TESIS
AE 2001
Z3

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS

ELABORACIÓN DE UN PROYECTO FACTIBLE PARA EVALUAR Y PROPONER EL ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE FRANQUICIA EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTERNET (ISP) EN VENEZUELA

Autor: Lic. Luis Enrique Zambrano
C.I. Nº V.- 11.672.786
Tutor: Dr. Augusto Peñaloza

Caracas, Febrero 2.001

INDICE GENERAL

		Pág
	DEDICATORIA	iv
	RECONOCIMIENTO	v
	INDICE GENERAL	vi
	RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN		1
CAPITULOS		
I	**EL PROBLEMA**	
	1.1. Contextualización y Delimitación del Problema	5
	1.2. Referencia Empírica de la Investigación	12
	1.2.1. Objetivos de la empresa	13
	1.2.2. ¿Qué ofrece la empresa?	13
	1.2.3. Servicios y Productos	14
	1.2.4. Algunos Clientes que componen la Cartera Corporativa	16
	1.3. Definición del Problema	17
	1.4. Interrogantes de la Investigación	17
	1.5. Objetivos de la Investigación	17
	1.5.1. General	17
	1.5.2. Específicos	18
	1.6. Importancia y Justificación del Estudio	18
II	**MARCO TEORICO REFERENCIAL**	
	2.1. Antecedentes Relacionados con la Investigación	21
	2.2. Origen de las Franquicias	24
	2.3. Concepto de Franquicias	26
	2.4. Objetivo de la Franquicia	29
	2.5. Elementos Claves de la Franquicia	30
	2.6. Tipos de Franquicia	46

2.7. Ventajas y Desventajas de las Franquicias 52
2.8. Tips a ser tomados en cuenta 56
2.9. Razones determinantes en la elección de la Franquicia como forma organizacional 59
2.9.1. Escasez de Capital 60
2.9.2. Costes de Agencia 60
2.9.3. Otras causas 61
2.10. Aspectos Legales 63
2.10.1. Ley de Telecomunicaciones 63
2.10.2. Reglamento sobre la operación de Redes privadas de Telecomunicaciones 64
2.11. Las Franquicias en Venezuela 65
2.11.1. Actualidad venezolana 69
2.11.2. Proyección para el sector Franquicias en Venezuela 70
2.12. Consideraciones finales al Marco Teórico 72

III MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de Investigación 75
3.2. Población y Muestra 80
3.2.1. Universo 80
3.2.2. Unidades de Análisis 81
3.2.3. Categorización de las unidades de Análisis 81
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección 83
3.4. Procedimientos 84
3.5. Limitaciones 86

IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Unidades de Análisis 88
4.1.1. Guía de Entrevistas 90
4.1.2. Artículos de prensa, Webpages y

revistas especializadas 92
4.1.3. Estructuras de costos estimadas para la empresa 93
4.2. Análisis de Resultados 94
4.2.1. Internet 106
4.2.2. Franquicias 108
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1. Conclusiones 109
5.2. Recomendaciones 111

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 113
ANEXOS 116
CURRÍCULUM VITAE 119

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ELABORACIÓN DE UN PROYECTO FACTIBLE PARA EVALUAR Y PROPONER EL ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO DE FRANQUICIA EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTERNET (ISP) EN VENEZUELA

Autor: Lic. Luis E. Zambrano Z.
Tutor: Dr. Augusto Peñaloza
Año: 2001

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de elaborar un proyecto factible para evaluar y proponer el establecimiento de un sistema de franquicia en una empresa proveedora de servicio de Internet en Venezuela asumiendo un cambio en el orden jurídico vigente. La metodología utilizada responde a un proyecto factible. El objetivo principal del mismo se orientó hacia la evaluación de la información obtenida de las unidades de análisis con miras a estimar el posible impacto que dicho sistema tendría en variables tan importantes para una empresa como lo son la rentabilidad, la participación de mercado y los costos. Para el levantamiento de dicha información se elaboraron guías de entrevistas que fueron aplicadas a personas expertas y posteriormente tabulados los resultados, por otro lado se recabó una serie de artículos de la prensa, de revistas especializadas y de web-pages cuyos contenidos fueron analizados y sustentaron los resultados obtenidos. Como resultado de todo este análisis se concluyó que un sistema de franquicias es una excelente alternativa para una empresa proveedora de servicios de Internet en Venezuela (ISP) que este interesada en lograr un crecimiento mediante la expansión de su presencia en el mercado así como aumentar la rentabilidad y lograr una disminución de los costos operativos de la misma, siempre y cuando se produzca un cambio en el orden jurídico vigente.

INTRODUCCION

El incesante crecimiento de las nuevas tecnologías, las novedosas aplicaciones industriales y el desarrollo de nuevos comportamientos sociales, hacen que hoy en día casi nada permanezca estático y todo esté en permanente evolución. En torno a ese estado de continuo cambio, aparecen recientes tendencias que se extienden por todos los ámbitos del sistema económico. Las estructuras comerciales tampoco escapan a este desarrollo, que alcanza a sus formas más tradicionales, modificando unas, y transformando otras.

El sector comercial se coloca a partir de los ochenta, especialmente el área de distribución, a la cabeza del desarrollo y del poder, configurándose como una pieza clave y esencial entre la producción y el consumo. Dicho periodo fue de rápida expansión internacional para los franquiciadores de estructura empresarial; (Soler y Subirá; 1997), De entre los sistemas de distribución existentes, la franquicia ha provocado una auténtica revolución en los esquemas comerciales de determinados países, llegando a transformar su estructura distributiva.

En el mundo, el crecimiento espectacular y continuado de la franquicia augura grandes posibilidades de éxito en la creación de empleo directo (autoempleo), así como una solución estratégica a través de la cual se solventan los problemas de expansión con que cuentan las empresas (fundamentalmente el comercio minorista), derivados de las restricciones de capital y riesgos financieros, o de los costes de agencia,

entre otros, consiguiendo amplias redes de distribución sin tener que realizar grandes inversiones, posicionándose en definitiva como una fórmula revolucionaria capaz de solucionar en muchos casos los problemas de una distribución anticuada. En cualquier caso, la franquicia es un sistema de distribución cuyo desarrollo se ha visto favorecido por un entorno avanzado y moderno, en el que la información (y su buena utilización) juega un papel fundamental. (Gallastegui, 1.999).

En Venezuela el mercado de las franquicias ha resultado en un alto potencial comercial y dispone de no menos de 150 operadoras activas en la actualidad (Palacios, 2.000); sin embargo son escasos los estudios relativos a las combinaciones de sistemas de franquicias con el uso de las redes de comunicaciones como alternativa de nuevos negocios para las empresas.

Con este estudio se pretende recoger una visión actualizada y completa sobre la franquicia y evaluar el impacto que generaría la implementación de un modelo bajo el enfoque de este sistema en una empresa proveedora de Internet (ISP) en Venezuela.

Para la elaboración del presente se abordó una estrategia metodológica basada, fundamentalmente, en la obtención de información y documentación, que se encuentra en fuentes tan variadas como Internet, libros, manuales, revistas especializadas, artículos en publicaciones periódicas o en recursos hemerograficos, así como consultas con personas expertas en ambos sectores (Internet y Franquicias).

El trabajo se inicia con un primer capítulo donde se realiza el planteamiento y definición del problema abordado y se plantean las interrogantes de la investigación así como los objetivos a ser alcanzados.. De igual forma se presenta la situación general del mercado nacional de Internet y de Franquicias bajo la óptica del establecimiento de un modelo de franquicias para empresas ISP y se determinan los parámetros bajo los cuales se desarrolló la investigación. De igual forma se presenta la referencia empírica y se proporciona la información fundamental de la empresa piloto estudiada. Para finalizar se incluyen algunos criterios que soportan la importancia y justificación del presente estudio.

En el capítulo II se desarrolla ampliamente el Marco Teórico. Inicialmente se reportan algunos antecedentes relacionados con la investigación. Igualmente se incorporan de manera clara y concisa los aspectos teóricos más relevantes vinculados con la temática del estudio, vale decir lo conceptual de la franquicia, sus componentes, funciones, tipos, etc. Así mismo se aborda el marco normativo y su situación actual sobre las franquicias en Venezuela; finalmente se elaboran algunas consideraciones como cierre del capítulo.

El capítulo III presenta el Marco Metodológico, en el mismo se presenta la estrategia metódica para el desarrollo de la investigación y las técnicas utilizadas. Se define el tipo de investigación, la población y la muestra, las unidades de análisis y las técnicas e instrumentos de recolección de la información. Al finalizar el mismo se plantean los

procedimientos y limitaciones que se presentaron durante el desarrollo del trabajo.

El capítulo IV consiste en la presentación y análisis de los resultados. Se expone claramente como se manejaron las unidades de análisis y se presenta la Guía de Entrevistas aplicada a las personas expertas junto a los resultados arrojados por las mismas. De igual forma se presentan los resultados del análisis de la información obtenida de los artículos de prensa, las web-pages o las revistas especializadas recabadas durante el período de desarrollo del estudio. Se incluye, también, una estructura de costos que sirve como referencia para el estudio sobre el impacto económico estimado que podría generar la implementación de un modelo de franquicia en una empresa ISP en Venezuela. Finalmente para cerrar el capítulo se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos.

En el capítulo V se formulan las conclusiones y recomendaciones del estudio. Las primeras como la conexión existente entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados al principio del estudio para estimar si se alcanzaron los mismos. Igualmente, se presentan algunas recomendaciones que sirvan como guía para futuros estudios en el área o relacionados.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1. –Conceptualización del Problema

En Venezuela el mercado de Internet se ha tornado muy interesante debido a su constante crecimiento. A pesar de ser todavía relativamente pequeño, se percibe que tiene un gran mercado potencial que le asegura un ritmo de desarrollo sostenido.

Según datos proporcionados por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (I.E.S.A., 2.000) en un estudio realizado durante el segundo semestre del año 2.000, el mercado de Internet en Venezuela tiene un tamaño del 2% de la población nacional (aproximadamente unos 585 .000 usuarios) y la proyección del mismo para finales de 2.003 indica que alcanzará un 4,5% (prácticamente 1.200.000 de usuarios). El crecimiento de este mercado es de forma exponencial.

Según el mismo estudio las características del internauta venezolano son:

- Edad promedio: 27,6 años.
- Ingreso promedio mensual: US$ 1.789
- Tiempo promedio navegación: 3 horas diarias

- ❖ En su mayoría no compra en la Red (comercio electrónico) debido a:
  - 58% desconfía de las formas de pago electrónicas.
  - 59% teme no poder reclamar los artículos comprados on-line.
- ❖ Los productos más adquiridos por quienes si compran en la Red son:
  - Libros y CD´s.
  - Servicios de información on-line.
  - Suscripciones a medios impresos.
  - Software.
  - Reservaciones de hoteles.
- ❖ Con un aumento de la confiabilidad en los sistemas de pago invertirían en:
  - Tickets para eventos.
  - Boletos aéreos.
  - Pago servicios públicos on-line.
  - Cursos educativos.

Asimismo el mercado venezolano se caracteriza por tener una competencia bien agresiva debido a la existencia de varias empresas que ofrecen el servicio. La mayoría de ellas tienen situada su sede principal en la ciudad de Caracas, lo que genera un gran interés en aumentar la presencia en las ciudades del interior del país. Para lograr tal objetivo y generar un crecimiento, las empresas tienen las siguientes alternativas (Gallastegui, 1.999):

- ☑ Apertura de sucursales o nodos en dichas ciudades.
- ☑ Realizar una sociedad con terceros.
- ☑ Implementar un modelo de franquicia.

Por otro lado el auge a escala mundial de Internet no tiene fronteras ni límites aparentes. Venezuela no escapa de esta realidad y el crecimiento de su mercado ha estado marcado por un ritmo constante y de forma exponencial. Igualmente las proyecciones elaboradas por institutos de investigaciones ya referidos, han establecido que el mercado potencial de Internet venezolano es sumamente interesante para las empresas dedicadas a prestar dicho servicio.

