación, es decir, de unión entre las partes, pero manteniendo cada una de ellas su independencia. Los únicos límites a esta independencia son las disposiciones recogidas en el contrato de franquicia.

La independencia tiene una triple vertiente: la franquicia no es un contrato de trabajo, no es una relación de agencia y las partes son totalmente responsables de sus actos frente a terceros de forma individual.

a) Relación laboral

No existe ningún tipo de relación laboral entre el franquiciador y el franquiciado o las personas contratadas por este último, que son únicamente responsabilidad del franquiciado.

b) Relación de agencia

Agente es una persona con autoridad expresa o tácita para actuar en nombre de otra (principal). La autoridad conferida por el principal puede ser de tipo especial, limitada a desarrollar una o dos acciones específicas o puede ser de carácter general y/o capacidad ilimitada.

El agente actúa en nombre del principal y los terceros que negocian con el agente obran como si lo hicieran con el principal. Los compromisos formalizados por el agente son compromisos que asume el principal.

En los convenios de franquicia, las partes hacen hincapié en evitar que su relación pueda ser considerada como de agencia. Generalmente, se especifica muy claramente que el franquiciado no es agente y no tiene capacidad ni autorización para comprometer al franquiciador. La autentica

relación entre las dos partes es la que se da entre un vendedor y un comprador siendo el distribuidor un comerciante independiente.

c) Responsabilidades individualizadas

Por otra parte, franquiciado y franquiciador son responsables de sus propias acciones, pero no de las del otro. Es decir, el franquiciado no responde frente a tercero de las acciones que haga el franquiciador.

Aunque ya existe jurisprudencia en este campo y no es imprescindible la existencia de cláusulas que remarquen la independencia de las partes en el contrato, es conveniente, a nuestro entender, que estén contenidas para evitar posibles litigios.

3.7.5 SEGUROS:

Una de las formas de evitar posibles problemas en la franquicia consiste en anticiparse a los mismos y establecer los pertinentes seguros. Es una buena medida que toman muchos franquiciadores el exigir que sus franquiciados estén asegurados en aspectos claves de su actividad comercial. El franquiciador puede demandar antes del inicio de la actividad comercial del franquiciado una copia del contrato de aseguramiento y, posteriormente, los recibos de estar al corriente de pago de los mismos.

3.8 CONTRATO DE FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

En este apartado incluimos las cláusulas más habituales que se pueden encontrar en un contrato de franquicia, ordenadas según se ha ido describiendo la franquicia de forma teórica; el objetivo es que pueda servir de orientación tanto para el franquiciador como franquiciado. Somos conscientes de que no todos los contratos incluirán todas las cláusulas seleccionadas; igualmente pueden faltar

algunas que se consideren convenientes y otras pueden ser redundantes o alternativas. El presente contrato amplía en forma práctica lo que se ha mencionado.

3.8.1 TÍTULO DEL CONTRATO DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

Contrato de franquicia de Librería Científica

3.8.2 PREÁMBULO DEL CONTRATO DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

En Guayaquil a (día) de (mes) del año (año).

Reunidos

De otra, Sr. / Sra. (nombre de la persona), con C. I. (número).

Obran

Señor (representante legal de la compañía) en nombre y representación de la compañía (nombre de la compañía), domiciliada en (dirección exacta de la compañía), en su calidad de Presidente Ejecutivo y/o Representante Legal y que en adelante denominaremos franquiciador.

Y el Sr. / Sra. (datos personales en caso de persona natural o los mismos datos que anteriormente detallamos si es persona jurídica) y que en adelante denominaremos franquiciado.

Dicen

- o Que el franquiciador ha puesto a punto una fórmula de y ha desarrollado un método de edición y comercialización por franquicia de los productos (o servicios) siguientes: (nombres y descripción).

- Este método descansa en la creación de instalaciones acondicionadas de una forma original con fachada y signos distintivos específicos, muebles y materiales característicos; el conjunto puede ser objeto de cambios o mejoras.
- Todas las instalaciones han sido creadas con los mismos principios que permiten identificarlas con la marca.
- El método puesto a punto por el franquiciador comprende la edición, comercialización de los productos (o servicios) definidos más arriba por los procedimientos específicos (descritos en el manual operativo).
- El saber hacer del franquiciador es resultado de una experiencia probada puesta en práctica con rigor y fidelidad. El saber hacer del franquiciador ha sido experimentado con éxito por la librería piloto.
- El franquiciador titular de la marca Científica, número de registro, registrada el (fecha de registro) de conformidad a la ley.
- El franquiciador es propietario por justos y legítimos títulos, que se detallaran más adelante y en los manuales de la franquicia, de un producto (o servicio) denominado Científica, consistente en:
 - a) Librería Científica S. A., fundada hace más de 60 años, es la mayor comercializadora de libros en diferentes áreas del conocimiento, complementando con papelería y útiles escolares.
 - b) Un conjunto de procedimientos, métodos y técnicas para la ejecución, desarrollo y comercialización del producto Científica, cuyos detalles constan en el Manual Operativo que se entrega en este momento al franquiciado, cuyo contenido es secreto para terceros, en el que esta detallado todo lo necesario para el perfecto funcionamiento de la actividad contratada en orden a la correcta

gestión de la misma. Dicho manual operativo es firmado por ambas partes, y forma parte como anexo a este contrato.

- La titularidad del producto del franquiciador viene dada por su condición de propietario de la marca registrada y en cuanto al manual operativo, por ser un conjunto de conocimientos secretos aplicables a la actividad objeto de este contrato y su titularidad a favor del franquiciador viene dada por ser su autor material e intelectual.
- El franquiciado ha sido elegido por el franquiciador para formar parte de su red de distribución dentro del territorio de la ciudad de Guayaquil, y después de varias sesiones de trabajo entre las partes contratantes, esta interesado en la formalización de este contrato de franquicia, por ser conocedor de la virtualidad de este producto para ser explotado económicamente en nuestro país y haber recibido instrucción e información suficiente de la otra parte contratante para su inmediata explotación en el sector de (nombre de la actividad).
- El franquiciado adquiere la franquicia para explotar el negocio según los métodos específicos del franquiciador.
- El franquiciado reconoce la necesidad, en beneficio del franquiciador, de otros franquiciados y de los consumidores, de mantener un nivel elevado de calidad de los productos y servicios comercializados.
- El franquiciado se declara perfectamente informado, consciente de la eficacia de la fórmula, consciente de la calidad del método, consciente del valor de la marca, la importancia de su implantación, consciente de su notoriedad, etc.
- El franquiciado reconoce haber estudiado en colaboración con el franquiciador el mercado; la realidad demográfica.

- El franquiciado ha podido visitar una o varias tiendas pilotos y hacerse una idea real sobre el negocio.
- El franquiciado reconoce tener la posibilidad y el tiempo necesario para reflexionar y hacerse aconsejar, entre otras, sobre la seriedad de las cuentas y el fondo de mercado.
- En su virtud reconociéndose plena capacidad para obligarse en las representaciones en que actúan (de ser ambos firmantes representantes de personas jurídicas) formalizan el presente contrato de franquicia al tenor de las siguientes estipulaciones.

3.8.3 CONCESIÓN DE LA FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

Concesión de marca:

- La concesión de la presente franquicia no supone representación ni agencia del franquiciador así como tampoco asociación, sociedad ni participación recíproca en los resultados económicos de cada una de las partes. En consecuencia, en ningún caso podrán confundirse, compensarse o derivarse responsabilidades económicas distintas de las que expresamente se pactan.
- El franquiciador autoriza al franquiciado a utilizar la marca Científica y sus signos distintivos únicamente con relación al punto de venta que se ha estipulado, obligándose a utilizarlos siguiendo las instrucciones del manual de imagen corporativa y a no modificar, suprimir, ocultar o alterar su contenido, ni los signos, tipos, letras y formatos que le son característicos.

- El franquiciado reconoce que la marca Científica y signos distintivos de la cadena son propiedad exclusiva del franquiciador y que no tiene derecho a utilizarlos más que en las condiciones previstas en el contrato.

Exclusividad territorial:

- El franquiciador concede la exclusividad de sus signos distintivos en la ciudad de (nombre de la ciudad o área) o en un radio de (numero de kilómetros) Km. o en el centro comercial (nombre del centro comercial). En el interior de este territorio exclusivo, el franquiciador no podrá implantar otros centros en franquicia o abrir una sucursal, ni explotar su enseñanza por otros canales.

Pagos:

- En contraprestación a dicho nombramiento y autorización para desarrollar su actividad como franquiciado y a los servicios y manuales recibidos, éste:
 - a) Paga en ese acto al franquiciador la suma de SETENTA Y CUATRO MIL DOLARES, en concepto de derechos de entrada o canon inicial, mediante la entrega de un cheque número (número de cheque) contra su cuenta corriente (número de cuenta, mencionar entidad de crédito, o en efectivo metálico), de cuya entrega sirve el presente documento como más formal recibo.
 - b) El franquiciado se obliga a pagar al franquiciador en concepto de royalty o derechos de funcionamiento el 3% de su facturación total mensual, incluyéndose dentro de esta el IVA percibido de sus clientes y deducido el soportado y pagado a sus proveedores. El porcentaje será pagado mensualmente al franquiciador en los cinco días primeros del mes siguiente al vencimiento.

- El franquiciado está obligado a la entrega al franquiciador de un pago de 1% de su cifra de ventas en concepto de canon de publicidad.
- El franquiciador utilizará esta suma en acciones publicitarias. Periódicamente informará al franquiciado de las sumas utilizadas, su asignación publicitaria y el saldo de su cuenta. Anualmente, hará un ajuste en función de las sumas realmente gastadas.

3.8.4 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR Y EL FRANQUICIADO

Marca, política común, imagen, etc.

- El franquiciador se compromete:
 - A cuidar del mantenimiento de la marca comercial, nombre comercial y producto a fin de que no exista problema alguno para el franquiciado en cuanto a su uso.
 - A respetar en todo momento la independencia del franquiciado en cuanto a la concreta gestión del negocio, ya que el mismo es de la exclusiva propiedad y responsabilidad de aquel.
 - A evitar en todo momento malentendidos o fricciones con el franquiciado o con el personal a su servicio, procurando en todo momento que la relación se mantenga en un ámbito de igualdad y de corrección constante en todos los órdenes.
- El franquiciado se compromete:

- A explotar la franquicia de acuerdo con las directrices del franquiciador, reconociendo su carácter confidencial y reservado y comprometiéndose a no divulgarlas ni aplicarlas a otros negocios propios o ajenos.
- A seguir en todo momento las instrucciones del manual operativo, respetando y ajustándose minuciosamente a las instrucciones contenidas en aquel y a las indicaciones que le efectúe el franquiciador.
- A cumplir fiel y puntualmente sus obligaciones frente a sus acreedores de cualquier clase y muy especialmente sus obligaciones laborales, fiscales y mercantiles.
- A utilizar única y exclusivamente para la actividad descrita en el presente contrato los signos distintivos: nombre comercial, marca, logotipo, etc., del franquiciador.
- A respetar en todo momento la imagen del producto y de los signos distintivos del franquiciador colaborando en todo momento al prestigio y defensa de su imagen ante el público en general.
- A mantener en estricto secreto el manual operativo, la información facilitada y conocimientos transmitidos por parte del franquiciador, sin que su contenido pueda llegar a conocimiento de terceros, por lo que deberá guardar la documentación en la forma que le indique el franquiciador.
- A fijar sus precios de venta, en la medida de lo posible, siguiendo las políticas de precios recomendados que le indique el franquiciador.