Por tales razones, las empresas proveedoras del servicio de Internet (ISP) se han mostrado claramente interesadas en plantearse modelos que les aseguren un crecimiento acorde con el que promete el mercado. Con ello pretenden garantizar su permanencia en el sector y fortalecer su presencia (tanto física como de imagen) en todo el país.

Hasta el momento han operado bajo la modalidad de aperturas de sucursales o nodos en las principales ciudades del país, pero los altos costos inherentes a dicho proceso han limitado la posibilidad de una mayor expansión. Esto ha motivado la búsqueda de nuevas alternativas con miras a lograr alcanzar una presencia nacional que les garantice una mayor captación de clientes mediante un modelo que reduzca los costos o inversión necesaria para ello. (Peñalver, 1.998)

Se han planteado principalmente 2 alternativas: la primera de ellas es mediante asociaciones con terceros, la cual ha tenido restricciones debido a que puede en algún momento provocar perdida de control sobre las principales decisiones a ser tomadas en la empresa matriz. Aparte de ello, las reglas del juego (forma de administrar el sistema, personal a contratar, campañas publicitarias, etc.) tendrían que ser establecidas en común acuerdo con cada socio que se posea en las diferentes ciudades del país, lo que conllevaría inevitablemente a un embrollo burocrático ante la diversidad de opiniones que se podrían presentar.

Por ello se ha analizado una segunda opción: el establecimiento de un modelo de franquicia para este tipo de empresas. Dicho sistema se define como un método de colaboración entre dos personas físicas o jurídicas, independientes, mediante el cual una de ellas, el franquiciador, cede a cambio de unas determinadas compensaciones económicas el derecho a fabricar, utilizar o explotar un producto o servicio y un nombre comercial ya acreditado, junto con los conocimientos necesarios para desarrollar el negocio, a la otra persona, el franquiciado, que junto a su aportación financiera y en muchos casos, personal, se compromete a seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciador. (Profranquicias, 1.999).

Como bien es sabido los modelos de franquicias han tenido un auge tremendo debido a la gran cantidad de ventajas que supone para ambas partes. En este caso se puede observar que la empresa matriz (franquiciador) nunca estará en riesgo de perder el control de la misma

debido a que en ningún momento esta cediendo parte del mismo. También disminuye la carga financiera al ser aportada la misma en gran parte por el franquiciado. El franquiciado se beneficia de una marca ya conocida en el mercado, de un know-how por parte del franquiciador y de un menor riesgo por su inversión.

Por lo anteriormente expuesto, las empresas se han mostrado interesadas en analizar este último modelo, pero existe una piedra de tranca. El marco legal vigente en Venezuela impide el establecimiento de franquicias para empresas que operen con concesiones otorgadas por el estado, debido a que las mismas son personales e intransferibles, es decir, solo pueden ser usadas, explotadas, comercializadas y/o usufructuadas por el titular de dicha concesión y no pueden ser cedidas bajo ninguna modalidad a 3ros.

El Organismo encargado de otorgar dichas concesiones y de velar por el cumplimiento de las cláusulas que contienen las mismas en el sector de las Telecomunicaciones es la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) y el ámbito legal se encuentra establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, La Ley de Telecomunicaciones de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (L.O.P.A.) y sustentada a su vez en el Reglamento sobre Operaciones de Estaciones de Radiodifusión Sonora y el Reglamento sobre Operaciones de la Red Básica de Telecomunicaciones.

La doctrina legal establece la condición de las Concesiones otorgadas por el Estado como personales e intransferibles mediante un compendio de artículos disgregados en las Leyes y reglamentos anteriormente enunciados. A pesar de haber sido recientemente elaborada y aprobada, la nueva Ley de Telecomunicaciones de Venezuela no contempla todavía el traspaso a terceros de la concesión otorgada por el estado, aunque en los proyectos previos si se discutió tal posibilidad.

A corto plazo con el crecimiento de nuestro mercado de Internet llegarán al país poderosas empresas transnacionales que podrían, en su debido momento, exigir la posibilidad de operar bajo el esquema de franquicias y presionar para una modificación de la Ley vigente, lo que haría de este estudio una herramienta de análisis muy valiosa para sus planes de expansión a nivel nacional.

Incluso las empresas que se encuentran operando actualmente como proveedoras del servicio de Internet (ISP) en Venezuela podrían sugerir el análisis de dicha opción por las ventajas que representa, tanto para las empresas como para el país, ya que le permitiría ampliar enormemente las redes de comunicaciones existentes debido al auge que impondrían las franquicias, obviamente bajo la vigilancia de CONATEL como Organo rector del área de las Telecomunicaciones en Venezuela.

Es necesario destacar la reciente apertura del sector de las Telecomunicaciones en Venezuela (27/Nov/2000), proceso que obviamente impulsará aún más el volumen de inversión en dicho sector y

traerá consigo el arribo a nuestro país de grandes y poderosas empresas transnacionales las cuales implementarán la tecnología de punta existente. Esto repercutirá a su vez en las empresas ISP ya que la competencia por prestar servicios cada vez más completos hará el sector mucho más dinámico y la posibilidad para los clientes de escoger entre un gran número de alternativa hará a este último más exigente. Esto a su vez provocará que las empresas se preocupen por prestar cada vez un servicio de mayor calidad.

En Venezuela contaremos ahora con la posibilidad de accesar a Internet mediante las mejores tecnologías disponibles tales como el ADLS, el cable de fibra óptica o por medios de comunicación inalámbricos (como por ejemplo el Wireless Access Protocol (WAP), o en otras palabras Acceso de Protocolo Inalámbrico, el cual ya esta en pleno funcionamiento mediante los equipos celulares de última generación). Si analizamos el proceso de crecimiento de las empresas dedicadas a prestar el servicio de TV por cable podremos darnos cuenta de que las mismas se han venido preparando desde hace cierto tiempo para entrar fuertemente al mercado de Internet en nuestro país. Estas operadoras han "cubierto" la geografía nacional con miles de kilómetros de cables de fibra óptica de última tecnología con miras a ofrecer a los clientes la posibilidad de accesar a la denominada *"banda ancha"*, la cual consiste en transmitir simultáneamente por dicho cable la señal de TV, telefonía básica, redes privadas e Internet a una velocidad vertiginosa. Como se puede apreciar, el mercado de Internet en Venezuela tiene un

alto potencial de crecimiento y de esto se han dado cuenta las empresas que ya participan en el mismo y otras que están recién entrando.

En el referido contexto, el presente estudio centra su atención en el análisis del impacto que puede generar el establecimiento de un Modelo de Franquicia en una Empresa proveedora de Servicio de Internet (ISP) en Venezuela. Lo que se pretende es visualizar hasta que punto es viable proponer el establecimiento de un modelo de franquicia para desarrollar los servicios de Internet en Venezuela bajo la perspectiva de un cambio en el orden jurídico vigente que regula el sector en un proceso de "apertura" dentro de la Globalización que se esta dando en el mundo desarrollado.

1.2. –Referencia Empírica de la Investigación

TrueVision Corp. Es una empresa de telecomunicaciones nacida en 1.996 con la convicción de incursionar en el mercado de Servicios de Valor Agregado y próximamente al de Redes Privadas, con la óptica de brindar servicios de excelente calidad mediante la incorporación de alta tecnología en informática y telecomunicaciones conjuntamente con talentos en recurso humano dentro de estas áreas, contando con un equipo joven y multidisciplinario. TrueVision pone al servicio de la sociedad venezolana la más moderna tecnología de información online.

La empresa desea lograr una expansión que les asegure su presencia a nivel nacional para así poder ofrecer el servicio en mercados

potenciales que seguramente resultarían muy beneficiosos en pro de lograr una ampliación de la cartera de clientes de la empresa. Con ello se busca al mismo tiempo fortalecer la imagen y presencia en el mercado venezolano y obtener nuevas oportunidades de negocio para la empresa.

1.2.1. –Objetivos de la Empresa

- ✓ Brindar servicios de conexión a la Red Internacional de Información INTERNET bajo excelentes parámetros de conexión, velocidad, variedad de plataformas y practicidad en el manejo de la misma. Desarrollar otros Servicios y/o Productos que vayan de la mano con Internet y que representen soluciones adecuadas de negocios para aquellos clientes que requieran utilizar este ambiente y su tecnología.

- ✓ Ofrecer Servicios y/o Productos de alta calidad para así garantizar la satisfacción de los clientes antes, durante y después de la compra.

- ✓ Proveer un excelente Soporte Técnico, brindando seguridad en la red y confiabilidad en la información.

1.2.2. - ¿Qué ofrece la Empresa?

TrueVision Corp. ha contratado los servicios de dos (2) enlaces internacionales conectados en Stanford y New Jersey con las empresas AT&T y Global One, lo que les brinda redundancia en la conexión pudiendo garantizar el servicio de Internet a los usuarios las 24 horas del

día, con la mejor calidad de conexión gracias a las líneas telefónicas digitales y un master. Cuenta con tecnología de avanzada para la instalación y monitoreo permanente de líneas dedicadas.

1.2.3. –Servicios y Productos

✓ *Servicio de Enlace Discado*

Conexión a través de una llamada local a los servidores las 24 horas del día a la más alta velocidad, el mejor tiempo de respuesta local, factura detallada de consumo, estado de cuenta vía correo electrónico (E-mail) soporte técnico telefónico y personalizado. A través de esta conexión los clientes podrán disfrutar de los siguientes servicios de Internet:

- Servicio de Correo Electrónico (E-Mail).
- Servicio de Aplicaciones Comerciales (WWW).
- Servicio de Transferencia de Archivos (FTP).
- Consulta de Base de Datos (Gopher, Verónica, Archie).
- Servicio de Teleconferencia (Talk, IRC, Chat).
- Acceso Interactivo a Servidores Remotos (Telnet).

✓ *Servicio de Enlace Dedicado*

Servicio orientado a usuarios corporativos que necesitan una interconexión plena a la red de servicios Internet de manera permanente. La organización o empresa puede mercadear a través de su conexión productos y servicios a los usuarios de Internet a escala mundial. TrueVision combina la experiencia de redes a nivel

corporativo y liderazgo tecnológico para brindarle una conexión a Internet confiable.

- ✓ *Servicio de Páginas Web*
  - ➲ Creación, diseño, diagramación y mantenimiento de Web Sites.
  - ➲ Servicio de Almacenamiento (Web Hosting).
  - ➲ Servicio de mercadeo de su Web Site (publicación en los motores de búsqueda).
  - ➲ Servicio de estadística detallada de visitas a su página.
- ✓ *Servicio de Registro del Nombre de Dominio y mantenimiento del mismo.*
- ✓ *Cursos Básicos, Intermedio y Avanzado de navegación, diseño y creación de Páginas Web, Java Script y CGI Bin.*
- ✓ *Servicio de Soporte para Redes TCP/IP*
- ✓ *Servicio de Instalación de Servidores.*
- ✓ *Servicio de Consultoría.*
- ✓ *Servicios en Línea.*

  Consulta del tiempo en línea, solicitud de logines adicionales, solicitud de cambio de plan de conexión, solicitud de desconexión temporal del servicio, solicitud de cancelación del contrato, solicitud de cambio de tarjeta de crédito, plan amigo.
- ✓ *Roaming Internacional.*

  Con este servicio los clientes podrán accesar a TrueVision y navegar en Internet desde cualquier parte del mundo.
- ✓ *Servicio de redireccionamiento de correo electrónico.*
- ✓ *Servicio de desarrollo de Intranet y soluciones llave en mano.*

1.2.4.-Algunos Clientes que componen la Cartera Corporativa

- Armada de Venezuela
- Intesa
- Hoechst Marion Roussel
- American Express International
- Pionner C.A.
- Cuerpo Técnico de Policía Judicial (CTPJ)
- Fundación Humboldt (Nuevas Profesiones, Colegio El Angel)
- Proyectos Conexus C.A.
- Constructora Sambil
- Natures Sunshine Prod. De Venezuela
- Cadipro Milk Products C.A.
- Golden Suites Hotel (Embassy Suites)
- Agua Mineral Los Alpes C.A.
- Power House Gym
- Grupo Editorial Venelibros C.A.
- Banco Bolívar
- Biotech Laboratorios
- Minera Loma de Niquel
- Mailing List de Venezuela
- Distribuidora Samtronic de Venezuela C.A.
- Inversiones ItalMedica C.A.
- Clínica Santa Sofía
- The Caribbean American Bank N.V.

1.3. – Definición del Problema

El presente es un estudio centrado sobre la elaboración de un proyecto factible para evaluar y proponer el establecimiento de un modelo de franquicia en una empresa Proveedora de Servicios de Internet (ISP) en Venezuela, asumiendo el cambio del orden jurídico vigente.

1.4. - Interrogantes de la Investigación

- ¿Qué impacto podría generar la implementación de un modelo de franquicias sobre la rentabilidad de la empresa?.
- ¿Qué impacto podría generar la implementación de un modelo de franquicias sobre la participación de mercado de la empresa?.
- ¿Qué impacto podría generar la implementación de un modelo de franquicias sobre la reducción de costos de la empresa?.

1.5. – Objetivos de la Investigación

1.5.1. - General

- ✓ Evaluar el impacto de la posible implementación de un modelo de franquicia en una empresa proveedora de servicios de Internet (ISP) en Venezuela.

1.5.2. – Específicos

- ✓ Establecer el entorno legal existente para verificar la factibilidad de franquiciar concesiones otorgadas por el gobierno nacional en materia de telecomunicaciones, específicamente por CONATEL.
- ✓ Realizar un estudio del entorno teórico sobre la implementación de modelos de franquicias y aplicarlo al proyecto.
- ✓ Analizar factores económicos involucrados en el proceso y el impacto que se generaría sobre los mismos de implementase un proceso de franquicias en una empresa ISP en Venezuela.
- ✓ Estimar los resultados de la implementación de un modelo de franquicia que se adapte a una empresa proveedora de servicios de Internet (ISP) en un entorno legal favorable a tal sistema en nuestro país.

1.6. – Importancia y Justificación del Estudio

La importancia del presente estudio radica en la necesidad de evaluar el impacto que generaría el posible establecimiento de un Modelo de Franquicia para una Empresa Proveedora de Servicio de Internet (ISP) en Venezuela con miras a una futura y probable modificación de la Ley de Telecomunicaciones de Venezuela.

El estudio se justifica en el hecho de que nos encontramos inmersos en un proceso de Globalización que inevitablemente conllevará a un aumento mucho más vertiginoso de nuestro mercado de Internet y

las empresas ISP se verán en la necesidad de expandir su presencia a nivel nacional, pero el mismo se puede ver limitado por el alto nivel de inversión necesario para instalar nodos en otras ciudades. Con miras a reducir los costos y asegurar un mayor grado de expansión y de presencia en el ámbito nacional, las empresas se han mostrado interesadas en analizar modelos que les garanticen ambos objetivos. El modelo de franquicia parece ser el más indicado para ello y sobre la base de esto es que se realizó el presente estudio.

Es importante recalcar que nos encontramos en pleno siglo XXI y el uso de Internet se proyecta en Venezuela como la regla y no la excepción. En nuestro país ya se está ejecutando, por parte de empresas privadas y la banca comercial, el comercio electrónico lo que le da un mayor campo de acción a las ventas por medio de Internet y provoca que muchas empresas que operan en Venezuela se interesen en elaborar sus respectivas páginas Web para poder colocar sus productos al alcance de un mercado cuyas dimensiones precisas son muy difíciles de establecer (por ser un medio al cual se puede accesar desde cualquier lugar del mundo). Todo esto se presenta como una gran oportunidad de negocio para las empresas proveedoras de Internet, las cuales se verán en la necesidad de expandir su capacidad y presencia en el mercado nacional con miras a poder satisfacer la demanda de sus servicios por parte de los nuevos clientes.

Como se indicó previamente, el Marco Legal Vigente en Venezuela no permite lo que es la concepción principal de la franquicia:

". . . la cesión del derecho de utilizar o explotar un servicio . . ." al catalogar de personal e intransferible la concesión otorgada por el Estado en materia de empresas de valor agregado. Pero en previsión a una modificación de las leyes actuales, este estudio queda como un valioso precedente a ser considerado por dichas empresas para su posterior análisis y complemento.

Su utilidad se pondrá en evidencia en un futuro no muy lejano, al ser posiblemente modificada la Ley en este aspecto y aceptada la transferencia del uso o explotación de las concesiones. De igual manera se reflejará su beneficio para las empresas al poder reducir las cargas financieras que supone la instalación de un nuevo nodo o sucursal y los costos inherentes al mantenimiento de los mismos (infraestructura física, gastos de personal, inversión en equipos, etc.). Por otro lado facilitará una expansión de las empresas y un incremento de sus respectivas carteras de clientes.

Para Venezuela sería bastante favorable ya que estimularía un crecimiento de las redes de comunicación, un mayor acceso por parte de empresas, institutos y personas a la denominada "super-autopista de la información", un incremento de la tecnología en los sistemas de información a escala nacional, la modernización e implementación del comercio electrónico en nuestro país y un aumento de la inversión privada debido al auge que representarían las franquicias en el sector de las telecomunicaciones (creando a su vez nuevos empleos).

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se establece el marco conceptual que permitió el soporte teórico necesario para ubicar el estado actual del conocimiento sobre la temática de la investigación. A través del mismo se aborda como se originaron las franquicias, el concepto de franquicia, los elementos que la componen y los diferentes tipos existentes, sus ventajas y desventajas, el ámbito legal que las regula en Venezuela y su desarrollo en nuestro país.

2.1.- Antecedentes Relacionados con la Investigación

En Venezuela se han realizado algunos trabajos y/o libros productos de investigaciones muy interesantes y completos sobre las franquicias y más aún sobre Internet, pero no se conoce de ninguno que verse sobre franquicias para empresas de este sector. Sobre esta base, se presentan a continuación algunos trabajos que sentaron precedentes en estas áreas para el desarrollo del presente estudio:

- *"La Franquicia como alternativa de éxito en el proceso de desarrollo y consolidación económica en América Latina"*. Trabajo desarrollado por Tatiana Pernía B., estudiante de 5° Año de Administración, Mención Gerencia de Recursos Humanos, de la Universidad Católica

del Táchira. Este trabajo se presentó en representación de Venezuela en el Congreso Latinoamericano de Estudiantes de las Ciencias Administrativas y Contables en la ciudad de Maracaibo (del 15 al 21 de Octubre del 2.000) y obtuvo el primer lugar. El objetivo del mismo fué demostrar el grado de proporcionalidad existente entre el desarrollo del sector de las franquicias y la situación de las economías en los países latinoamericanos. Se hace un profundo análisis sobre las principales variables económicas y su comportamiento en un período pre y post franquicias en cada país. En el desarrollo del trabajo se evalúan los distintos factores que han llevado a que la formula de las franquicias funcionen con éxito en los países latinoamericano y se demuestra como influye este sector en la economía de cada nación. La conclusión general del mismo es que el desarrollo de una economía más sana y productiva se encuentra directamente relacionada con el tamaño y el estado del sector de las franquicias en cada país. Igualmente establece el gran avance y potencial que tiene Latinoamérica en el sector franquicias y aconseja a los gobiernos a tomar como un asunto de prioridad el desarrollo de dicho sector.

- *"Internet: Un Mundo sin fronteras"*. Trabajo elaborado por el Ing. Eduardo A. Pérez como Tesis de Grado. UNIMET, Caracas 1.996. El objetivo de dicho trabajo fue efectuar un análisis del impacto que genera la Internet en el proceso de globalización en el cual se encuentra inmersa la economía mundial. Se establece que dicha herramienta trasciende las fronteras físicas de los países e incluso va más allá de sus leyes, idiomas, creencias y costumbres, al lograr

unificar y reunir en un mismo sitio a cualquier habitante del planeta sin importar el país en el cual viva. En el desarrollo de este trabajo se efectúa una evaluación de la inmensa potencialidad que posee la superautopista de la información y de cómo puede influir desde todo punto de vista en nuestras vidas, desde el aspecto personal o de entretenimiento hasta el desarrollo económico de los países en general. Hace un análisis y deja sentado con ejemplos ilustrativos las distintas vías que ahora tenemos al alcance para poder entablar relaciones comerciales y/o personales en cualquier lugar del mundo a solo un click de distancia.

- *"Franquicias en Venezuela. Una escuela de emprendedores".* Libro elaborado por Luis Palacios, Jorge Arredondo, Dante Di Egidio y Rolando Seijas bajo el auspicio de la Universidad Católica "Andrés Bello" (UCAB), la Camara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS) y la Revista Inversiones. Caracas, Junio 2.000. En este libro se encuentra compilada de una manera muy seria la información más relevante con respecto al mundo de las franquicias y es pionero en su análisis del sector en Venezuela. Se presenta un detallado informe sobre el proceso de nacimiento y crecimiento del sector de las franquicias en Venezuela y los pioneros en el sector nacional, proporcionándole al lector datos cronológicos precisos sobre dicho proceso y los principales actores del mismo. Incluso hace una proyección o estimación sobre el mercado nacional y establece que cada vez serán más las franquicias de capital nacional que tendremos

en Venezuela, las cuales incluso lograran establecer exitosamente sus negocios en el exterior.

2.2. – Origen de las Franquicias

El origen de la palabra franquicia se remonta a la Edad Media, al término "franc" que, en francés antiguo, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización, que el soberano concedía a alguno/s de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Chambey (Francia) en marzo de 1232. Al final de la Edad Media, la palabra y su práctica desaparecieron en Francia (Rocha, 1988). La primera generación de franquicias comerciales, conocida como sistemas de punto de venta cautivos, surgió en el Siglo XVIII entre los cerveceros alemanes que contrataban con las tabernas la venta de cerveza de su marca exclusivamente (Solé y Subirá, 1997).

En el siglo XIX vuelve a aparecer la franquicia, en Norteamérica, después de la Guerra de Secesión, como una forma de expansión de las actividades de los industriales del Norte en colaboración con viajantes y comerciantes del Sur y Oeste de Estados Unidos (Rocha, 1988). Es en este siglo donde aparece la segunda generación de franquicias, cuando la empresa de máquinas de coser "Singer" vendió sus productos a su personal de ventas, los cuales a su vez tuvieron que encontrar mercados para ellos. Este tipo de arreglo conocido como concesión de franquicia para producto y nombre comercial, lleva aparejada la utilización de

franquicia para distribuir un producto con el nombre comercial del franquiciador (Solé y Subirá, 1997).

A partir de 1929 se ubica la franquicia en la época moderna, de forma simultánea en Estados Unidos y Francia, marcándose el distinto desarrollo y especialización futura de la misma, aunque impulsado por diversas motivaciones (Rocha, 1988). Se empieza a hablar de la franquicia de estructura empresarial o franquicia propiamente dicha con los restaurantes "A & W". Se persigue tener franquiciados que reproduzcan exactamente la actividad original, que incluye el producto o servicio, el nombre comercial, los métodos de explotación e incluso el diseño del lugar (Solé y Subirá, 1997).

Este sistema lo podemos encuadrar dentro de uno de los instrumentos del marketing, la Distribución Comercial. Ésta última se puede definir como el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo, y que implica la toma de decisiones estratégicas a largo plazo para alcanzar un objetivo identificado de difícil modificación". La producción y el consumo son los ejes fundamentales sobre los que descansan los sistemas económicos. La distribución se encarga de que estos ejes funcionen de forma adecuada. Así, la eficacia del sistema comercial vendrá dada por el cumplimiento de los objetivos de la distribución. El principal objetivo de la distribución consiste en poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesita y en el lugar donde desea adquirirlo. Así, será necesario que la empresa configure un sistema de

venta que le proporcione el canal de distribución adecuado para llevar a cabo este objetivo.