Independencia:

- Las partes declaran formal y solemnemente que el franquiciado es una empresa (o empresario) independiente del franquiciador y, por consiguiente, el único responsable frente a terceros de la gestión del negocio de su exclusiva propiedad, viniendo motivada la utilización de los signos distintivos de Científica por la propia naturaleza del contrato de franquicia, sin que ello suponga o pueda suponer responsabilidad frente a terceros del franquiciador por la gestión del franquiciado.
- El franquiciado, en su calidad de comerciante independiente, es el único responsable de la marcha de su empresa y asume todos los riesgos de la misma.
- No puede comprometer la participación del franquiciador en los gastos de su funcionamiento.
- El franquiciado debe pagar sus impuestos, cargas, etc., y llevar su negocio con arreglo a lo establecido por la ley.
- Los consejos de gestión del franquiciador no le comprometen responsablemente ante terceros.

Seguros:

- El franquiciado suscribirá corriendo con sus costes: a) un seguro de incendio por un valor de (suma) dólares, b) un seguro de daños a terceros por valor de (suma) dólares.

- El franquiciado informara al franquiciador de cualquier accidente (inmobiliario, personal, etc.) que se produzca en sus locales.
- Antes del comienzo de su actividad el franquiciado enviara al franquiciador una copia de su contrato de seguro. Cuando le sea solicitado, el franquiciado deberá mostrar los recibos del seguro del franquiciador.
- El franquiciador tiene suscrito un seguro (clase, tipo y condiciones del seguro) para responder ante el franquiciado en caso de incumplimiento, cierre del negocio, etc.
- El franquiciado es totalmente responsable de su negocio. El franquiciador no es responsable de los actos realizados por el franquiciado, sus empleados o las personas que aseguren la gestión de su empresa.

Saber hacer:

- El franquiciador comunicará al franquiciado las innovaciones que efectúe en el saber hacer.
- El franquiciador procederá regularmente a la actualización de sus métodos.
- El franquiciado reconoce no haber conocido las técnicas particulares de la actividad antes de haber firmado el presente contrato y reconoce en consecuencia haber aprendido del franquiciador todo lo que es necesario para el ejercicio de su nueva actividad.
- El franquiciado se compromete a respetar escrupulosamente el secreto del contrato, la red de la franquicia los documentos que le han entregado y los resultados.

- El franquiciado deberá, particularmente, hacer firmar a su personal una cláusula de secreto combinada con una cláusula penal concerniente al saber hacer, así como una cláusula de no competencia por una duración mínima de (número de años) años.
- El franquiciado reconoce que el manual operativo puede ser revisado con el fin de adaptar el saber hacer del franquiciador y la evolución de la cadena.
- El franquiciado se compromete a comunicar al franquiciador toda mejora técnica o de gestión de su punto de venta que pueda incorporarse al saber hacer. El franquiciado no puede reivindicar ningún tipo de derecho en la aplicación de estas ideas.

Pagos:

- El franquiciado deberá firmar un nuevo contrato con todas las implicaciones, sobre todo financieras, que resulten para cada nuevo punto de venta creado.
- El derecho de franquicia acordado por el franquiciador con el franquiciado no tiene valor más que para el punto de venta mencionado, no para otros.
- El derecho de entrada quedara adquirido por el franquiciador cualquiera que sea la suerte del contrato. En ningún caso, el franquiciado podrá exigir su reembolso.

Exclusividad territorial:

- El franquiciado deberá explotar el negocio únicamente en el ámbito territorial de (mencionar la zona o área de la ciudad, etc.) y en el local de su (propiedad o arrendado) sitio en (calle, número, superficie, etc.).
- El franquiciado tiene obligación de avisar al franquiciador de toda competencia desleal en su territorio de exclusividad.
- Esta totalmente prohibido al franquiciado modificar la localización, decoración, ampliar el punto de venta objeto de este contrato, así como la apertura de nuevos puntos de venta en el área concedida, sin obtener el consentimiento expreso y por escrito del franquiciador.
- El franquiciador se obliga a respetar la zona territorial asignada con carácter de exclusividad al franquiciado.
- El franquiciador se compromete a no autorizar ningún otro punto de venta de esta clase en el ámbito territorial concedido al franquiciado.
- El franquiciador garantiza al franquiciado el disfrute de la marca Científica y defenderá a este contra toda usurpación en la zona concedida.

Servicios:

a) Local

- El franquiciador se compromete a proporcionar ayuda al franquiciado en la búsqueda y acondicionamiento del local donde se desarrollara la comercialización y venta del producto. Este local, que se detalla en el manual operativo, tendrá un diseño que respete la imagen y los signos distintivos del franquiciador.

- El franquiciador supervisará y aprobará las obras y reparaciones necesarias para la instalación y decoración a fin de que guarden la precisa uniformidad con el resto de los comercios Científica, sin cuyo cumplimiento no podrá iniciarse la actividad.
- El franquiciado debe acondicionar y mantener sin deterioros su establecimiento, según las especificaciones definidas en el manual operativo. En ningún caso puede modificar o sustituir por otros, ni en el interior ni el exterior de su establecimiento, los elementos identificativos de la red.
- El franquiciado se compromete expresamente a efectuar el conjunto de trabajos de acondicionamiento de su tienda, respetando rigurosamente el manual remitido por el franquiciador.
- El franquiciado no abrirá su punto de venta más que después de la visita de conformidad del franquiciador, esta visita esta destinada a verificar la conformidad del local y de las condiciones de explotación con las normas de la red, tales como ellas han sido aceptadas por el franquiciado.
- El franquiciado precisa de un certificado de conformidad remitido por el franquiciador al franquiciado antes de la apertura del punto de venta.
- El franquiciado deberá regularmente proceder a las reparaciones y restauraciones necesarias y decorar su punto de venta según las normas del franquiciador, estas normas pueden sufrir variaciones en el tiempo.

- El franquiciado se compromete a modificar el punto de venta cuando el franquiciador así lo decida. Las transformaciones serán decididas por iniciativa del franquiciador cada vez que lo considere oportuno.
- El franquiciador realizara un proyecto de instalación del franquiciado, así como un estudio de localización en la zona escogida para facilitar la implantación del franquiciado y armonizarlo en el seno de la red.

b) Formación

- El franquiciador se compromete a proporcionar al personal de ventas del franquiciado la formación necesaria, explícita en el manual operativo, para desempeñar adecuadamente las tareas de comercialización y venta.
- El franquiciado se compromete a seguir o hacer seguir a su personal los cursos de formación, así como los restantes programas de perfeccionamiento organizados anualmente por el franquiciador.
- El franquiciado acepta que el franquiciador realice la formación del personal que tenga encomendada las labores de comercialización, y someterse al control del franquiciador que permita verificar los conocimientos adquiridos y su aplicación práctica. Este personal debe ser contratado por el franquiciado.
- La formación asegurada por el franquiciador podrá igualmente aplicarse al personal del franquiciado si lo desea expresamente.
- Si el franquiciado o su personal no asisten a las reuniones de formación o perfeccionamiento, el contrato podría ser anulado por el franquiciador y el franquiciado sería responsable de las

indemnizaciones que podrían resultar de esta decisión, por ejemplo, costes de selección de un nuevo franquiciado.

- El franquiciador corre con los gastos de la formación inicial. El franquiciado cubre los gastos de transporte y estancia, así como los salarios de los empleados eventuales.

c) Comunicación (publicidad)

- El franquiciador se compromete a realizar la publicidad nacional del producto y de los signos distintivos del mismo a fin de realzar su imagen y notoriedad.
- El franquiciado deberá participar activamente en todas las acciones promocionales realizadas por el franquiciador. Podrá por su parte llevar a cabo una campaña de publicidad local de acuerdo con el franquiciador. No realizara ninguna otra publicidad que la prevista por el franquiciador.
- El franquiciado debe someter la publicidad que realice el control del franquiciador, siguiendo las instrucciones descritas a este respecto en el manual operativo.
- El franquiciado se compromete formalmente a beneficiar a su clientela de las ventajas promocionales acordadas por la cadena.
- Una política general de saldos será sugerida al franquiciado por el franquiciador. Ninguna acción importante de saldos podrá llevarla el franquiciado por iniciativa propia sin el consentimiento del franquiciador.

- El franquiciador se compromete a solicitar la aprobación del franquiciador para todas las actuaciones publicitarias o promociones que pretenda hacer en su punto de venta.

d) Asistencia e información

- Antes de la apertura de la librería el franquiciador definirá el programa de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Delegará en uno o varios de sus delegados para asistir al franquiciado en la apertura. El franquiciador facturará al franquiciado los gastos ocasionados.
- El franquiciador se obliga a prestar asistencia continuada al franquiciado en el periodo de duración del contrato. Esta asistencia, cuyo detalle se especifica en el manual operativo, consiste en el asesoramiento de modo continuo a fin de que pueda aplicar debidamente las instrucciones que constan explícitas en el manual operativo de la ejecución y comercialización de la actividad objeto del presente contrato.
- El franquiciador se compromete a realizar visitas periódicas al negocio franquiciado, a fin de solventar los problemas que se puedan plantear a este o a sus empleados y a adiestrar a estos convenientemente. Dichas visitas las podrá realizar el franquiciador en cualquier momento por personal técnicamente calificado, extendiéndose un breve memorando de su periodicidad y objeto de la asistencia prestada en aquellas.
- El franquiciado esta obligado a someterse de buen grado al control del franquiciador, prestándole toda su colaboración y ayuda, y facilitándole cuanta información le demande respecto a cualquier asunto de la actividad contratada.

- A fin de facilitar la puesta en marcha de cada franquicia y contribuir a su buen desarrollo, el franquiciador ha elaborado un programa de asistencia con efectos desde la firma de contrato y que seguirá a lo largo de la actividad de la unidad franquiciada.
- Antes de la apertura del punto de venta, el franquiciador beneficiará al franquiciado de un cierto número de prestaciones y servicios destinados a dar las condiciones óptimas de implantación y lanzamiento de la nueva librería.
- Los estudios de mercado no pueden ser considerados más que como una indicación de tendencia. El franquiciado reconoce expresamente que los resultados de estos estudios no pueden ser considerados de ninguna manera como un compromiso del franquiciador para la realización por el franquiciado de los objetivos previstos.
- El franquiciador se compromete a asistir de una forma permanente al franquiciado con vistas a su desarrollo.
- El franquiciador se compromete a tener informado regularmente al franquiciado de todo el saber hacer de la franquicia.
- La transferencia de información se hará por medio de diarios, boletines o circulares con una frecuencia de aparición de (número) números al (año). Igualmente, a través de seminarios, reuniones de información o trabajo, y congresos. El franquiciado está obligado a asistir a dichas reuniones.
- El franquiciador tendrá la obligación de visitar regular y periódicamente al franquiciado a fin de controlar el respeto de

sus normas estándar y aconsejar al franquiciado las modificaciones que sean pertinentes.

- El número de visitas del franquiciador al franquiciado queda al arbitrio del primero, pero nunca deberá ser inferior a tres por año.
 - El franquiciador juzgara el momento de las visitas. Las visitas de un consejero al franquiciado serán no menores de cuatro veces al año el primer año y dos veces en años ulteriores.
 - El franquiciador remitirá al franquiciado sus manuales de gestión. Los delegados del franquiciador visitaran regularmente los locales del franquiciado con el fin de examinar los productos, métodos y comercialización. Buscaran detectar los posibles fallos del franquiciado para corregirlos. El franquiciado deberá cooperar en estos controles y ayudar proporcionando todas las informaciones necesarias. Igualmente, deberá seguir las recomendaciones del franquiciador para mejorar su negocio.
- e) Recursos financieros
- El franquiciador se compromete a facilitar al franquiciado, en las condiciones estipuladas en el manual operativo, el acceso a entidades financieras que le permitan obtener los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad objeto de este contrato.
 - Bajo petición del franquiciado, pero bajo su responsabilidad, el franquiciador se esforzará en facilitar su financiación relacionándolo con una entidad de crédito y asistiéndole para la puesta a punto y presentación de papeles requeridos, pero sin que esta ayuda implique una garantía del franquiciador o compromisos financieros que incumben al franquiciado.

f) Otros servicios

- El franquiciador se compromete, en general, a todo cuanto sea preciso a fin de que la actividad franquiciada resulte un éxito y no desmerezca la imagen del producto frente a clientes y terceros en general.

Aprovisionamiento

- El franquiciado está obligado a adquirir los productos del franquiciador, del proveedor o proveedores elegidos por este en una proporción del (tanto por ciento) por ciento de su cifra total de compras anual. En cuanto al margen libre de compras, los restantes productos que comercialice deberán ser necesariamente de (mencionar la clase de los mismos o bienes que precisaran de una autorización expresa del franquiciador). Podrá aprovisionarse de otros franquiciados, nacionales o extranjeros.
- El franquiciado está obligado a adquirir los productos que va a vender en su punto de venta únicamente de entre los que forman el surtido seleccionado por el franquiciador, no comercializando otros sin su expreso consentimiento.
- El franquiciador se encarga de obtener de parte de sus proveedores las mejores condiciones de precios.
- El franquiciador se compromete a aprovisionar de mercadería al franquiciado, en los plazos más cortos, teniendo en cuenta las posibilidades, usos y casos de fuerza mayor.
- El franquiciador y la central no podrán en ningún caso ser tenidos como responsables de la no ejecución total o parcial de un pedido por el

proveedor, de los retrasos en la entrega o de otro suceso susceptible de reclamación del franquiciado al proveedor.

- El franquiciador no es responsable por defecto en el retraso de la entrega de las mercancías, cuando el retraso sea imputable a circunstancias fuera de su control o voluntad.
- Los productos adquiridos por el franquiciado para satisfacer a su clientela de proveedores diferentes a los proporcionados por el franquiciador deberán reunir los siguientes requisitos: a) ser productos complementarios y en ningún caso competidores del surtido proporcionado por el franquiciador. b) los artículos no deberán tener una calidad inferior susceptible de afectar a la imagen de marca de los restantes productos. c) no pueden superar el (tanto por ciento) por ciento de las ventas o compras del franquiciado. d) estos productos requerirán el visto bueno del franquiciador o de los proveedores designados por este, no expondrá ni venderá productos y accesorios no editados o referenciados por el franquiciador.
- El franquiciado mantendrá permanentemente un stock suficiente para realizar una cifra de negocios óptima y para que el surtido ofrecido a la clientela sea adecuado.
- El franquiciado deberá disponer de todos los artículos de la gama (o gama básica), incluso los de débil rotación.
- El franquiciado se compromete a dejar el libre acceso de su local a los representantes del franquiciador a fin de que puedan asegurar que los productos vendidos en el local correspondan con el acuerdo de aprovisionamiento.

- El franquiciador y la central no serán responsables frente a los proveedores de los impagos a este del franquiciado.
- La franquicia ha sido creada con vistas a establecer una central de compras cuya misión es investigar, seleccionar, referenciar y hacer entrega de las mercancías con el fin de mantener la unidad de la cadena con productos de calidad.
- El franquiciador es el único habilitado para negociar con los proveedores, por una parte la comercialización de productos exclusivos de la marca y por otra parte las condiciones de venta.
- La franquicia facilita al franquiciado las funciones de compras y gestión que le permiten tener un surtido disponible para su presentación en el local, la acogida de la clientela y la venta, beneficiándose de unas condiciones optimas que le permiten realizar un equilibrio riguroso de su cuenta de explotación.
- El franquiciador se compromete a actualizar los productos en función de la clientela, los avances técnicos y la evolución del mercado.
- El surtido debe evolucionar según las necesidades del mercado, el franquiciado acepta las modificaciones y extensiones que se den en el futuro.
- Todos los pedidos deberán realizarse conforme a los modelos normalizados y con las anotaciones que se especifiquen por el franquiciador.

No competencia

- El franquiciado se compromete a no revelar las informaciones confidenciales fuera del ámbito de su personal.
- El franquiciado debe guardar el secreto profesional durante la duración del contrato y a su expiración. En particular, no podrá revelar ni reproducir el contenido del saber hacer, manuales, etc., que son propiedad exclusiva del franquiciador.
- A la expiración del contrato, el franquiciado se obliga durante un periodo de cinco años a partir de aquella a no desarrollar una actividad similar, análoga o idéntica a la que ha sido objeto de este contrato.
- El franquiciado se compromete a abstenerse de realizar, directa o indirectamente, competencia al franquiciador mediante el desarrollo de una actividad de promoción similar a la que es objeto del presente contrato.

Control

- El franquiciado se compromete a que todo el personal que seleccione para su punto de venta deba ser referenciado o tener el visto bueno del franquiciador.
- El franquiciado se compromete a enviar al franquiciador todas las relaciones de gestión y estadísticas demandadas.
- El franquiciado esta obligado a autorizar la entrada al establecimiento de la persona o personas designadas por el franquiciador, para efectuar las comprobaciones necesarias en orden al cumplimiento del presente contrato.

- El franquiciado se compromete a dar al franquiciador sus estados financieros anuales que comprendan al menos un balance, una cuenta de explotación y cuenta de beneficios y pérdidas preparadas conforme a la ley y la práctica contable. Estas cuentas deben ser certificadas por un experto contable cuyos honorarios corren por cuenta del franquiciado.
- En franquiciado reconoce que en condiciones normales de explotación y teniendo en cuenta los resultados del prototipo piloto, el punto de venta permite realizar una cifra de negocios mínima el primer año de (suma) dólares.
- En caso de no realización de una cifra de negocios mínima, el franquiciador efectuará una auditoria en el centro del franquiciado, a fin de determinar las causas de las dificultades y permitir al franquiciado respetar la cifra de negocios mínima. Un plazo de doce meses será dado al franquiciado después de la auditoria para alcanzar el objetivo.

3.8.5 EXTINCIÓN DEL CONTRATO

Duración

- La duración del contrato es de cinco años a partir de su formalización, finalizando por tanto el día (número) de (mes) de (año).
- Llegado el termino contractual convenido, el contrato se prorrogara tácitamente por (periodos anuales) antes de la expiración del termino su deseo de no acceder a la prorroga.
- En el supuesto de expiración contractual, el franquiciador se obliga a adquirir del franquiciado el stock de sus productos existentes en el negocio franquiciado en aquel momento, por su

valor de mercado en el día en que se produzca aquella expiración contractual, siempre que dicho franquiciado este al corriente en el pago de sus prestaciones contractuales y acreedores del negocio de cualquier clase y proceda a la devolución al franquiciador de sus signos distintivos y manual operativo entregados.

Finalización del contrato

- Finalizado el contrato, el franquiciado deberá cesar inmediatamente en la exposición y venta de los productos de Científica, así como retirar del punto de venta los signos distintivos: nombre de marca, logotipo, anagramas, documentos, membretes, material complementario, etc., que hacen referencia directa o indirectamente a Científica, reconociendo, en caso contrario, que esta causando un daño grave al franquiciador.

Renovación

- A la expiración del contrato, si el franquiciado ha satisfecho sus obligaciones previstas en el, este podrá ser renovado en las mismas condiciones con exoneración del derecho de entrada.

Rescisión

Esté contrato de franquicia quedará resuelto de pleno derecho en cualquiera de las siguientes circunstancias:

- El incumplimiento por cualquiera de las partes de cualquiera de las obligaciones asumidas por la formalización de este contrato.
- El presentarse o solicitar judicialmente, cualquiera de las partes, los supuestos legales de suspensión de pagos, quiebra o concurso de acreedores.

- El retraso, por parte del franquiciado, en el pago al franquiciador de las prestaciones económicas previstas en el pacto (número o apartado) de este contrato, por término superior a (30 días) a partir de la recepción de la correspondiente factura girada por el franquiciador al franquiciado.
- El no respetar el franquiciado su obligación de mantener en secreto el manual operativo y conocimientos cedidos al mismo por el franquiciador.
- El embargo de todo o parte sustancial de los activos vinculados al negocio franquiciado.
- La suspensión de pagos, quiebra o cese en el negocio del franquiciado.
- El traspaso o cesión de la franquicia sin autorización del franquiciador.
- En el caso de que sea el franquiciado el causante de la resolución contractual, deberá abstenerse de inmediato de la utilización de los signos distintivos del franquiciador y procederá a la devolución al franquiciador del manual operativo y de cualquier otra documentación recibida, no teniendo derecho en tal supuesto a la devolución del canon de entrada.
- En el caso de actuaciones del franquiciado que pudieran comprometer el estilo, la calidad, la unidad de la red que perjudicara la notoriedad de la cadena y su imagen de marca.
- Las partes se someten a la competencia de los juzgados del domicilio del concesionario.

Modificación del contrato

- Si por cualquier causa, algunas de las cláusulas del presente contrato no pudieran ser aplicadas, las restantes permanecen valederas y tendrían fuerza de ley entre las partes.

- En el caso de modificaciones muy importantes, externas a la voluntad de las partes, que afecten seriamente a la cadena, ya sean de orden económico, político o comercial, el presente contrato podría ser readaptado.

Obligaciones en la extinción

- El franquiciador se compromete a contratar con una compañía de seguros las pólizas de seguro cuyas condiciones se describen en el manual operativo. Una copia de los recibos de estar al día en el pago de los mismos deberá ser remitida obligatoriamente al franquiciado.