2.3. – Concepto de Franquicias

La franquicia es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional. Se trata de una forma de cooperación empresarial de funcionamiento complejo, no basta contar con la financiación adecuada para abrir una franquicia, habrá que tener en cuenta muchos conceptos, ya que un error puede significar el éxito o el fracaso de la iniciativa.

Desde su aspecto de colaboración, la franquicia adquiere una dimensión filosófica que humaniza las relaciones entre los distintos agentes del canal de distribución.

Son muchas las definiciones que podemos encontrar sobre franquicia, según los diferentes autores en materia de Marketing y Distribución Comercial, así como las ofrecidas por los distintos organismos e instituciones, tales como la Cámara de Comercio Internacional, la Asociación Británica de Franquicia, etc. A su vez, los tribunales han ido referenciando las características y elementos básicos de este sistema de distribución, a través de sentencias como la del Tribunal de Justicia de la Comunidad Económica Europea del 28/1/86.

La definición dada por la Federación Europea es la siguiente: "se trata de un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción,...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación".

Esta definición, que presenta los principales puntos que dan forma a este sistema, coincide con la establecida por la Cámara de Comercio Internacional y adoptada por el Consejo de Europa, aunque en esta última sí se menciona el pago del canon que el franquiciado debe hacer por el derecho que le es concedido a usar la marca o fórmula comercial del franquiciador. Por su parte, el Comité belga de la distribución ofrece la misma definición que la Federación Europea de Franchising.

A continuación se presentan otras definiciones que se consideran de interés sobre el concepto de franquicia:

- La franquicia es un sistema de distribución según el cual una empresa, cuyo titular sea una persona jurídica o física, se dirige como si formara parte de una vasta organización con una marca nacional, un emblema, unos equipamientos, unos productos y unos servicios estándares.

- La definición ofrecida por la Comisión de la Comunidad Económica Europea indica que "por franquicia se entenderá un conjunto de derechos de propiedad intangible relativos a marca, denominaciones comerciales, rótulos, modelos, diseños, derechos de autor, "Know-How" o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y que incluye, por lo menos: el empleo de una denominación o rótulo comercial y una presentación uniforme de las instalaciones contractuales, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un Know-how sustancial, que pueda conferir a este una ventaja comparativa, y la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo".

- El Tribunal de primera Instancia de París, por Decreto del 28 de abril de 1978, establece que "la franquicia es un método de colaboración entre una empresa franquiciadora, de una parte, y una empresa franquiciada de otra, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo acelerado de las empresas contratantes, por medio de la acción común resultante de la conjunción de los recursos humanos y económicos, manteniéndose al mismo tiempo la independencia respectiva, en el marco de acuerdos de exclusividad recíproca". Seguidamente, el decreto detalla los puntos más importantes que implica la franquicia, y que no ofrecen novedad alguna respecto a los mencionados anteriormente. Dicho decreto termina resumiendo la franquicia como "una colaboración entre una marca y un conjunto de empresarios

individuales que se constituyen en una cadena de distribución. Esta colaboración supone la solidaridad comercial entre ambas partes".

- Por último, la Federación Francesa de la Franquicia, en su definición de la franquicia introduce que "los productos de venta y/o servicios de la empresa franquiciadora se deben ofrecer de forma original y específica, y explotados obligatoria y totalmente según técnicas comerciales previamente experimentadas y constantemente puestos al día y controlados" (Rovira y Ordiñaga, 1988)

2.4. – Objetivo de la Franquicia

El crecimiento de una empresa puede adoptar, entre otras, dos estrategias:

A) *El sucursalismo*, es decir, expansionarse con sucursales de la propia empresa. Esta estrategia entraña grandes inversiones, asunción de riesgos por parte de la empresa, contratación de personal y que el crecimiento sea necesariamente lento y reducido.

B) *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.

El objetivo de la franquicia, generalmente, consiste en crear una red de explotaciones (cadena franquiciada) 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.

2.5.- Elementos Claves de la Franquicia

A continuación, se indican cuáles son los elementos clave y cuál es la función que desempeña cada uno de ellos en esta técnica.

Franquiciador

Es quien aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como los conocimientos y experiencias (según la Asociación Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial, AIPPI, estos conocimientos y experiencias constituyen el saber hacer o know-how) de naturaleza técnica, comercial y administrativa, financiera u otros que se puedan aplicar en la práctica a la explotación de una empresa o al ejercicio de una profesión.

El Código Deontológico Europeo (CDE) de la Franquicia lo define como el iniciador de una red de franquicia, compuesta por él mismo y sus franquiciados individuales, de la cual el franquiciador es el tutor permanente.

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

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

Franquiciado

El franquiciado se define como el individuo o la sociedad que conforma el conjunto o cadena de negocios (industria o distribución) que explotan la concesión (marca, producto, etc.) del franquiciador.

El franquiciado debe reunir una serie de cualidades (en algunos casos los candidatos pasan por una rigurosísima selección), ya que el franquiciador utiliza a los franquiciados como piezas clave desde el momento en que éstos son los encargados de la venta del producto o prestación del servicio (en los franquiciados estará el éxito o el fracaso del negocio).

El franquiciado por lo general son empresas o personas que desean explotar un nombre, logotipo o fórmula comercial, con un riesgo mínimo y con grandes posibilidades de éxito. Es un empresario independiente, persona física o jurídica, seleccionado por el franquiciador:

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

Marca Comercial

La marca es uno de los elementos distintivos del producto y el principal indicativo formal a efectos comerciales y legales. La franquicia tiene su punto de apoyo en el valor de la marca. Esto supone que el cliente encuentra desarrollados en idéntico valor los atributos de calidad que busca tanto en su establecimiento como en otro, sin poder llegar a diferenciarlos entre sí. Su expansión tiene que ver con los cambios que se van produciendo en el entorno: desarrollo económico, social y también urbanístico (Solé y Subirá, 1997).

La marca es uno de los factores básico de la franquicia y está integrada por dos elementos igualmente importantes: el nombre de la marca, que es lo que permite que los clientes identifiquen el producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca. La marca en sí es la palabra usada por los consumidores para solicitar los productos o servicios en un establecimiento.

La marca puede definirse como "todo signo o medio que se distinga o sirva para distinguir en el mercado de productos o servicios de una persona, los productos o servicios idénticos o similares de otras personas o empresas". La marca se registra mediante una patente, que es el título entregado por el Estado que da a su titular un derecho exclusivo de explotación, autorizándole a prohibir la fabricación, venta e incluso el uso de un invento, por un período limitado.

Por su parte, la Asociación Americana de Marketing (AMA) establece que será marca un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos que trata de identificar los bienes y servicios de un vendedor/es y diferenciarlo de la competencia.

Murphy y Rowe (1.989) consideran que las marcas poseen las utilidades que a continuación se relacionan:

a) Identifican un producto, servicio o compañía.
b) Sirven para diferenciar productos o servicios.
c) Representan un valor añadido para la empresa.
d) Constituyen una propiedad legal importante.

La valoración de una marca, desde la perspectiva de una red franquiciada, es muy importante. Generalmente, la importancia y el atractivo del franquiciador está en función de la marca y de los productos o servicios inherentes a la misma.

Imagen

Es la representación figurada de un modelo original, de algo preexistente, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, que tiene la capacidad de influir en el comportamiento de los consumidores y modificarlo. El conjunto de rasgos característicos que distinguen a una empresa forman su personalidad, siendo ésta el resultado de un efecto o conjunto de la filosofía, la estrategia y la cultura de la empresa, que se puede traducir

como la manera propia y original de desarrollar su actividad. Cuando la empresa define su personalidad está definiendo su imagen.

La identidad corporativa de la empresa influirá directamente sobre la imagen de la misma, por eso ésta ha de definir un código y normas de utilización, que expresen visualmente sus atributos y la identificación. Así, el manual de identidad corporativa es un libro de normas de aplicación de la identidad de la empresa. Ésta ha de contener las soluciones a los posibles problemas gráficos, visuales o audiovisuales de la empresa, y ha de distribuirse y explicarse entre el personal clave de la empresa para garantizar su adhesión y su éxito. (Rodríguez, De la Ballina y Santos, 1997).

Imagen de marca

La imagen parte del hecho de que los consumidores tienen percepciones diferentes de los productos y marcas. Esto hará que se formen distintas sensaciones o impresiones sobre el producto y la empresa en general, por eso sólo las franquicias más serias, innovadoras, que ofrezcan mayor esfuerzo en marketing, serán las elegidas por los futuros franquiciados. La notoriedad de la cadena juega un papel muy importante.

Así, por ejemplo Benetton, Prenatal o McDonalds, entre otras, necesitan poca documentación, ya que están fuertemente arraigadas en la mente de los consumidores, también en la de los candidatos. Pero también algunas marcas jóvenes, a través de su originalidad, han

singularizado sus productos o servicios, provocando la atención del consumidor y despertando su interés en poco tiempo, desarrollando éste sus propias impresiones sobre la capacidad que el producto tiene para satisfacer sus necesidades y deseos.

Signos Distintivos

Una de las mayores ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado pasa a disponer de una marca acreditada (nombre y logotipo), así como de los emblemas, enseñas, etc., del franquiciador, en definitiva lo que se conoce en Derecho Mercantil como signos distintivos de una empresa.

Los signos distintivos de una empresa (Sánchez, F. , 1.990) son los instrumentos utilizados para la comercialización y diferenciación de los productos o servicios, para el desarrollo y protección de su empresa y la conservación de la clientela. Estos signos distintivos son de naturaleza inmaterial y tienen una gran importancia en la configuración de la imagen de la empresa. Una empresa puede usarlos, cederlos y oponerse a que sean usados por terceros sin autorización, siempre que estén debidamente registrados.

Los signos distintivos más importantes son:

- Marcas (nombre y logotipo)
- Nombres Comerciales.
- Rótulos del establecimiento.
- Indicación de Procedencia.

- Denominación de origen.

El nombre comercial es la denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su empresa.

Se entiende por rótulo de un establecimiento el signo o denominación que sirve para dar a conocer al público un establecimiento y para distinguirlo de otros destinados a actividades idénticas o similares. El rótulo identifica el lugar físico en donde se desarrollan las actividades empresariales.

Denominación geográfica es la designación directa o indirecta de un punto geográfico como lugar de fabricación, elaboración o extracción del producto. Denominación de origen es el nombre geográfico de la región, comarca, lugar o localidad empleado para designar un producto en la zona que tenga cualidades o caracteres diferenciales debidos principalmente al medio natural y a su elaboración o crianza.

El logotipo es el símbolo o gráfico que representa un nombre, un personaje o cualquier otra composición de formas, colores, que permite reconocer al primer golpe de vista una empresa o un producto, es una traducción visual de la imagen de marca.

Know-How

El Know-How (saber hacer) de una franquicia y su transmisibilidad al franquiciado es fundamental para el buen

funcionamiento de una cadena de franquicia, de hecho es el elemento clave del éxito comercial. El término "saber hacer" engloba varios aspectos que comprenden: el saber, el hacer, el saber-hacer propiamente dicho, el hacer saber, el saber recibir. El candidato a franquiciado deberá analizar estos aspectos para poder aplicarlos a su franquicia.

El Saber (Conjunto de Conocimientos): es un conocimiento exhaustivo sobre una determinada actividad; un franquiciador conocido poseerá este saber. Comprende aspectos como el surtido adecuado, publicidad adecuada, técnicas adecuadas, buena gestión, correcto aprovisionamiento, etc. Lo que sí parece indudable es que dichos conocimientos son técnicos. Pueden abarcar tanto técnicas de fabricación, como técnicas de ventas, formas de prestar un servicio, técnicas de comunicación (publicidad, promoción, relaciones públicas), etc.

El Hacer: es la capacidad de poner en práctica este saber. El hacer permitirá a ambas partes demostrar que poseen unos conocimientos o tecnología superiores al de un profesional medio. El futuro franquiciado no necesitará informarse y profesionalizarse por su cuenta, ya que el franquiciador le proveerá de todo aquello que sea necesario y conveniente para su franquicia.