3.8.6 CESIÓN DE CONTRATO

- Los derechos y obligaciones pueden ser transmitidos a los herederos del franquiciado si aceptan por escrito respetar los términos del presente contrato.

- El franquiciado puede vender su licencia de franquicia y liberarse de sus obligaciones, siempre y cuando el franquiciador autorice y califique al nuevo franquiciado.

3.8.7 FIRMA DE LOS CONTRATANTES

- Este contrato se concluye intuitu personae, es decir, en función del firmante del presente, cuyas cualidades personales constituyen para el franquiciador la razón esencial de firma de este documento.
- El franquiciador puede cambiar de personalidad, pero comprometiéndose a proporcionar al franquiciado las mismas condiciones previstas en el contrato. El franquiciado por estos hechos no podrá denunciar el presente contrato.
- Para todo lo relativo a la interpretación o incumplimiento del presente contrato, las partes se someten expresamente al fuero de los juzgados y tribunales de Guayaquil, renunciando a cualquier otro que pudiera corresponderles.
- El franquiciado no podrá ceder a un tercero sus derechos derivados de este contrato sin el previo consentimiento y autorización expresa y por escrito del franquiciador. (Podrá, eventualmente, de interesar a las partes, preverse la posibilidad de subrogación contractual en el supuesto de fallecimiento del franquiciado persona natural a favor de su cónyuge o uno de sus descendientes).
- Habida cuenta de que el presente contrato se concierta intuitu personae, el franquiciado no podrá traspasar, ceder o en cualquier forma transmitir parcial o totalmente los derechos y obligaciones que asume en este documento, sin el consentimiento del franquiciador.
- El franquiciador se reserva la facultad de ceder sus derechos y obligaciones derivados de este contrato a un tercero de su libre elección, pero, en el supuesto de que opte por ejercitar dicha facultad. Vendrá obligado a comunicarlo por escrito al franquiciado, quedando el nuevo

franquiciador subrogado en todos los derechos y obligaciones contractuales del franquiciador anterior.

Y para que conste, firman el presente contrato de franquicia por duplicado y a un solo efecto, al igual que el manual operativo, en el lugar y fecha del encabezamiento.

CAPITULO N° 4

CAPITULO N° 4 FUNCIONES Y POLITICAS DE LA MARCA

4.1 INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA PROPORCIONADA POR EL FRANQUICIADOR

El franquiciador dispone para el análisis administrativo esencialmente los Manuales de Operación, estos son:

- a. Manual de funciones.
- b. Manual de procedimientos.
- c. Manual de políticas.

Manual de funciones.- Este manual lo conforman cinco puestos asignados, que son:

1. Jefe de Almacén
 - a. Buscar y mantener clientes.
 - b. Desarrollar estrategias de ventas.
 - c. Elaborar y controlar presupuestos de ventas, gastos, ingresos, compras.
 - d. Administrar los gastos.
 - e. Contratar y supervisar al personal.
 - f. Planificar, organizar eventos, ferias, mini librerías, etc.
 - g. Elaborar informes de actividades.
 - h. Atención a proveedores, clientes, etc.
 - i. Mantener la presentación del almacén adecuada.
 - j. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos, políticas y funciones.

2. Control de inventarios
 - a. Ingresar mercadería al sistema de computación con los siguientes documentos, MR (Mercadería recibida del proveedor), TR (Transferencia recibidas de otros puntos de venta), OR

(Consignaciones recibidas), ML (Mercadería recibida de empresas relacionadas).

- b. Egresos de mercadería serán realizadas con documentos VM (Ventas al consumidor final), VC (Facturas con fecha de crédito), TE (Mercadería enviada a otros puntos de venta), VL (Ventas a empresas relacionadas).
- c. Actualización de ítems en el sistema de computación.
- d. Realizar inventarios diarios (CY).
- e. Facturar a clientes en ventas a crédito.
- f. Emitir los informes necesarios que se necesiten.
- g. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos, políticas y funciones.

3. Vendedores

- a. Atender cordialmente a los clientes.
- b. Conocer el producto que ofrecen al cliente.
- c. Especializarse en determinada área.
- d. Sugerir compras de reposición de lo que solicitan los clientes.
- e. Facturar en el sistema las VM.
- f. Aplicar técnicas de merchandising.
- g. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos, políticas y funciones.

4. Cajeras

- a. Llevar un control sobre los cobros en tarjetas de crédito, cheques y efectivo.
- b. Enviar a cobrar vauchers de tarjetas de crédito.
- c. Realizar los depósitos diarios en el banco.
- d. Entregar reportes al Jefe de almacén.
- e. Colaborar en otras actividades que el jefe de almacén las encomiende.
- f. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos, políticas y funciones.

5. Mensajero.

- a. Entregar correspondencia en el menor tiempo.
- b. Cuidar todos los documentos o dinero hasta llegar a su destino.
- c. Realizar depósitos en bancos.
- d. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos, políticas y funciones.

Hay que anotar que el puesto asignado no necesariamente debe ser ocupado cada uno por una persona ya que dependiendo del tamaño del local, podrá ser ocupado por una sola persona que cumpla dos funciones al mismo tiempo.

Las funciones de cada uno de los puestos asignados están claramente definidas en el Manual de funciones.

Manual de procedimientos.- En este manual se determinan los siguientes procedimientos a desarrollarse en la franquicia:

1. Procedimiento de venta en almacenes.

- a. Atención al cliente y vender libros y material complementario.
- b. Facturar en los correctos documentos los ítems solicitados.
- c. Entregar una copia de la factura para que cancele en caja.
- d. Cobrar en caja el valor de la factura.
- e. Entregar la mercadería al cliente junto con la factura original.

2. Procedimiento de ingresos de dinero.

- a. Los almacenes realizaran el DR (Reporte Diario) y se cuadrara con los valores recibidos en caja.
- b. Realizar el depósito en el banco asignado.
- c. Adjuntar la papeleta de depósito al DR.
- d. Archivar el DR junto con la papeleta de depósito.

3. Procedimiento para gastos.
 - a. El jefe de almacén prepara el presupuesto de gastos del mes.
 - b. Los gastos pequeños serán manejados por caja chica.
 - c. Los gastos mayores se pagaran con cheque a orden del beneficiario.

4. Procedimiento de compras.
 - a. Elaborar pronósticos de venta.
 - b. Analizar las existencias de mercadería disponible.
 - c. Analizar la rotación del último periodo de compra.
 - d. Solicitar autorización para enviar pedido al proveedor.
 - e. Recibir mercadería del proveedor e ingresar a través del MR o TR al control de inventarios.
 - f. Cargar a la cuenta por pagar al proveedor.

5. Procedimiento de inventarios.
 - a. Los inventarios deben realizarse diariamente.
 - b. Las transferencias de mercadería deben cumplir con todos los parámetros establecidos.
 - c. Cuando se reciben las compras se ingresan en el documento MR.
 - d. Todos los ítems tienen un código de referencia.

6. Procedimiento de pago a proveedores.
 - a. Ingresar la MR de la mercadería en el punto de venta.
 - b. Ingresar el documento MR en el sistema de proveedores con una fecha de vencimiento.
 - c. Las compras en consignaciones se pagaran después de recibir el MR.

En cada manual de procedimientos están descritas, tanto las actividades a desarrollar en cada uno de ellos, así como los documentos que se utilizaran en los mismos.

Manual de políticas.- Es primordial que en el punto de venta se establezcan con claridad las políticas para el trabajo administrativo estas son:

1. Políticas de venta.

- a. Las librerías deben tener un orden por secciones.
- b. Los descuentos deben ser fijados en base al costo de la mercadería.
- c. Los almacenes realizaran depósitos diarios de las ventas.
- d. A los depósitos deberán ser adjuntados la papeleta y el DR respectivo.
- e. Los almacenes llevan un control de ventas, depósitos, clientes, tarjetas.
- f. Las cajas reportaran al final del mes sus saldos en clientes y tarjetas de crédito detalladas por cobrar.
- g. Los cheques protestados serán responsabilidad de las cajas en los almacenes.

2. Políticas de gastos.

- a. Los gastos se presupuestan y los egresos son de acuerdo con el presupuesto.
- b. Un gasto no podrá ser pagado por adelantado.
- c. Todo gasto deberá tener documentos de soporte.
- d. Para reembolso de dinero se presentaran documentos que justifiquen el egreso.
- e. El control de gastos se realizara mediante la creación de una cuenta por pagar con el número de la solicitud de pago.

3. Políticas de inventarios de mercadería.

- a. Los ingresos de mercadería se realizaran con documentos MR o TR.
- b. Las transferencias enviadas deben ser autorizadas por el Jefe de almacén.
- c. Los inventarios deberán tener un mínimo y un máximo de ejemplares.

- d. Los inventarios deberán tener una rotación de por lo menos tres veces al año.
- e. Los inventarios deben realizarse diariamente.
- f. El movimiento global de los ítems será revisado semestralmente.
- g. Existirá un solo código para cada ítem, el cual será otorgado por la central.

4. Políticas de reportes.

- a. Enviar los siguientes reportes fechados del 26 del mes anterior al 25 del mes en curso:
 - 1. Inventario instantáneo contable.
 - 2. Ventas al por menor (VM).
 - 3. Ventas al por mayor (VC).
 - 4. Ventas por clasificación.
 - 5. Compras mercadería recibida (MR).
 - 6. Transferencias enviadas por local (TE).
 - 7. Transferencias recibidas por local (TR).
 - 8. Estado de pérdidas y ganancias.
 - 9. Cuentas por cobrar con IVA.
 - 10. Cuentas por cobrar clientes.
 - 11. Cuentas por cobrar retenciones.

- b. Enviar a la central todos los días los siguientes reportes:
 - 1. DR, registro diario de actividad, cuadrado con la papeleta de depósito.
 - 2. Ventas (VM, VC) diarias.
 - 3. Compras (MR) diarias, adjuntas las facturas del proveedor con su MR cuadrada.
 - 4. Transferencias recibidas (TR) diarias, adjunto a su respectiva (TE).
 - 5. Inventarios y ajustes correspondientes.

Recomendaciones que se deben de tener en cuenta en el área administrativa de la franquicia:

- ✓ Asesorar al Jefe de Almacén, especialmente en Administración de gastos y elaboración de informes de actividades.
- ✓ Tener un mejor control y seguimiento de los inventarios diarios.
- ✓ Facilitar a los vendedores la instrucción necesaria para especializarse en determinadas áreas.
- ✓ Optimizar la entrega de correspondencia, de manera especial en temporada escolar.

CAPITULO Nº 5

CAPITULO N° 5 ANÁLISIS DE MERCADEO

5.1 INFORMACIÓN DE MERCADEO PROPORCIONADA POR EL FRANQUICIADOR

El mercadeo esta orientado en cuatro variables que son: el producto, el precio, la promoción y la plaza o punto de venta franquiciado.