El Saber-Hacer (Práctico): son los conocimientos comerciales de organización y gestión, es decir, la técnica utilizada por el franquiciador que le ha hecho llegar al éxito. También será conveniente desarrollar un

saber-hacer negativo que nos dirá todo aquello que nunca se debe hacer. Habrá que utilizarlo para no caer en los fracasos que hayan podido ser experimentados por otras tiendas franquiciadoras. Aplicado a una situación real debe conseguir resultados satisfactorios. Por tanto, el saber hacer ha debido ser experimentado previamente en forma positiva.

El Hacer-Saber (Transmisible): implica la transmisibilidad del saber-hacer, que debe ser posible reproducir tanto material como intelectualmente. Condición indispensable para la existencia de la franquicia es que el saber-hacer pueda transmitirse a otros, es decir, a los franquiciados.

La forma de transmisión del know-how del franquiciador es a través de la puesta a punto de una serie de manuales operativos que contienen los conocimientos y muestran su grado de originalidad o diferenciación. No obstante, en algunos casos y para una mayor rapidez, incrementos o modificaciones del know-how

El Saber Recibir: este saber junto con el saber, aprender es una facultad que el franquiciado debe poseer para llevar con éxito y beneficiarse plenamente de todos los conocimientos que le son proporcionados por el franquiciador.

Sobre la base de todos estos conceptos, podemos dar una definición concreta de lo que es un Know-How: "Es un conjunto de informaciones prácticas no patentadas, resultantes de la experiencia y la

comprobación del franquiciador, el cual deberá ser considerado secreto por el franquiciado, sustancial e identificado. La aportación del Know-How incluye en algunos supuestos la formación del personal franquiciado".

El saber hacer debe contener la fórmula propuesta por el franquiciador, y debe ser original y específico, no accesible inmediatamente y comprobado y transmisible. El know-how debe constituir una ventaja competitiva frente a los que no disponen del mismo. Implica una diferenciación, una exclusividad que crea consumidores fieles a estos productos o marcas.

Canon de entrada

El canon de entrada es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para obtener el derecho de entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada consiste en un pago inicial único que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque algunos franquiciadores no lo exijan.

El canon de entrada es una compensación que abona el franquiciado al franquiciador y que, según concepción general, recoge los siguientes conceptos:

- Derecho a usar las marcas y signos distintivos del franquiciador.
- Concesión de un territorio de exclusividad al franquiciado.

- Cesión del know-how del franquiciador.
- Servicios y asistencia previa a la apertura del negocio.

El canon de entrada (Kahn, M., 1.987) es el montante que el franquiciado debe pagar por su entrada en la cadena en contrapartida del saber hacer transmitido, la exclusividad territorial y las prestaciones para la creación de la cadena: marketing, merchandising, financieras y de gestión, y formación.

El canon de entrada se abona antes de la apertura del negocio y de una sola vez. En algunas franquicias para facilitar este pago se fracciona en dos o tres desembolsos. De todas formas, hay que advertir que el canon de entrada deberá ser siempre una cantidad atractiva, es decir, que no se convierta en un elemento disuasorio para el candidato a franquiciado.

Royalty o Canon Periódico

Es un pago periódico, generalmente mensual, aunque en algunas ocasiones llega a ser anual, y que se conviene contractualmente como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización continuada del nombre y marca del franquiciador, así como por los servicios que éste presta con carácter asiduo. En la mayoría de los casos se establece pagar un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, ya que es un medio objetivo de valorar las ventajas reales que obtiene cada franquiciado. Este canon, al igual que el de entrada, debe hacerse constar expresamente en el contrato de franquicia. La filosofía que rige

estos pagos se asienta en la idea de que el franquiciado obtiene unos beneficios en su actividad gracias al continuo apoyo, asistencia, servicios, etc., que le presta el franquiciador.

En algunas ocasiones no se exige el pago de royalties, especialmente en la franquicia de producto y distribución, prefiriendo el franquiciador aplicar un sobreprecio en la venta de sus productos al franquiciado.

En el análisis de los royalties, la determinación del nivel a exigir es algo que el franquiciador tiene que fijar con el máximo cuidado y objetividad. El porcentaje de royalty que se exige puede oscilar, dependiendo de cada caso, entre el 0'5% y el 30% del volumen de ventas del franquiciado.

Producto o Servicio ofertado

Las características relativas al producto o servicios ofertado se centran en los tres puntos siguientes: diferenciación, competitividad y surtido.

La diferenciación es una de las circunstancias que aumentan las posibilidades de éxito de la franquicia. Esto se produce cuando el producto o servicio se diferencia claramente de los competidores, es decir, está dotado de una fuerte personalidad u originalidad.

Además de diferente, el producto debe ser competitivo, bien en el precio, en la calidad o en la relación calidad-precio. Un aspecto relevante, en este apartado, se produce cuando las ventajas competitivas referidas, tecnológicas o de innovación, son inimitables o, lo que es lo mismo, no pueden ser copiadas por los competidores.

Respecto al surtido, las condiciones favorables pasan porque la gama de productos ofertadas por un punto de venta sea homogénea, completa y especializada. Estas tres características están perfectamente interrelacionadas. Una característica básica de las franquicias es su especialización, por ejemplo, tienda de venta de ordenadores. La homogeneidad (Diez, E., 1.996) tiene su reflejo en que existe armonía entre las divisiones, secciones, divisiones, familias, etc., que componen el surtido

Contrato de Franquicia

El contrato de Franquicia es el elemento esencial que regirá las relaciones entre el Franquiciador y sus Franquiciados durante toda la vigencia del mismo e incluso, en determinados aspectos, más allá del momento de su expiración.

La franquicia se fundamenta en un contrato escrito y rubricado por dos partes: franquiciador y franquiciado. Muchas veces se ha comparado la franquicia con un matrimonio; pero esta similitud no se corresponde con la realidad, ya que el franquiciador por naturaleza no es monógamo sino polígamo. El contrato es un requisito imprescindible, de forma que

si no se ha establecido un contrato se puede afirmar que no existe franquicia.

La no tipificación del contrato de franquicia es uno de los factores que puede influir sobre el nivel de desarrollo de la franquicia. La inexistencia de una legislación específica se justifica, entre otras razones, por la novedad de esta forma comercial. Hay que remarcar que la no obligación del franquiciador y franquiciado a sujetarse a un contrato tipo presenta como ventaja la flexibilidad, es decir, que el contrato pueda adaptarse a las personas, situaciones, etc. Por el contrario, el principal inconveniente viene dado por la posición de superioridad del franquiciador sobre le franquiciado, que ocasiona, muy frecuentemente, que para este último sea un contrato de adhesión.

Por tanto es sustancial e imprescindible para que se pueda hablar de franquicia que el acuerdo entre franquiciador y franquiciado sea objeto de un contrato escrito. Las características o principios que deben regir el contenido del mismo se resumen en los tres apartados siguientes:

1- Equilibrado. Para que la franquicia tenga éxito es esencial que tanto franquiciador como franquiciado, como resultado de la convergencia de esfuerzos comunes, obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente. La franquicia implica una colaboración entre dos partes: franquiciador y franquiciado; el primero nunca debe pensar que en esta asociación se desempeña un papel superior

sobre el segundo. Las relaciones entre estas dos partes deben tener una orientación clara y diáfana de cooperación que se lleva a cabo desde un plano igualitario.

2- Completo. El contrato de franquicia debe ser completo, es decir, debe incluir y preveer todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten las relaciones entre franquiciador y franquiciado.

El contrato de franquicia, por consiguiente, debe ser exhaustivo y su contenido comprende todas las obligaciones y deberes del franquiciador y del franquiciado. Aunque el franquiciador goce de gran prestigio y formalidad, se recomienda al franquiciado que todas aquellas ayudas, apoyos técnicos y servicios que le hayan sido prometidos, y que no se duda que vayan a ser cumplidos por el franquiciador, figuren por escrito en el contrato.

3- Preciso. La precisión en el contrato de franquicia hace referencia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir, que no admita ambiguedades entre las partes. Por lo tanto, matizaciones sobre cualquier aspecto para una mejor comprensión del mismo deben ser recibidas con agrado por franquiciador y franquiciado. El contrato de franquicia descansa en el pilar de la mutua confianza y los contratantes tienen que unir sus esfuerzos para evitar malentendidos en sus relaciones recíprocas.

2.6. – Tipos de Franquicias

Podríamos decir que "prácticamente todo es franquiciable". Para Ortega (1997), la franquicia puede aplicarse tanto en el campo de la producción como en el campo de la distribución de bienes y servicios, ya sea para empresas grandes como para pequeñas. Según las características del franquiciador y el franquiciado, pueden distinguirse los siguientes tipos de franquicia:

A.- Según el sector de actividades al que pertenece el franquiciador

1. *Franquicia de producción:* el franquiciador fabrica él mismo los productos que distribuye a los franquiciados. La utilizan los grupos industriales, considerando la franquicia como el medio más rentable para distribuir sus productos y controlar su distribución. Son, por ejemplo, los concesionarios de automóviles y las gasolineras.

2. *Franquicia industrial:* en este caso, dos industriales se asocian de forma que uno cede al otro el derecho a fabricar y comercializar su producto, utilizando su marca.

El franquiciador cede al franquiciado por un contrato de franquicia, además de su saber hacer, el derecho de fabricación y comercialización de sus productos y su marca. Se trata, por ejemplo, de sociedades como Coca-cola o Seven-up que venden el concentrado a mayoristas franquiciados, que efectúan la mezcla, embotellan y venden a los detallistas.

3. *Franquicia de distribución:* en ella el franquiciador no aporta el producto ni aporta marca alguna, sino que se encarga simplemente de distribuirlo al franquiciado, que a su vez es quien lo comercializa. Por ejemplo los Drugstores.

4. *Franquicia de servicios:* el franquiciador no vende productos pero si ofrece fórmulas de prestación de servicios con un método para explotar y rentabilizar estos servicios directamente a los consumidores. Es el caso de Avis y de Hertz para el alquiler de coches, de McDonalds en comida rápida, y Holiday Inn en hoteles.

5. *Franquicia artesanal:* se caracteriza porque el franquiciador es un artesano.

6. *Franquicia agrícola:* en este caso el franquiciador es un agricultor.

B. Según el grado de integración de la red

1. *Franquicia integrada:* es la que tiene lugar entre un fabricante y varios detallistas. Los productores distribuyen un producto de forma exclusiva y directa a través de una red de establecimientos franquiciados minoristas. Es el caso de muchas empresas de automóviles de distribución de productos petrolíferos.

2. *Franquicia Semi-integrada:* según Ortega (1997) es la que se realiza entre el fabricante y el mayorista o entre el mayorista y los detallistas. Este tipo de franquicia es, probablemente, el que más se

ha extendido en todo el mundo, abarcando los puntos alimenticios, de ferretería, textil, accesorios de automóviles, etc.

C. Cuando el franquiciador es el propio detallista

1. *Franquicia horizontal:* es la que tiene lugar entre empresas situadas al mismo nivel de la distribución, es decir entre los fabricantes mayoristas y entre minoristas (Ortega,1997). Este tipo de franquicia se produce entre los propios detallistas como consecuencia del éxito de varios puntos de venta pilotos que posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

2. *Franquicia vertical:* el franquiciador es, en este caso, el propio detallistas que franquicia al fabricante al ser poseedor de una marca desconocida. Este tipo suele darse en la alta costura: Pierre Cardin, Courreges, etc.

D. Según el grado de coparticipación financiera y personal

1. *Franquicia activa:* en la que el franquiciador exige que sus franquiciados sean ellos mismos los que estén al frente de sus negocios.

2. *Franquicia financiera:* en este caso, el franquiciador es sólo un inversor que no gestiona directamente la franquicia, responsabilidad que confía a gestores y empleados. Se produce una separación entre el capital y la gestión de la franquicia.