PRODUCTO

En lo que respecta al producto, tenemos:

1. **Lineas de productos**: el franquiciador maneja las siguientes lineas de productos:
 - a) Libros de texto en español, importados.
 - b) Libros de texto de producción propia.
 - c) Libros de texto en ingles, importados.
 - d) Libros de texto de distribución exclusiva.
 - e) Libros de texto desarrollados entre el sector publico y privado.
 - f) Libros de texto nacionales.
 - g) Libros profesionales, universitarios y técnicos.
 - h) Libros de interés general.
 - i) Papelería: útiles escolares y papelería en general.
 - j) Líneas enfocadas a jardines, escuelas y colegios.

2. **Servicios asociados**: los servicios asociados que presta el franquiciador a sus franquiciados son:
 - a) Seminarios.
 - b) Talleres.
 - c) Exposiciones.

3. **Garantías:** las garantías ofrecidas son: calidad y cumplimiento en las entregas.
4. **Empaques y embalajes:** están dirigidos a cumplir con ciertos estándares, tanto en las ventas efectuadas al por mayor como en aquellas que se realicen al por menor.

PRECIO

En el punto de venta franquiciado, el precio de los productos importados se determinan en función de los costos, gastos y porcentajes de utilidad, los precios de los productos nacionales de venta al público son fijados por el proveedor.

PROMOCIÓN

La ejecución del plan promocional coincide con el ingreso de los estudiantes y profesores a los centros educativos, a través de cupones de descuento, policromías, con un refuerzo de las relaciones públicas por parte de los ejecutivos de la empresa, así como: material impreso y cuñas de radio y televisión.

PLAZA (Punto de venta franquiciado)

El punto franquiciado dispone de un formato estándar en su mobiliario, rotulación, exhibición de sus productos, secciones, equipos de computación, presentación física y personal.

Recomendaciones que se deben de tener en cuenta:

- ✓ Realizar investigaciones de mercadeo para satisfacer adecuadamente los requerimientos de los clientes, y asegurar el stock de las líneas de productos.
- ✓ Incrementar sustancialmente la línea de papelería en los locales franquiciados.
- ✓ Identificar las diferentes líneas de productos para satisfacer en mejor grado las necesidades de los consumidores en ese mercado.
- ✓ Incremento de los seminarios y talleres en los locales franquiciados.

- ✓ Organizar las actividades promocionales para la franquicia de Librería Científica durante los diferentes meses del año.
- ✓ Establecer controles y realizar los correctivos necesarios para ajustarse al plan de mercadeo.

5.2 PLAN DE MARKETING DE LA FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA

Cualquier estrategia para ser puesta en marcha eficazmente, debe considerar tres elementos fundamentales:

1. Satisfacer una necesidad del consumidor (locales de compra más cercanos).
2. Representar una ventaja sobre la competencia (mayor número de locales, mayores volúmenes de venta).
3. Proporcionar utilidades para la compañía (mayor volumen, mayor utilidad).

El proceso para establecer estrategias de mercadotecnia en un sistema de franquicias puede esquematizarse en 4 pasos:

- a) Planeación.
- b) Contacto con franquiciatarios potenciales.
- c) Seguimiento y evaluación
- d) Aprobación y venta de la franquicia.

Planeación

La planeación del sistema incluye el plan de mercadeo de la franquicia donde el franquiciante determina la dirección que tomará con el franquiciatario.

Se determinaran los siguientes aspectos:

- 1.- Perfil del franquiciatario.
- 2.- Zonas geográficas y territorio.

- 3.- Marketing para el sistema de franquicia.
- 4.- Marketing para el franquiciatario.
- 5.- Estrategia de mercadeo para el plan de expansión.

1.- PERFIL DEL FRANQUICIATARIO

Son profesionales con las siguientes características: capacidad de organización, capacidad de reacción ante eventuales factores adversos, capacidad de resolver problemas, habilidad para tomar decisiones oportunas y asumir la responsabilidad total de las decisiones tomadas.

Empleados, proveedores y clientes.- En el perfil de los futuros franquiciados, tenemos al grupo de empleados, proveedores y clientes, por ser personas mas familiarizadas con el negocio, la ventaja de este grupo es que saben mas de la franquicia y son entusiastas participantes. La desventaja esta en su capacidad de financiamiento pero el franquiciador tiene planes de financiamiento, a través de entidades financieras hasta por el 60% de la cuota inicial, y el 40% restante se financia con fondos propios de los franquiciados.

Aspectos demográficos.-

Edad.- la edad adecuada para la franquicia esta entre 25 y 35 años, lo que demuestra el interés del franquiciador de contar con jóvenes entusiastas y con actitudes positivas.

Estado civil.- para el éxito de la franquicia, se puede recomendar que se cuente con el apoyo de la esposa o esposo, debido a que generalmente él o ella, seria el brazo ejecutor ante el franquiciatario.

Es recomendable conocer al mismo tiempo en la entrevista que se le hace al prospecto franquiciatario para evaluar con qué apoyo contará.

Escolaridad.- la educación formal debe ser un elemento importante del perfil ya que facilita la asimilación de los conceptos de la franquicia y del modo de operarla, las personas que tienen estudios a nivel superior están más capacitadas para administrar la franquicia en áreas administrativas y de marketing, de Librería Científica.

Personalidad.-

- ◆ Energía, el franquiciatario debe ser entusiasta y participativo.
- ◆ Estabilidad emocional y autocontrol, manejar sus emociones y controlar situaciones bajo presión, especialmente en sus inicios.
- ◆ Automotivación y sentido común, la motivación escasa produce un fracaso del negocio o éxito poco duradero. El sentido común otorga capacidad, establece metas alcanzables y tomar decisiones adecuadas.
- ◆ Capacidad de liderazgo, de comunicación y nivel de responsabilidad, esto determina el éxito entre sus empleados.

Otro factor que implica integridad moral, son los secretos de la franquicia, estos otorgan valor al negocio y no pueden pasarse o venderse a terceros.

Credibilidad en el sistema de franquicias.- La credibilidad fomenta la participación del franquiciatario en las decisiones y en el desarrollo de la franquicia, la experiencia del franquiciatario ayudara a salvar obstáculos que se presenten en la franquicia, es necesario, también que tenga conocimientos suficientes para vender libros y material complementario, y entender los procesos de franquicia y contabilidad del negocio.

Experiencia.- La experiencia en el manejo de la unidad será importante por la capacidad que tenga para relacionarse con los clientes, proveedores y el personal que colabora en el desarrollo del punto de venta franquiciado.

Situación financiera personal.- La persona que cuenta con fondos financieros tiene ventajas sobre los demás, sin embargo, esto no es determinante para otorgarle la franquicia, ya que ello no asegura que tenga capacidad para administrar el negocio.

2.- ZONAS GEOGRÁFICAS Y TERRITORIO

Implica buscar tanto la zona geográfica y territorio de otorgamiento de la franquicia, como el tipo de establecimiento y la zona de la ciudad donde deberá establecerse el punto de venta.

3.- MARKETING PARA EL SISTEMA DE FRANQUICIA

Producto

Se maneja por medio de la marca registrada LIBRERÍA CIENTÍFICA.

Para describirlo consideramos los siguientes elementos:

- 1) Manuales de operación.

- 2) Equipo y diseño.
 - Superficie
 - Mobiliario
 - Estantería módulos 1,25 * 2,4 * 0,5 (20 módulos)
 - Exhibidores 3
 - Mesas 1,25 * 1 * 1 (5 mesas)
 - Módulo papelería 1,25 * 2,4 * 0,8 (5 módulos)
 - Módulos de caja 1
 - Módulo de control de inventario 1
 - Escritorio jefe de almacén 1
 - Vitrinas de papelería 2

Plano de distribución:

Secciones: Textos escolares

Infantil

Papelería

Universitarios

Interés general

Novedades

Implementos: Computador: características

Principal – terminales, etc.

Licencias, etc.

Programas

Radio de comunicaciones: frecuencias – alcance, etc.

Línea telefónica: PACIFICTEL / Celular

Rótulo

Sistema eléctrico

3) Garantía, servicio y mantenimiento.

Servicios de comunicaciones: Computadores, Radio.

Servicios de mantenimiento: Eléctrico, Carpintería.

Servicio de abastecimiento: Transporte mercadería, encomiendas: documentos.

4) Entrenamiento.

Tiempo: El entrenamiento tendrá una duración de 48 horas.

Evaluación: 8 horas

Material:

Organización: procedimientos, políticas, funciones, situación financiera, balance de situación, balance de resultados, flujo de fondos.

Presupuesto de ventas: compras, gastos, ingresos (16 horas)

Publicidad y promoción	}	8 horas
Clientes potenciales		
Conocimiento del producto		
Estructura del franquiciante		
Apoyo a proveedores		

Costo: materiales, área de reuniones, refrigerios, expositores.

Precio (Cuota inicial):

Cuota inicial:	
Mobiliario	3690
Equipo	2340
Rótulos	620
Instalaciones	4850
Inventario inicial	35000
Capital de trabajo	<u>10000</u>
TOTAL	64000

Regalías.- Se estimara un porcentaje de regalías del 1 – 3 %

Cuota por publicidad.- Se establece una cuota del 1% sobre las ventas netas para publicidad, la misma que será utilizada equitativamente entre todos los franquiciatarios, de acuerdo al costo del programa.

Apoyos bancarios financieros.- El franquiciante otorgara lineas de crédito, esto se garantizara a través de instituciones financieras hasta el 60% de la cuota inicial.

Cobertura.- Dentro del plan de empresarios de la ciudad de Guayaquil, se establece que una librería se asignara para un sector sea este residencial o comercial, evitando la canibalización.

Promoción:

Campaña.- La campaña publicitaria se difundirá en el primer semestre del 2005 con una cobertura en la ciudad de Guayaquil.

Medios.- Para la difusión de la promoción de la franquicia de Librería Científica, se utilizarán periódicos de mayor circulación de la ciudad de Guayaquil, revistas especializadas y folletería.

Logotipos, diseños originales.- El franquiciatario tendrá en originales los diseños de logotipos y colores, manuales de uso que utilizara independientemente, en los mismos que constan todas las políticas y procedimientos de la forma adecuada como deberá utilizarlos.

Reclutamiento de personal.- El franquiciador asesora en la selección y contratación de empleados para la franquicia, a través de empresas especializadas en recursos humanos, previo el análisis del perfil del prospecto para el puesto a asignar.

Apoyo en relaciones publicas.- El franquiciante apoyara en la relación con los clientes, proveedores, medios de comunicación y la comunidad en general, a través de un ejecutivo vinculado al vendedor de la franquicia.

Apoyo en la apertura.- Antes del día de la apertura del local, el franquiciante apoyara al franquiciatario en verificar que los requerimientos en inventarios, rotulos, equipo, mobiliario, etc., esten listos, así como también impulsara al local franquiciado, a través de un programa de promoción y publicidad.

Además, para el mismo día de la apertura invitara a celebridades y personajes influyentes tanto en el mundo del libro como periodistas de prensa, radio y televisión de la ciudad de Guayaquil.

Entre la firma del contrato de franquicia y la apertura del punto de venta, el franquiciante apoyara en la operación del negocio hasta darlo a conocer a la comunidad, así mismo una vez abierto el negocio, el departamento de promoción del franquiciador permanentemente difundirá material promocional que permitirá el impulso en las ventas del local franquiciado, este estará vinculado al plan anual de promoción de la franquicia.

Estrategia de mantenimiento.- Se establecerá un plan a largo plazo para que garantice y explique la forma de promocionar constantemente con el fin de dar a conocer el sistema de franquicia hasta lograr un número adecuado de puntos de venta en la ciudad de Guayaquil que cubra los sectores estratégicos de la ciudad, considerando su crecimiento demográfico y futuros clientes.

Plaza

Diseño y remodelación del punto de venta.- una vez determinada la superficie en metros cuadrados, el franquiciatario dispondrá del plano exacto con la ubicación de mobiliario para cada una de las funciones a desarrollar; tales como: secciones de libros por áreas, por materias, papelería, equipos como computadora, terminales, impresora, teléfono, fax, radio de comunicación, rotulos y presentación externa.

Sectores.- previo un análisis, se determina el sector en que el punto de venta preste los servicios a los clientes, considerando lo

siguiente: frecuencia de tránsito, número de centros educativos, población del sector, nivel socio-económico.

Proveedores.- el franquiciante condiciona al franquiciador a que se respeten los acuerdos con todos los proveedores, con el objeto de establecer los costos de mercadería y los márgenes de utilidad, forma de pago, devoluciones, canjes, etc., y garantizara el abastecimiento para la venta a sus clientes.

Inspecciones.- las visitas de inspección por parte del franquiciante serán quincenales y para medir estándares de: calidad de servicio, exhibición, atención, inventario, presentación del punto de venta, disciplina.

4.- MARKETING PARA EL FRANQUICIATARIO

Producto:

Líneas: Las líneas de producto que se ofrecen.

Servicios asociados: se determinaran en un plan a largo plazo entre el punto de venta y el sector educativo, ya sean estos con seminarios, talleres, exposiciones, enfocados a un mejor conocimiento del producto.

Garantías: las garantías que darán a sus clientes serán: calidad y cumplimiento en las entregas, tanto en materiales nacionales como importados.

Empaques y embalajes:

Ventas al por mayor: todos los productos que se expenden en el punto de venta deben ser empacados en cajas de cartón,

sellados y etiquetados para lo cual se utilizaran cartones, cinta de embalaje y etiquetas.

Ventas al por menor: los productos serán despachados en fundas (diseñadas con la marca y dirección de la franquicia) que pueden variar de tamaño, según el volumen del contenido.

Precio: La política de precio de venta será uniforme en todos los puntos de venta. Se determinara considerando los costos, los gastos y el porcentaje de utilidad neta requerido por regla general, los precios de venta al publico los fija el proveedor y la negociación se da sobre el margen de descuento sobre las ventas, los descuentos se otorgaran hasta un margen autorizado, previas las justificaciones tales como: tarjeta de descuentos o volumen de compras para el tipo de negocio.

Se sugieren precios especiales en ofertas, saldos, liquidaciones en periodos de tiempo establecidos.

Promoción: La ejecución del plan promocional coincide con el ingreso de los estudiantes y profesores a los centros educativos, a través de cupones de descuento, policromías, con un esfuerzo de las relaciones públicas por parte de los ejecutivos de la empresa, así como: material impreso y cuñas de radio y televisión.

En lo referente a las relaciones públicas se dará un apoyo permanente de la imagen corporativa, a través de ejecutivos y personal en asesoría a profesores, bibliotecarios y clientes en general.

Plaza: el franquiciador decidirá el sector en donde va a administras su punto de venta dentro de los parámetros que tenga el franquiciatario.

5.- ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA EL PLAN DE EXPANSIÓN.

Central de la Franquicia: para la expansión a través de la franquicia se crea una nueva empresa: "CIENTÍFICA INTERNACIONAL S.A." que se constituye como empresa franquiciadora.

1.- Organigrama de Científica S.A.

La empresa se constituye con capital de Corbustos S.A., a fin de enfocar la gestión de la franquicia en Guayaquil, en el resto del país, y proyectarla hacia el exterior.

Grafico 1.1 Organigrama



Fuente: Corporación Bustos

2.- El objeto fundamental

Es desarrollar la Franquicia de la marca registrada Librería Científica en el Ecuador.

3.- Las funciones básicas de los funcionarios serán las siguientes:

a) **Presidencia Ejecutiva.**- planificar, organizar, ejecutar y auditar los procesos que implica el desarrollo de la empresa, así como contratar y representar legalmente a la compañía.

La implementación se desarrollara con personal del staff propio en las áreas administrativas, financiera y marketing.

b) **La Dirección financiera administrativa.**- fundamentalmente se encargara de las operaciones y logística, los presupuestos, la contabilidad y en general el manejo administrativo y financiero.

c) **La Dirección de marketing.**- Es la encargada de la planificación, promoción, ventas y cobranzas, servicio a los franquiciados y otros, así como la implementación de puntos de venta.

4.- Departamentos

Departamento de Puntos de Venta de Científica

El departamento de Puntos de Venta es el encargado de formar equipos para la realización de proyectos encaminados a la implementación de puntos de venta; en cada uno de ellos habrá un jefe de proyecto y un personal de apoyo (STAFF).

Las funciones atribuidas al departamento de Puntos de Venta de Librería Científica, son las siguientes:

1. Ejecución del planning de lanzamiento de agencias.
2. Seguimiento de las agencias existentes.
3. Apoyo en la organización de las agencias.
4. En esta función podríamos distinguir:
 - a) Lanzamiento de campañas.
 - b) Formación del franquiciado y su personal en los establecimientos franquiciados.
 - c) Supervisión de la implantación.
 - d) Implantación de la línea de productos en la agencia (enfoque).
 - e) Información continuada de campañas y productos.

5.- Sección de asesoría de compras

La sección de asesoría de compras estará compuesta por las personas que desarrollan las siguientes funciones:

- a) Selección de proveedores adheridos a la franquicia.
- b) Análisis y selección de líneas de productos para el enfoque básico.
- c) Análisis y selección del producto para las campañas.
- d) Negociación de condiciones con proveedores.
- e) Búsqueda de productos en exclusividad.
- f) Seguimiento del nivel de servicio de los proveedores.
- g) Integración del producto de la franquicia en los puntos de venta.
- h) Seguimiento del cumplimiento del pago del canon por parte de los proveedores.

6.- Sección de adecuación y normalización de imagen de los puntos de venta.

La sección estará integrada por las personas que tienen atribuidas las siguientes funciones:

- a) Proyectos de distribución y adecuación de las agencias.

- b) Seguimiento de las implantaciones.
- c) Definición de la normalización en la imagen de las agencias.

7.- Funciones atribuidas a comunicaciones.

- a) Coordinación de los medios publicitarios de las campañas.
- b) Apoyo a los franquiciados en la organización de las campañas.
- c) Seguimiento y relación con los medios.
- d) Apoyo en las acciones institucionales de imagen.
- e) Elaboración de campañas publicitarias y promoción.

8.- Funciones de la sección informática, diseño y creatividad.

- a) Análisis de las necesidades informáticas de las agencias franquiciadas.
- b) Desarrollo puesto a punto del sistema informático.
- c) Desarrollo y mantenimiento del catalogo informativo.
- d) Implantación del sistema informático en las agencias (franquiciadas).
- e) Mantenimiento del sistema.
- f) Asistencia técnica a las agencias.

6.- COSTOS DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MARKETING PARA EL AÑO.

	Cost franquiciador	C.franquiciado
1. PRODUCTO		
a) Manuales de operación.	US\$	1 000,00
b) Equipo y diseño costo maqueta.		1 000,00
c) Garantía, servicios.		500,00

d) Entrenamiento a los integrantes del franquiciante. 1 000,00

2. PRECIO

Costo de cuota inicial 64 000,00

3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

◆ Folletería

◆ Eventos

◆ Televisión

◆ Radio

◆ Descuentos

◆ Periódico, etc. 3 000,00

4. PLAZA O PUNTO DE VENTA

a) Cubre cuota inicial franquiciado

b) Apertura de local 1 500,00

TOTAL US\$ 8 000,00 64 000,00

CAPITULO N° 6

CAPITULO N° 6 ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 INVERSION INICIAL

La inversión inicial para el franquiciado, considerando un área de 100 m² con las especificaciones en el cuadro de inversión inicial es de 64.000 dólares más 10.000 de fondo rotativo.

Cuadro 1.1 Inversión Inicial

CUENTA	\$
<i>MOBILIARIO</i>	<i>3.690</i>
<i>EQUIPO ELECTRÓNICO</i>	<i>2.340</i>
<i>ROTULACIÓN</i>	<i>620</i>
<i>INSTALACIONES</i>	<i>4.850</i>
<i>DERECHO DEL USO DE MARCA</i>	<i>7.500</i>
<i>INVENTARIO DE MERCADERIA</i>	<i>35.000</i>
<i>FONDO ROTATIVO</i>	<i>10.000</i>
<i>TOTAL CUOTA INICIAL</i>	<i>64.000</i>
<i>AREA m2</i>	<i>100</i>
<i>PARQUEADEROS</i>	<i>2</i>
<i>CUOTA INICIAL</i>	<i>64.000</i>
<i>CAPITAL PROPIO</i>	<i>30.000</i>
<i>CAPITAL PRESTADO</i>	<i>34.000</i>

Fuente: Librería Científica Alborada

Si el franquiciado no contara con la totalidad de la inversión puede acceder a un crédito en una institución financiera del 60% con un plan de pagos de hasta tres años y con garantía del franquiciador.