3. *Franquicia asociativa:* es aquella en la que de alguna manera el franquiciado y el franquiciador están asociados. El franquiciado esta asociado con capital del franquiciador o el franquiciado tiene acciones con la franquicia.

E. Cuando el franquiciado posee o gestiona diferentes franquicias

1. *Multifranquicia:* cuando 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.

2. *Purifranquicia:* un franquiciado tiene concedidos dos o más franquicias, normalmente complementarias.

F. Formas específicas de franquicia

1. *Master en franquicia:* es el sistema que se utiliza para instalar una franquicia fuera de un país de origen. Se trata de una relación contractual que une a un franquiciador extranjero con una persona física o jurídica de un país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de los puntos de venta que se van abriendo, responsabilizándose del desarrollo y representación del franquiciador, de forma exclusiva en su país. Normalmente el master franquiciado explota el establecimiento piloto, siendo el responsable de una selección de nuevos franquiciados, de la inversión y de la publicidad global de la red

monopolizando las relaciones con los franquiciados de su territorio.

Esta modalidad facilita la rápida adaptación del paquete de franquicia a las características legales, comerciales y económicas del nuevo país (Solé y Subirá, 1997). Pero ésta, no es la única forma para la expansión internacional de la franquicia, ya que también existe la posibilidad de instalar una sucursal propia o empresa filial que hace las funciones de franquiciadora en el nuevo país, o comenzar con un establecimiento piloto franquiciado que permite testar el éxito del negocio para después ensayar el método más conveniente de exposición filial, sucursal o master franquiciado.

2. *Sucursal propia:* según Solé y Subirá (1997) uno de los inconvenientes de la técnica del master es la pérdida de control sobre la red de franquiciados del país en cuestión. Esto se puede solucionar creando una filial propia en el país de implantación. Aquí la inversión inicial será superior a la necesaria cuando se opta por la anterior fórmula y, además, obliga a crear una infraestructura (oficinas, personal) que facilitará una adecuación a las normas jurídicas, locales, laborales, etc.

Para que este sistema funcione, será necesario que la diferencia entre países no sea demasiado grande, y por otro lado, se prevea un número de franquiciados a contratar bastante elevado. Esta fórmula está teniendo mucho éxito debido al desarrollo de los países de la Unión Europea.

3. *Franquicia corner:* espacio dentro de un gran almacén o una gran tienda en el que se instala una franquicia, no es todo el local comercial y en ese espacio se venden o se prestan los servicios al franquiciador, según los métodos y las especificaciones originales del franquiciador bajo una marca y una asistencia técnica. Este es el caso, por ejemplo de algunas tiendas especializadas en grandes almacenes o grandes superficies o pequeños espacios, muy especializados en otro tipo de establecimientos: alimentación, ferretería, perfumería, óptica...

Normalmente el franquiciado es el propietario o el arrendatario del local, pero pueden darse múltiples combinaciones entre propietario/arrendatario y franquiciado, o incluso puede tratarse de personas diferentes.

2.7. – Ventajas y Desventajas de las Franquicias

Ventajas para el franquiciador.

- ✓ El franquiciado corre con los gastos de inversión.
- ✓ El franquiciador encuentra en esta fórmula de comercio asociado gran capacidad de expansión de su negocio con una aportación no muy elevada de capital.
- ✓ La expansión se produce con personal ajeno.
- ✓ La expansión del negocio a través de la apertura de sucursales exigirá un incremento de la plantilla de la empresa, no siempre motivada, con el consiguiente incremento de costes de personal.
- ✓ Creación de una fuerte imagen de marca.
- ✓ Se producirá un efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca del franquiciador en el mercado.
- ✓ No ser necesario un control tan directo de la gestión.
- ✓ La mayor motivación por parte del franquiciado comparada con la que tendría como empleado le incentivará a la consecución del éxito y resultados de su propio establecimiento. Su interés en el éxito de la empresa es mayor al haber invertido su capital y su trabajo en la misma.
- ✓ Facilidad para acceder a mercados exteriores.
- ✓ Las posibilidades de expansión exceden del ámbito local o incluso nacional pudiendo desarrollarse en otros países a través de la fórmula de master franquicia.
- ✓ Mejor planificación de las funciones de fabricación y aprovisionamiento.

- ✓ El desarrollo de una red de franquicias supone poder realizar grandes economías de escala en fabricación, compras de stock, materiales, bienes de equipo.
- ✓ Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación.
- ✓ Aprovechamiento de las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen

Ventajas para el franquiciado.

- ✓ Garantía de independencia y de integración en una red comercial claramente apreciada e identificada por el público.
- ✓ Adquisición del know-how del franquiciador y conocimiento a priori de la rentabilidad y posibilidades del negocio que se pretende acometer.
- ✓ Aprovechamiento de las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen (condiciones de compra más favorables, rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación.)
- ✓ Frecuentemente el franquiciador aportará ayudas financieras al franquiciado para acometer las inversiones iniciales necesarias.
- ✓ Asistencia al franquiciado en la realización de estudios de mercado, localización del emplazamiento más adecuado, formación del personal, empleo de medios publicitarios y promocionales, merchandising y decoración del local, aspectos técnicos y de gestión, contabilidad e informática.
- ✓ Dado que el franquiciador continuará con su labor de investigación y experimentación de nuevas técnicas y productos/servicios, el franquiciado podrá beneficiarse sin riesgo de aquellas pruebas que resulten exitosas.
- ✓ El franquiciado podrá explotar el know-how del franquiciador bajo unas condiciones geográficas preestablecidas ya que dispondrá de una zona de exclusividad territorial para la explotación del know-how del franquiciador.

Desventajas

- La integración en una red de Franquicia representará tener que soportar unos costes adicionales que no encontraríamos en caso de apertura de un comercio independiente (derecho de entrada y royalties de funcionamiento y publicidad). Sin embargo deben contemplarse como una inversión dirigida a la reducción de riesgos.
- El franquiciado tendrá un margen reducido de creatividad ya que todos los aspectos de la explotación del negocio están predefinidos por el franquiciador y estipulados en los manuales.
- Si el negocio consigue superar las previsiones iniciales de rentabilidad establecidas por el franquiciador, es muy posible que el franquiciado comience a cuestionarse la necesidad de pagar los royalties de funcionamiento y termine por no aceptar de buen agrado las visitas periódicas del personal de control del franquiciador.
- El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar gravemente la imagen y reputación de nuestro negocio.
- Pueden darse limitaciones para la venta o traspaso del negocio. El franquiciador puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.
- Existencia de riesgos asociados a la gestión del franquiciador:
- Un franquiciador en fase de lanzamiento pondrá más esfuerzos en la captación de nuevos franquiciados que en la prestación de servicios adecuados de asistencia y apoyo. La limitación de

recursos financieros puede generar importantes deficiencias en la prestación de estos servicios.

- Un franquiciador no ético que con ánimo de lucro no pretende establecer una correcta relación de apoyo al franquiciado.
- Un franquiciador falto de los recursos financieros y humanos necesarios o simplemente explotador de un negocio carente de la suficiente solidez y fiabilidad.

2.8.- Tips a Ser Tomados en Cuenta

¿Todo lo que sube baja?. Mientras en las bolsas de valores estadounidenses se observa cómo las empresas de tecnología - y últimamente las de Internet - están siendo valoradas con cifras que hacen dudar a más de un analista, en Venezuela la industria de las franquicias está experimentando un crecimiento parecido, guardando las distancias. Para quienes gustan de invertir en los mercados de renta variable, específicamente en acciones, la frase "subirse al autobús" indica sumarse a una tendencia alcista de un grupo de acciones o de todo el mercado. Sin embargo, a veces no es más importantes simplemente "subirse al autobús" sino saber en qué momento hacerlo, a fin de evitar invertir cuando todos vengan de regreso.

Afortunadamente para la industria de las franquicias este no es el caso. A diferencia de los mercados bursátiles, se trata de un sector económico menos volátil que el de las acciones. No obstante, ya se han empezado a conocer los primeros casos en Venezuela en los cuales la

euforia por las franquicias ha llevado a algunos inversionistas a cometer algunos "pecadillos", que a la postre les han pasado factura o la "penitencia". Entre los siete pecados más comunes que pueden cometerse al elegir una franquicia, sobresalen los siguientes:

1 - Una industria en crecimiento es una garantía de una inversión exitosa". Falso. Tanto en el mercado bursátil que se utilizo como ejemplo, como en cualquier otro sector económico, el hecho de participar en una industria en franco desarrollo, no implica que a uno le vaya a ir bien. Ningún negocio es un tiro al piso. Este es uno de los principales mitos contra los cuales el concepto de franquicia ha tenido que luchar. Si bien es cierto que al elegir una empresa bajo este formato, el riesgo disminuye enormemente, el éxito dependerá de otros factores exógenos al formato de franquicia misma.

2 - Puedo comprar una franquicia con menos de lo que el franquiciatario proyecta. A veces, cuando uno acude a un banco, no entendemos cómo una institución como ésta limita nuestra capacidad de pago en función de ciertas fórmulas que ya están almacenadas en la computadora y nos frustramos cuando dicen que nos van a prestar mucho menos de lo solicitado. Se debe escuchar al representante de la franquicia, los números que se ofrecen siempre son lo más aproximado a cualquier otro cálculo. También puede ocurrir que uno crea que puede endeudarse más de lo que puede, con el fin de adquirir esa franquicia de sus sueños, seguro de que las ganancias serán suficientes para pagar las deudas. La recomendación es no sobreestimar los cálculos y no salirse

del guión que presenta un franquiciatario.

3 - Entre más grande mejor. No siempre entre mayor sea el costo de la inversión en una franquicia, mayor será la ganancia que obtenga. Hay franquicias de formato pequeño, con pocos montos de inversión, que en conjunto pueden brindarle un mejor retorno de su inversión. En algunos países, es una obligación legal entregar al aspirante una Circular de Oferta de Franquicias (COF), documento que por cierto contempla la Cámara Venezolana de Franquicias para sus afiliados. Aquí se observarán los números reales de las franquicias en operación y ayudará a eliminar algunas falsas premisas al respecto.

4 - La que más gana es la mejor. Los porcentajes de retorno de inversión en el sector de franquicias pueden variar, dependiendo de varios factores. Se debe estudiar cuidadosamente en qué basa la franquicia escogida sus razones de éxito; o en todo caso, ¿cuál es el secreto de su crecimiento?. Muchas veces, el know how (saber como) es él valor más preciado de una franquicia y, aunado a otros aspectos fundamentales del negocio, representa la gran diferencia frente a eventuales competidores. Por ejemplo, el sabor de la carne en McDonald´s es diferente de la de Wendy´s; el secreto de Coca-Cola es también diferente del de Pepsi; y así se puede hacer una larga lista de ejemplos. Hay que evaluar cuál es el secreto del éxito de la franquicia que se esté estudiando y cuando se logre identificar, reflexionar si esa diferencia puede ser sólida como para sostener un negocio duradero.

2.9. – Razones Determinantes en la Elección de la Franquicia como Forma Organizacional.

Este sistema está experimentando un importante crecimiento, pero los distintos autores interesados en este tema no se ponen de acuerdo en una cuestión básica: "¿Cuáles son las razones del desarrollo de la franquicia?"

En este apartado se recogen algunos de los estudios y opiniones más recientes que pretenden dar respuesta a la cuestión anterior. En primer lugar, se expone la escasez de capital como una de las cuestiones que, según considera la literatura económica, podría ser analizada por el franquiciador a la hora de elegir esta modalidad.

En segundo lugar, los costes de agencia son un factor a considerar. Estos, en exceso, pueden llevar a las empresas a optar por una organización basada en el sistema de franquicia, en un intento de obviar dichos costes. En cualquier caso, las razones de tal desarrollo dependerán también del franquiciado, puesto que será él, en último lugar, quien elija la franquicia como la forma en la que va a desarrollar su actividad empresarial. Por eso, y en tercer lugar, recogemos a continuación algunas de las motivaciones que mueven al franquiciado en dicha elección. Por último, se presentan otras causas más genéricas que también deben ser consideradas.