El 100% de la cuota inicial se financia de la siguiente forma:

Capital propio	47 %
Capital prestado a Bancos	53 %

TABLA DE AMORTIZACION ANUAL

MONTO: 34.000,00 Dólares

INTERES: 9.00%

PLAZO: 3 AÑOS

Cuadro 1.2 Tabla de amortización anual

PERIODO	CAP.REDUC	CUOT.FIJA	INTERÉS	TOTAL
1	34.000,00	11.333,33	3.060,00	14.393,33
2	22.666,67	11.333,33	2.040,00	13.373,33
3	11.333,34	11.333,33	1.020,00	12.353,33
TOTAL		34.000	6.120	40.120

Fuente: Banco de Guayaquil

Elaborado por: Las autoras de tesis

TABLA DE AMORTIZACION MENSUAL

Cuadro 1.3 Tabla de amortización mensual del 1^a año

PERIODO	CAP.REDUC	CUOT.FIJA	INTERÉS	TOTAL
Ene-05	34.000,00	944,44	255,00	1.199,44
Feb-05	33.055,56	944,44	255,00	1.199,44
Mar-05	32.111,11	944,44	255,00	1.199,44
Abr-05	31.166,67	944,44	255,00	1.199,44
May-05	30.222,22	944,44	255,00	1.199,44
Jun-05	29.277,78	944,44	255,00	1.199,44
Jul-05	28.333,33	944,44	255,00	1.199,44
Ago-05	27.388,89	944,44	255,00	1.199,44
Sep-05	26.444,44	944,44	255,00	1.199,44
Oct-05	25.500,00	944,44	255,00	1.199,44
Nov-05	24.555,56	944,44	255,00	1.199,44
Dic-05	23.611,11	944,44	255,00	1.199,44
TOTAL		11.333,33	3.060,00	14.393,33

Elaborado por: Las autoras de tesis

Cuadro 1.4 Tabla de amortización mensual del 2º año

PERIODO	CAP.REDOC	CUOT.FIJA	INTERÉS	TOTAL
<i>Viene 05</i>	23.611,11	11.333,33	3.060,00	14.393,33
	23.611,11	944,44		
<i>Ene-06</i>	22.666,67	944,44	170,01	1.114,45
<i>Feb-06</i>	21.722,23	944,44	170,01	1.114,45
<i>Mar-06</i>	20.777,79	944,44	170,01	1.114,45
<i>Abr-06</i>	19.833,35	944,44	170,01	1.114,45
<i>May-06</i>	18.888,91	944,44	170,01	1.114,45
<i>Jun-06</i>	17.944,47	944,44	170,01	1.114,45
<i>Jul-06</i>	17.000,03	944,44	170,01	1.114,45
<i>Ago-06</i>	16.055,59	944,44	170,01	1.114,45
<i>Sep-06</i>	15.111,15	944,44	170,01	1.114,45
<i>Oct-06</i>	14.166,71	944,44	170,01	1.114,45
<i>Nov-06</i>	13.222,27	944,44	170,01	1.114,45
<i>Dic-06</i>	12.277,83	944,44	170,01	1.114,45
TOTAL		11.333,28	2.040,09	13.373,37
		22.666,61	5.100,09	27.766,70

Elaborado por: Las autoras de tesis

Cuadro 1.5 Tabla de amortización mensual del 3^a año

PERIODO	CAP.REDOC	CUOT.FIJA	INTERÉS	TOTAL
<i>Viene 06</i>	12.277,83	22.666,61	5.100,09	27.766,70
	12.277,83	944,44		
<i>Ene-07</i>	11.333,39	944,44	85,00	1.029,44
<i>Feb-07</i>	10.388,95	944,44	85,00	1.029,44
<i>Mar-07</i>	9.444,51	944,44	85,00	1.029,44
<i>Abr-07</i>	8.500,07	944,44	85,00	1.029,44
<i>May-07</i>	7.555,63	944,44	85,00	1.029,44
<i>Jun-07</i>	6.611,19	944,44	85,00	1.029,44
<i>Jul-07</i>	5.666,75	944,44	85,00	1.029,44
<i>Ago-07</i>	4.722,31	944,44	85,00	1.029,44
<i>Sep-07</i>	3.777,87	944,44	85,00	1.029,44
<i>Oct-07</i>	2.833,43	944,44	85,00	1.029,44
<i>Nov-07</i>	1.888,99	944,44	85,00	1.029,44
<i>Dic-07</i>	944,55	944,44	85,00	1.029,44
		11.333,28	1.020,01	12.353,29
TOTAL		34.000	6.120	40.120

Elaborado por: Las autoras de tesis

6.2 INGRESOS

LIBRERÍA CIENTIFICA

INGRESOS POR VENTAS AÑO 2004

Cuadro 1.6 Ventas 2004

MES	VENTAS-04
<i>Enero</i>	11.930,50
<i>Febrero</i>	9.273,28
<i>Marzo</i>	68.379,77
<i>Abril</i>	184.443,46
<i>Mayo</i>	56.908,83
<i>Junio</i>	19.757,72
<i>Julio</i>	12.341,08
<i>Agosto</i>	8.345,84
<i>Septiembre</i>	9.739,06
<i>Octubre</i>	5.640,75
<i>Noviembre</i>	5.135,71
<i>Diciembre</i>	3.243,64
Totales	395.139,64

Fuente: Librería Científica Alborada

PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUALES POR VENTAS

Cuadro 1.7 Proyección de ventas anuales

MES	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ENE.	11.930,50	15.509,65	20.162,55	26.211,31	34.074,70	44.297,11
FEB.	9.273,28	12.055,26	15.671,84	20.373,40	26.485,42	34.431,04
MARZ.	68.379,77	88.893,70	115.561,81	150.230,35	195.299,46	253.889,30
ABRIL	184.443,46	239.776,50	311.709,45	405.222,28	526.788,97	684.825,66
MAYO	56.908,83	73.981,48	96.175,92	125.028,70	162.537,31	211.298,50
JUNIO	19.757,72	25.685,04	33.390,55	43.407,71	56.430,02	73.359,03
JULIO	12.341,08	16.043,40	20.856,43	27.113,35	35.247,36	45.821,57
AGOST.	8.345,84	10.849,59	14.104,47	18.335,81	23.836,55	30.987,52
SEPT.	9.739,06	12.660,78	16.459,01	21.396,71	27.815,73	36.160,45
OCT.	5.640,75	7.332,98	9.532,87	12.392,73	16.110,55	20.943,71
NOV.	5.135,71	6.676,42	8.679,35	11.283,15	14.668,10	19.068,53
DIC.	3.243,64	4.216,73	5.481,75	7.126,28	9.264,16	12.043,41
TOTAL	395.139,64	513.681,53	667.785,99	868.121,79	1.128.558,33	1.467.125,82

% Incremento anual 30% 30% 30% 30% 30%

Elaborado por: Las autoras de tesis

Como podemos apreciar dentro del cuadro de ventas mensual durante el horizonte de planificación de cinco años establecido para el análisis de factibilidad del proyecto observamos que estas crecen 30% con respecto al año anterior, esto está pronosticado en base a desempeño de Librería Científica a lo largo de los últimos años

PRESUPUESTOS DE GASTOS OPERATIVOS ANUALES

Cuadro 1.8 Proyección de los gastos anuales

Descripción	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Costos de Ventas</i>						
Compras de mercadería	154.895,00	201.363,50	261.772,55	340.304,32	442.395,61	575.114,29
Total Costos Ventas	154.895,00	201.363,50	261.772,55	340.304,32	442.395,61	575.114,29
Sueldos	15.000,00	18.000,00	21.600,00	25.920,00	31.104,00	37.324,80
Arriendos	10.000,00	12.000,00	14.400,00	17.280,00	20.736,00	24.883,20
Servicios Generales	6.800,00	8.160,00	9.792,00	11.750,40	14.100,48	16.920,58
Mantenimiento	3.300,00	3.960,00	4.752,00	5.702,40	6.842,88	8.211,46
Total Gast.Administrac.	35.100,00	42.120,00	50.544,00	60.652,80	72.783,36	87.340,03
Regalías	10.000,00	12.000,00	14.000,00	16.000,00	18.000,00	20.000,00
Regalías publicidad	4.000,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00	9.000,00
Intereses bancarios	0,00	3.060,00	2.040,00	1.020,00	0,00	0,00
Amortizac. Uso de marcas	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00
Total Egresos	16.500,00	22.560,00	24.540,00	24.020,00	26.000,00	29.000,00
Total Desembolsos x Gast.	206.495,00	266.043,50	336.856,55	424.977,12	541.178,97	691.454,32
% Incremento anual		22%	22%	22%	22%	22%

Elaborado por: Las autoras de tesis

Fuente: Librería Científica Alborada

ANALISIS

Los gastos presentados en el cuadro anterior muestran un incremento anual de 22% asegurando con respecto al incremento de ventas del 30% un margen de ganancia bruta del 8% en cuanto al incremento establecido. Cabe anotar que los incrementos están pronosticados en base a los registros históricos de la Librería Científica en los últimos años, por otro lado es importante indicar que el costo de ventas ha variado debido al incremento sostenido de las ventas (30%) y la utilización de mano de obra, así también es importante anotar que los gastos derivados por la operación de la empresa registra un incremento anual del 20% que traducido en promedio refleja el 22% anual de incremento en todos los rubros del presupuesto proyectado en el rubro de amortización se observa además que a partir del cuarto año ya no se devengan por cuanto se ha establecido un periodo de pagos de hasta 3 años.

6.3 EVALUACION FINANCIERA

ESTADO DE RESULTADOS ANUALES PROYECTADOS

Elaborado por: Las autoras de tesis

DESCRIPCION	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VENTAS NETAS	395.139,64	513.681,53	667.785,99	868.121,79	1.128.558,33	1.467.125,82
COST.EN VTAS	154.895,00	201.363,50	261.772,55	340.304,32	442.395,61	575.114,29
UTIL.BRUTA EN VTAS	240.244,64	312.318,03	406.013,44	527.817,47	686.162,72	892.011,53
GAST.ADMINISTR.	35.100,00	42.120,00	50.544,00	60.652,80	72.783,36	87.340,03
OTROS EGRESOS	16.500,00	22.560,00	24.540,00	24.020,00	26.000,00	29.000,00
UTIL.OPERACIONAL	188.644,64	247.638,03	330.929,44	443.144,67	587.379,36	775.671,50
UTILIDAD	188.644,64	247.638,03	330.929,44	443.144,67	587.379,36	775.671,50
15% part. Trabajadores	28.296,70	37.145,70	49.639,42	66.471,70	88.106,90	116.350,72
UTIL.ANTES IMP.RENTA	160.347,94	210.492,33	281.290,03	376.672,97	499.272,45	659.320,77
25% IMP. A LA RENTA	40.086,99	52.623,08	70.322,51	94.168,24	124.818,11	164.830,19
UTILIDAD NETA	120.260,96	157.869,25	210.967,52	282.504,73	374.454,34	494.490,58

Elaborado por: Las autoras de tesis

ANÁLISIS

En términos generales la utilidad neta crece sostenidamente alrededor del 32% durante el horizonte de planificación planteado de cinco años, lo que demuestra la viabilidad del proyecto y la importancia de la ejecución del mismo, permitiendo financieramente alcanzar un crédito para el inversionista muy por encima de lo contemplado en las demás empresas.

Nota: Mediante la proyección de los Estados de Pérdidas y Ganancias presentamos la utilidad operativa que se obtendría durante 5 años más. Para la elaboración de esta proyección tomamos los valores estimados en los presupuestos anteriores.

Esto permitirá al franquiciador y al franquiciado una visión de las actividades o gestión sobre la marcha del negocio donde se puede apreciar las ventas, la utilidad bruta, los gastos, año a año en un periodo de cinco años.

BALANCE GENERAL

Este Estado de Situación permitirá tener una visión global de lo que el punto de venta (el franquiciador) tiene entre los activos, pasivos y patrimonio durante los cinco años, analizando año a año, según cuadro siguiente:

Cuadro 1.10 Balance general anual

	2004	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	Inicial	Ejecutado					
ACTIVOS							
BANCOS	10.000,00	29.890,20	145.340,49	322.757,76	493.105,93	762.908,90	1.167.613,35
MOBILIARIO	3.690,00	3.690,00	3.690,00	3.690,00	3.690,00	3.690,00	3.690,00
EQUIPO ELEC.	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00	2.340,00
ROTULACIÓN	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00
INSTALACIONES	4.850,00	4.850,00	4.850,00	4.850,00	4.850,00	4.850,00	4.850,00
DERECHO DE USO DE MARCA	0,00	7.500,00	5.000,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00
INVENTARIO DE MERCADERIA	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
TOTAL ACTIVOS	56.500,00	83.890,20	196.840,49	371.757,76	539.605,93	809.408,90	1.214.113,35
PASIVOS							
OBLIGACIONES BANCARIAS	0,00	0,00	34.000,00	22.667,00	11.334,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	0,00	0,00	34.000,00	22.667,00	11.334,00	0,00	0,00
PATRIMONIO							
CAPITAL PROPIO	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO ACTUAL	0,00	160.347,94	210.492,33	281.290,03	376.672,97	499.272,45	659.320,77
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	0,00	0,00	160.347,94	210.492,33	281.290,03	376.672,97	499.272,45
TOTAL PATRIMONIO	30.000,00	190.347,94	400.840,27	521.782,35	687.963,00	905.945,43	1.188.593,23
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30.000,00	190.347,94	434.840,27	544.449,35	699.297,00	905.945,43	1.188.593,23

Elaborado por: Las autoras de tesis

ANÁLISIS

Al igual que los cuadros anteriores observamos que la liquidez de la empresa reflejada en el activo corriente (bancos) permite a la empresa solventar sin problemas las diferentes obligaciones que la empresa mantiene con el banco por concepto del préstamo por apertura, por lo demás está más que comprobado que la empresa es sólida y solvente y podría enfrentar el llamado ciclo financiero que es lo que dura la empresa en vender y cobrar cuentas y asumir las obligaciones pertinentes.

6.4 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

De acuerdo a las utilidades netas de cada periodo la inversión se recupera en 3.1 años, en el periodo de tiempo se cubrirá los valores invertidos por el franquiciado que son 30.000 capital propio, 34.000 crédito para inversión inicial y 10.000 para el fondo rotativo, según el flujo de fondos que se muestra a continuación:

Cuadro 1.11 Recuperación de la inversión

DETALLE	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Ejecutado</i>						
INGRESOS						
CAPITAL PROPIO	30.000,00					
CAPITAL PRESTADO	34.000,00					
INGRESOS POR VENTAS	395.139,64	513.681,53	667.785,99	868.121,79	1.128.558,33	1.467.125,82
SALDO BANCARIO	29.890,20	145.340,49	322.757,76	493.105,93	762.908,90	1.167.613,35
TOTAL INGRESOS	489.029,84	659.022,02	990.543,75	1.361.227,72	1.891.467,23	2.634.739,17
EGRESOS						
CUOTA INICIAL	64.000,00					
GASTOS	35.100,00	42.120,00	50.544,00	60.652,80	72.783,36	87.340,03
REGALIAS	10.000,00	12.000,00	14.000,00	16.000,00	18.000,00	20.000,00
REGALIAS PUBLICIDAD	4.000,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00	8.000,00	9.000,00
PROVEEDORES	154.895,00	201.363,50	261.772,55	340.304,32	442.395,61	575.114,29
INTERESES	0,00	3.060,00	2.040,00	1.020,00	0,00	0,00
PAGO A BANCOS	0,00	11.333,00	11.333,00	11.334,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	267.995,00	274.876,50	345.689,55	436.311,12	541.178,97	691.454,32
DIFERENCIA	221.034,84	384.145,52	644.854,20	924.916,60	1.350.288,26	1.943.284,85
DIFERENCIA PERIODO	57.556,00	326.589,52	318.264,68	606.651,92	743.636,33	1.199.648,52

Elaborado por: Las autoras de tesis

TIR: 78.64% durante el horizonte de planificación proyectado de 5 años. La tasa de retorno anual es de 15.73%, superior a la tasa que pagan los bonos soberanos de países en desarrollo.

VAN: 1'252,291.42

PUNTO DE EQUILIBRIO

El llamado punto de equilibrio consiste en determinar el volumen de ventas necesario para cubrir los gastos operativos; en ese momento la empresa no pierde ni gana, es decir obtiene equilibrio con utilidad cero. A partir del punto de equilibrio hacia la derecha tenemos el área de utilidades mientras que hacia la izquierda se presentan las pérdidas. Para esto, normalmente se trabaja con la utilidad operativa, lo que significa que se considera la utilidad antes de intereses, impuestos y otros gastos no operacionales.

Los elementos que intervienen en la determinación del punto de equilibrio son los presentados en el Estado de Resultados: éstos son los costos fijos y variables en relación con las ventas. Los costos fijos permanecen inalterables en su monto, durante un período; se efectúan necesariamente haya o no ventas.

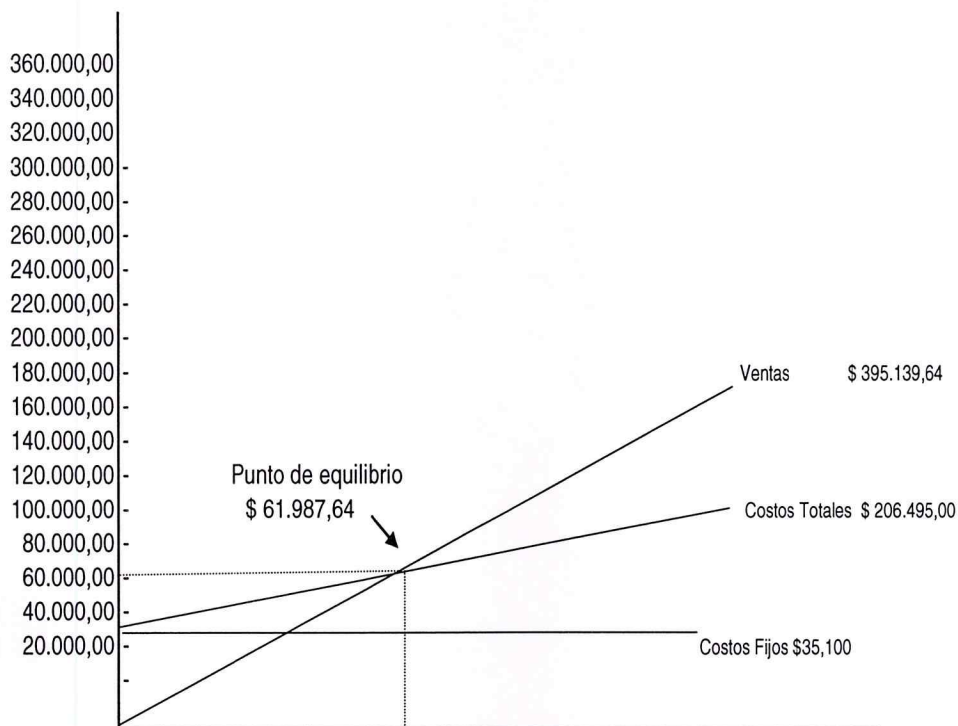
Fórmula:

$$P. E. = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS NETAS}}}$$

Grafico 1.2 Punto de equilibrio

LIBRERÍA CIENTIFICA

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO



$$P.E. = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{Costos Variables}{Ventas Netas}}$$

$$P.E. = \frac{35.100,00}{1 - (171.395 / 395.139,64)} \quad P.E. = 61.987,64$$

Nota: En este gráfico se presenta el "punto de equilibrio" o "punto cero" de la Librería Científica del primer año de actividades comerciales, de acuerdo al cálculo realizado, tomando los datos del Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.

Elaborado por: Las autoras de tesis

CAPITULO N° 7

CAPITULO N° 7

7.1 COMPROBACION DE HIPOTESIS

En la presente tesis se planteo la hipótesis: “RENTABILIDAD DE LA FRANQUICIA DE LIBRERÍA CIENTÍFICA”, determinaran una satisfactoria rentabilidad financiera, un aumento de cobertura didáctica, y generación de empleo, ya que tiene una aceptación en el mercado, lo que permitirá proyectar la rentabilidad tanto para el franquiciador como para el franquiciador.

7.2 CONCLUSIONES

Considerando que el objetivo general de este estudio es comprobar la rentabilidad de la franquicia de Librería Científica en Guayaquil, luego del análisis realizado se concluye que el proyecto es factible ya que cumple con las expectativas propuestas.

- El análisis de rentabilidad del proyecto con base en un plan sistemático, arroja una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 15.73% anual. Con esto demuestra que el proyecto es viable.
- Los resultados de los análisis financieros reflejan la confianza que los clientes siguen teniendo en Librería Científica por su variedad de servicio, ambiente y ubicación.
- El estudio también demuestra que la operación del prototipo implementado es rentable y que los rubros de las ventas y utilidad son proporcionales al espacio físico.

- La propuesta de franquicia de Librería Científica demuestra en su funcionamiento que es un negocio viable y atractivo con una utilidad acertada, tanto para el franquiciado como para el franquiciador. Con un manejo mercadológico y administrativo eficiente cuya implementación del sistema facilitará el acceso a la cultura por toda la población y el incremento de puestos de trabajo.

7.3 RECOMENDACIONES

Luego de la evaluación y conclusión del estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

- El implementar otras líneas de producto adicionales (sin perder de vista su enfoque) con la finalidad de obtener ventas permanentes en el año.
- Vender más la marca como franquicia en el sur de Guayaquil y estudiar la implementación en otras ciudades del país.
- Continuar con el seguimiento y evaluación del prototipo de franquicia.
- Estudiar factores relevantes para considerar el costo por uso de marcas a los franquiciados.
- Mejorar los controles y sistemas de comunicaciones para asesorar al franquiciado y/o jefe de almacén en administración de gastos y elaboración de informes de actividades.
- Seguimiento y control de los inventarios diarios disponibles.

- Realizar investigaciones de mercado para satisfacer adecuadamente los requerimientos de los clientes y asegurar el stock de las líneas de producto.
- Organizar eficientemente las actividades promocionales de la marca, así como seminarios y talleres en los diferentes puntos de ventas.

BIBLIOGRAFIA

BOROTAN, Donald. Las ventajas del franchising, Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1993.

CASA, Francisco. La franquicia, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España, 1989.

GONZALEZ CALVILLO, Enrique. La Experiencia de las Franquicias, Primera edición. México: Mc Graw Hill, 1994

HOLGUIN, Ximena. El Sistema de Franquicias, Primera edición. Santa Fé de Bogotá: Ediciones bancarias y financieras Ltda., 1995.

WWW.ACOLFRAN.COM

WWW.FRANQUICIAS Y ESTRATEGIAS.COM

WWW.FRANCORP.COM

Inés Bustos P.
Astrid Sotomayor R.