2.9.1. – Escasez de Capital

De acuerdo con Rodríguez y Calderón (1993) una explicación para el surgimiento de las franquicias es considerar que éstas proporcionan un medio al franquiciador para aumentar su capital. El argumento sostiene que frente a las restricciones de capital, el franquiciador puede expandir su negocio más rápidamente y a un menor coste que en otros casos. Pero la escasez de capital, como la causa de que esta forma de organización se desarrolle y superviva, es poco consistente, o al menos no puede ser el único estímulo a la misma, ya que en este caso no podríamos explicar el hecho de que haya franquiciadores que financien con fondos propios a los franquiciados.

Además, en el proceso de búsqueda de franquiciados no se pone un énfasis especial en la solvencia económica de los mismos, sino fundamentalmente en sus características personales y su capacidad para gestionar el punto de venta. De hecho, el franquiciado suele tener invertida la práctica totalidad de su riqueza en un solo negocio.

2.9.2. – Costes de Agencia

Rodríguez y Calderón (1993) consideran que otra posible cuestión de estudio para la elección de la franquicia como forma organizacional son los costes de agencia. En el caso de que el franquiciador optase por una estructura de centros filiales, deberá hacer frente a los costes y demás problemas propios de una gestión personal; estos son los costes de

agencia derivados de la supervisión que realiza un gerente en los casos en los que hay separación entre propiedad y control. Pero en la franquicia son los propios franquiciados los gerentes e inversores, cuyos resultados dependen fuertemente de la actuación de su propio local, puesto que se les ha concedido la titularidad del mismo. Además, el interés por el negocio es mayor en cada franquiciado al ser independiente; si fuesen gerentes contratados, sería más difícil motivarlos. Y, como ya sabemos, en la elección de los franquiciados se busca realizar una buena gestión personal que evitará los costes que puedan surgir en la contratación de un gerente.

Por lo tanto, con la franquicia se intentan evitar los costes de agencia. Parece ser que son estos costes un factor clave en la elección de una u otra estructura de propiedad.

2.9.3. – Otras Causas:

Para Miquel S. et al. (1996),la franquicia asegura al franquiciado la maximización de sus posibilidades de éxito y la minimización de sus riesgos.

El sistema de franquicia ha permitido el acceso al comercio en excelentes condiciones a personas no profesionales, disponiendo de entramados empresariales ya establecidos, accediendo a licencias de marcas con prestigio, disponiendo de asistencia técnica experimentada y, en ocasiones, beneficiándose de ayudas monetarias. Pero, para adentrarse

en esta "aventura", el futuro franquiciado debe tener en cuenta que una franquicia implica dedicación y estar al frente de un negocio.

Los principales motivos por los que el franquiciado elige esta modalidad para desarrollar su comercio han sido ya citados; entre ellos recordamos que la franquicia es utilizada como alternativa de autoempleo por jóvenes en busca de trabajo, o por comerciantes que viendo sus establecimientos en decadencia quieren revitalizarlos en lugar de cerrar su negocio.

Para el Centro Empresarial Internacional de la Franquicia pueden elegir esta modalidad, en definitiva, todas aquellas personas que quieran o necesiten una forma rentable y segura donde invertir su dinero.

Por otro lado, para el franquiciador este sistema representa una opción interesante y rápida a la hora de ocupar un segmento de mercado en expansión, a la vez que la creación de una red de franquicias, disponiendo rápidamente y con poco coste de una red comercial internacional (Lambin, 1995), evitando las fuertes inversiones que supone la creación y/o desarrollo de una red de tiendas propias. Aunque, como ya hemos dicho, será este último un factor decisivo que únicamente contemplaremos como clave en situaciones específicas como, por ejemplo, un proceso de fuerte expansión de la firma.

2.10. – Aspectos Legales

En este aparte se presentan los lineamientos legales que regulan la materia de las concesiones para valor agregado en Venezuela (marco jurídico que abarca a las empresas ISP). Entre ellas tenemos:

2.10.1. – Ley de Telecomunicaciones de la República Bolivariana de Venezuela (2.000)

Art. 73: "La concesión de uso del espectro radioeléctrico es un acto administrativo unilateral mediante el cual la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), otorga o renueva, por tiempo limitado, a una persona natural o jurídica la condición de concesionario para el uso y explotación de una determinada porción del espectro radioeléctrico, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en esta Ley. Sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, las relaciones derivadas de una concesión se regularán en el respectivo contrato de concesión.

Los derechos sobre el uso y explotación del espectro radioeléctrico derivados de una concesión no podrán cederse o enajenarse, sin embargo, el concesionario podrá solicitar a la Comisión Nacional de Telecomunicaciones su sustitución en la titularidad de la concesión por la persona que indique al efecto, siempre que ésta cumpla con las condiciones y principios establecidos en esta Ley".

En esta Ley de reciente data encontramos el marco legal regulatorio vigente para el Sector de las Telecomunicaciones. Esta claramente establecido que el organismo encargado de otorgar las concesiones para el uso del espectro radioeléctrico es el CONATEL y que dicha concesión tiene un carácter de intransferibilidad , cesión o enajenación a terceros, es decir, solo podrá ser explotada o utilizada por aquella persona natural o jurídica, que previo cumplimiento de todos los requisitos exigidos en esta Ley, haya sido acreedor de la concesión..

Hay que destacar que en el mismo artículo se establece la opción de solicitar la sustitución del titular de la concesión como efecto de un estudio y una posterior propuesta realizada durante la discusión del proyecto de ley, para la posible transferencia a terceros de los derechos de uso y explotación de la misma. Dicha propuesta buscaba romper con la traba legal existente para el establecimiento de un sistema de franquicias en este tipo de empresas. Esto deja abierta la posibilidad de una posterior reforma de la Ley para dar cabida legalmente a la implementación de dicho sistema en las empresas dedicadas al sector de las telecomunicaciones.

2.10.2. – Reglamento sobre la Operación de Redes Privadas de Telecomunicaciones (1.991).

Art. 35: "Todo concesionario podrá ofrecer servicios de valor agregado, siempre y cuando haya obtenido la correspondiente concesión, o podrá permitir que terceros presten servicios de valor agregado a través

de su Red Privada de Telecomunicaciones siempre y cuando tales terceros sean titulares de la concesión correspondiente."

Art. 38: "Ningún concesionario podrá, sin la previa autorización del Ministerio de Transporte, ceder o transferir total o parcialmente:

a) el control ejercido por éste para la ejecución o el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos en la correspondiente concesión;
b) su control accionario, financiero o gerencial;
c) las obligaciones asumidas para cumplir el correspondiente contrato de concesión.

Encontramos de igual forma que el Reglamento sobre la Operación de Redes Privadas de Telecomunicaciones de Venezuela refuerza lo establecido en su inmediata superior en el orden legal establecido al afirmar la obligatoriedad de obtener la correspondiente concesión para poder ofrecer servicios de valor agregado y deja claro que la misma es intransferible a terceros.

2.11. – Las Franquicias en Venezuela

En Venezuela se inició el sistema de franquicia relativamente tarde, al compararnos con países como México y Brasil. Dichos inicios fueron muy semejantes a los de México. Numerosas marcas extranjeras se percantan de lo importante que es el mercado venezolano para la expansión de sus negocios y procuran conseguir socios nacionales para

operar en conjunto el mercado venezolano. Desde finales de la década de los setenta y en los ochenta, ya existen marcas como Burger King y TropiBurger, las cuales operaban sin ofrecer franquicias. Contaban con socios locales que les gerenciaban el negocio sin ser los dueños de los mismos. Las corporaciones extranjeras eran las propietarias de los negocios.

En nuestro país existían a principios de los 90 gente franquiciando sin tener conocimiento del concepto de franquicia. Se otorgaba una licencia de uso, y no una franquicia con todas sus características del negocio.

Posteriormente se desarrollo en Venezuela el sector de una forma muy acelerada, gracias principalmente a la entrada de empresas franquiciantes por lo atractivo y exitoso que ha resultado dicho sistema en nuestro país. Basta con dar un vistazo a los logros alcanzados por empresas como Mc. Donald´s, Wendy´s, Subway, Blimpies, Chip a Cookie, Mail Boxes and Etc., Bocatta, etc., para poder tener una idea de porque las franquicias han resultado todo un boom económico.

El Dr. Juan Raffalli, consultor jurídico de Profranquicias, atribuye el "boom" de la incursión de franquicias extranjeras en estos últimos años a la creación de la Cámara Venezolana de Franquicias; que coincide con el aumento de la crisis laboral, el desempleo, el estancamiento de los salarios y el aumento del costo de la vida.

El sistema ha sido muy bien aceptado por todas las ventajas anteriormente enunciadas, pero principalmente por brindar la oportunidad a pequeños y medianos inversionistas de participar en negocios de renombre con un bajo riesgo y una alta rentabilidad con una inversión razonable.

Según Rolando Seijas (1999), Presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias, en Venezuela están registradas más de 100 marcas bajo el formato de franquicias. En la web-page de Profranquicias expone: "Este tipo de negocio, más que una moda, es una realidad. El concepto de ``franquicia" se está incluyendo como materia, en muchas universidades latinoamericanas. La Cámara Venezolana de Franquicias firmó un convenio con la Universidad Metropolitana de Caracas con el fin de incluir el ``Programa de Gerencia en Franquicias" en dicha casa de estudios, al nivel de postgrado. El objetivo es dar a conocer a los estudiantes, las oportunidades de desarrollo personal, profesional y económico que pueden alcanzar a través de este formato de negocio."

Se le ha calificado como el negocio del nuevo siglo, también como una manera de tener una empresa propia de muy alta rentabilidad y de riesgo prácticamente nulo por estar respaldada bajo firmas exitosas. Estas son, sin duda, algunas de las características que merodean el significado de franquicia, modalidad comercial que aun cuando tiene varios años instalada en el país, fue durante 1998 cuando su expansión tomó gran ímpetu. La oferta de empresas franquiciantes en el país actualmente

supera las 100 firmas, contando entre ellas marcas transnacionales y locales. (Peñalver, 1998).

El boom de esta tendencia comercial se debe en parte a la necesidad de inversionistas ávidos por optimizar sus activos a través de pequeñas empresas que sean desarrolladas con éxito bajo el paraguas de corporaciones, sellos y marcas reconocidas, las cuales les confieren los derechos a esos empresarios para comercializar sus productos y/o servicios utilizando el nombre, la tecnología, la imagen y el respaldo de tales marcas.

Este formato de negocio era entendido más que todo para cadenas de comida rápida, pues son los que han desarrollado mejor el concepto a escala mundial (Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken, etc.); pero en la actualidad se puede hallar una multiplicidad de ramos comerciales franquiciantes que pueden ir desde una estación de servicio automotor hasta centros de enseñanza de idiomas, lo cual da a entender que cualquier negocio, grande o pequeño, puede asumir la dinámica de franquiciarse siempre y cuando tenga sólidos antecedentes en el mercado, cuente con una red mínima de establecimientos, que sea un negocio original, que los productos comercializados gocen de aceptación y por supuesto, que tenga la seria disposición de crecer. (Peñalver, 1998).

Prueba de que 1998 fue el año de despegue definitivo de las franquicias en Venezuela es el ingreso de nuevas firmas al país, la expansión en número de locales y ventas de las ya existentes, entre otras

razones. Durante 1.999 entraron al país aún más firmas que engrosaron este particular sector de la economía y llenaron los locales de centros y zonas comerciales, además no dejaron de surgir negocios venezolanos que adoptaron este formato, e incluso que llevaron sus nombres más allá de nuestras fronteras. Durante el primer semestre del 2.000 y a pesar de la fuerte recesión económica por la cual ha atravesado Venezuela, el sector de las franquicias se ha mantenido en franco crecimiento y continuaron ingresando franquicias internacionales para fortalecer aún más nuestro mercado, el cual ya alcanza dimensiones importantes en Latinoamérica detrás de México y Brasil.

La aplicación local de los contratos se rige por la Ley de Propiedad Industrial, no obstante, la Ley de Procompetencia - organismo fundado en 1992 para promover la libre competencia empresarial en Venezuela- establece la figura de la "Excepción Global de Franquicias", basada en modelos impuestos por la Unión Europea, destinada a agilizar los trámites de permisería nacional.

2.11.1.- Actualidad Venezolana

Nuestro país no ha estado ajeno al desarrollo del sector de las franquicias. La industria de comida rapida o fast ha establecido presencia en forma acelerada en grandes ciudades del país. Cabe destacar de igual manera la construcción de grandes centros comerciales (Mall) que han impulsado aún más el establecimiento de grandes cadenas de franquicias internacionales . Es asombrosa la sinergia, simbiosis o ayuda mutua

existente en la co-habitación de los centros comerciales y las franquicias, los cuales se retroalimentan e impulsan para ir ganando terreno en una economía de crisis.

El mercado venezolano de franquicias cuenta actualmente con más de 150 franquicias operando en el territorio nacional. Esto posiciona a Venezuela en el tercer lugar de América Latina, después de Brasil y México y por encima de Argentina y Chile, en cuanto al número de marcas que operan en el mercado, esto a pesar de que estos dos países comenzaron a desarrollar este sector mucho antes que nuestro país. Este dato muestra claramente como ha sido la evolución de las franquicias en Venezuela.

2.11.2.- Proyección del Sector Franquicias en Venezuela

Venezuela es un terreno fértil para las franquicias. El elevado potencial comercial, la creatividad y la agresividad del empresario venezolano para desarrollar negocios, han abierto una brecha en el mercado local para el crecimiento de este sistema dentro del comercio nacional.

Se preveé un proceso de recuperación económica dentro del país, siempre y cuando se tomen las medidas estructurales. El sistema de franquicias se va a magnificar; expandiendo las marcas que ya están consolidadas en la región capital del país, en el interior. Esto hace respirar un ambiente de progreso en distintas ciudades, con la

incorporación de grandes y reconocidas marcas y la construcción de grandes centros comerciales sembrados por ellas.

Venezuela tiene un alto potencial de crecimiento del sistema de franquicias, dada la existencia de un comercio moderno desde el punto de vista conceptual, con miras a alcanzar un universo de franquicias superior al de muchos países. Grandes cadenas internacionales y de reconocidos nombres, desean invertir y desarrollar sus negocios en Venezuela. El propósito es darse a conocer en un mercado que todavía esta poco explorado y que se considera fértil en el campo de las concesiones llegando incluso al punto de querer comenzar en Venezuela su proceso de expansión hacia el resto de América Latina.

Hay que destacar que para lograr todo esto deben seguir consolidándose las cadenas nacionales de franquicias y continuar ese franco crecimiento que han tenido en los últimos años, el cual las ha llevado incluso a incursionar en otros mercados.

2.12.- Consideraciones Finales al Marco Teórico

La franquicia es un sistema de comercialización basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas, que son jurídica y financieramente distintas e independientes. Mediante la firma del contrato, la empresa franquiciadora cede a la franquiciada el derecho a explotar una marca, a cambio de una serie de contraprestaciones económicas.

Aparte del suministro de un producto o servicio de calidad y de nombre bien reconocido, la franquicia se basa en la reiteración de un logro comercial a partir de un modelo operacional y de gestión concreto. Este es el saber- hacer, el "Know-how" que el franquiciador está obligado a transmitir a sus franquiciados.

El contrato para la adhesión a una franquicia refleja el contenido y las condiciones de la relación entre franquiciador y franquiciado. Por tanto, deberá establecer sin ambigüedad las obligaciones y responsabilidades de ambas partes con el fin de no encontrar sorpresas no deseadas.

La fórmula de la franquicia está modernizando el comercio tradicional y es una buena alternativa donde el riesgo de fracaso es menor que en otros negocios, como consecuencia de repetir un modelo de éxito probado, aunque no es la panacea.

En el área de las telecomunicaciones en Venezuela, específicamente de valor agregado o de empresas proveedoras de acceso a Internet (ISP), existe un gran interés en la aplicación de este modelo como vía para lograr una presencia a nivel nacional importante, disminuir los costos de dicha expansión y aumentar los beneficios como consecuencia del aumento de la cartera de clientes y por ende de la participación de mercado.

A pesar de que el marco legal vigente no contempla el establecimiento de este tipo de sistema para las empresas ISP, el proceso de Globalización por el cual esta atravesando la economía mundial; la constante evolución de los mercados; los cambios en los gustos, las necesidades, las actitudes y la forma de vida de los consumidores, apuntan a predecir que las Leyes actuales serán modificadas y actualizadas, lo que abre la posibilidad del establecimiento de un sistema de franquicias en el sector de las telecomunicaciones en un futuro no muy lejano.

Señalan los expertos que la fórmula es infalible, porque las estadísticas del Departamento de Comercio de Estados Unidos indican que 95% de las franquicias que se emprenden en esas tierras son exitosas, ya que generan dividendos al primer año. Casi 40% de las ventas nacionales de la tierra del Tío Sam se ejecutan a través de franquicias. (Youssef, 1998).

En contraposición, 60% de los negocios independientes - según las mismas cifras- suele requerir de cambios de ramo, ampliación de la línea de comercialización o la implantación de otras modalidades que incentiven el ingreso, para evitar un cierre definitivo de sus puertas antes de los 18 meses de haberlas abierto. Cada 15 minutos nace una franquicia en el mundo, según las estimaciones estadounidenses. Así se enriquece aceleradamente una estructura que supera las 4.000 empresas en el mundo, atentas a más de un centenar de sectores diferentes del comercio. (Youssef, 1998).

De lo expuesto anteriormente se deduce que existe un alto porcentaje de probabilidad de éxito en implementar un sistema de franquicia y si hablamos de un sector con un potencial de crecimiento tan alto en nuestro país como lo es el de Internet, prácticamente se está creando una fórmula segura para la expansión y crecimiento tanto de las empresas ISP, como del sector en sí. Todo esto traería a su vez la creación de nuevos empleos, una mayor inversión en el país, la modernización del sector en Venezuela, una mayor competitividad en el área, más y mejores servicios para los clientes, y la oportunidad de invertir y participar en el sector de pequeños y medianos inversionistas aprovechando las ventajas que ofrece un sistema de franquicias.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1.- Tipo de Investigación

El presente estudio se centró en la elaboración de un proyecto factible para proponer y evaluar el establecimiento de un modelo de Franquicia para Empresas Proveedoras del Servicio de Internet (ISP) en Venezuela bajo el supuesto de un cambio en el orden jurídco vigente. Como se mencionó en el capítulo I, esta situación es novedosa en nuestro país, ya que por limitaciones de índole legal no se puede establecer actualmente un sistema de franquicias para empresas que operen en el área de las Telecomunicaciones hasta tanto no se modifique el marco normativo.

En nuestro país no existe bibliografía especializada sobre el tema y no se tiene conocimiento de trabajos o estudios ya elaborados que versen sobre el tema en cuestión. En diferentes centros e institutos tales como el I.E.S.A. o PROFRANQUICIAS indicaron que no tenían disponible ningún tipo de estudio sobre franquicias para empresas ISP, ni estimaciones o algo parecido.

Para la elaboración de este estudio se procedió principalmente a consultar fuentes especializadas en los temas específicos, es decir, tanto

en lo relativo al tema de Franquicias como al tema de Internet y se encausó la información hasta generar un grado apropiado de dominio sobre el tema a ser desarrollado. Como es lógico asumir, se elaboraron supuestos de una posible situación a ser presentada en nuestro país con la modificación de la Ley de Telecomunicaciones de Venezuela.

Se procedió a analizar los efectos posibles que provocaría en una empresa ISP el establecimiento de un sistema de franquicias como vía para una rápida expansión dentro del mercado nacional que conlleve a un aumento de su presencia en Venezuela y por ende permita captar un mayor volumen de clientes (o lo que es lo mismo, aumentar la participación de mercado). De igual forma se consultó a personas expertas (tanto en el área de Internet como de Franquicias) para poder generar una opinión válida sobre la viabilidad que le otorgaban a un modelo de franquicia en una empresa ISP y el impacto que estimaron podría generar el mismo, principalmente en lo referente a la rentabilidad de la empresa, costos operativos y de expansión y a la cuota de mercado.

Como se puede concluir, este estudio se convertirá en una especie de proyecto pionero para este tema. Es muy interesante porque permitirá sentar un precedente y posiblemente se convertirá en fuente de información y referencia para futuros estudios.

En base a todo lo que se ha desarrollado se considera que el tipo de investigación efectuada como de Tipo Exploratoria, ya que en su definición encontramos que estos se efectúan, normalmente, cuando el

objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.(Hernández, Fernández y Baptista, 1.994).

Cabe destacar que este tipo de estudio nos sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre un contexto en particular de la vida real, etc. (Hernández, Fernández y Baptista, 1.994).

Como se puede apreciar, este tipo de estudio nos permite indagar sobre un tema que ha sido muy poco o en absoluto abordado con anterioridad, es decir, no existen antecedentes sobre el tema o es muy poco lo que existe. El objetivo es profundizar los conocimientos sobre el tema e incluso inferir situaciones derivadas del mismo, a la vez de establecer pautas a ser seguidas para posteriores investigaciones o para la aplicación del estudio a ser elaborado.

Para el desarrollo de todos los aspectos relevantes de la presente investigación se efectuó un estudio de tipo exploratorio ya que se procedió a analizar la situación actual de las empresas ISP en Venezuela (forma de expansión mediante la implementación de nodos propios en el país) y se enfocó la posibilidad de implementar un sistema de franquicia y el impacto que este tendría en los principales indicadores económicos de las empresas, para finalmente concluir si se trata de un opción viable o no para dar respuesta a las necesidades de expansión, de mejoras de rentabilidad y disminución de costos en este tipo de compañías. Claro

está, independientemente de la conclusión a la cual se llegue hay que estar consciente de la limitación legal existente en Venezuela.

Lo que se busca es tratar de recabar la mayor información posible para poder inferir lo que ocurrirá una vez que la Ley permita establecer un modelo de franquicias en una empresa de telecomunicaciones. De allí que definitivamente el estudio es de carácter exploratorio.

Por otro lado hay que enmarcar también el estudio bajo la figura de un Proyecto Factible ya que según la definición del mismo "consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades." (Barrios Yaselli, 1.998).

Las características del presente estudio encuadran perfectamente bajo la anterior Conceptualización, ya que se procedió a efectuar una investigación profunda sobre el tema y se lleva a cabo una propuesta de un modelo operativo viable (el modelo de franquicia para una empresa ISP) que permita resolver problemas, requerimientos o necesidades de la organización (la necesidad de estudiar alternativas viables para un proceso de expansión de una empresa ISP en Venezuela que permita alcanzar tal objetivo con menores costos).

Obviamente el Proyecto tuvo un respaldo en la investigación realizada, la cual es de tipo documental ya que se estudió la situación planteada con miras a ampliar y profundizar los conocimientos que se tenían sobre el tema analizado. Con tal fin se recabó toda la información posible en las diversas fuentes disponibles para ello, tales como revistas y libros especializados, personas expertas, periódicos y revistas, Web Pages (Internet) y estadísticas del área.

Mediante las Unidades de Análisis se evaluaron los items necesarios para poder estimar el impacto de un modelo de franquicia en las empresas ISP. A través de documentos, artículos, exposiciones, etc, se obtuvo la referencia documental necesaria para posteriormente ser comparada con las respuestas dadas por las personas expertas en la Guía de Entrevistas aplicada a las mismas. Esta información en conjunto permitió llegar a conclusiones relevantes sobre el punto primordial en el cual se enfocó este estudio: la evaluación del impacto que podría generar la implementación de un modelo de franquicia en una empresa ISP en Venezuela.

Con el objetivo de profundizar un poco más en el tema, se procedió a investigar los costos aproximados en los cuales se podrían incurrir actualmente para que una empresa ISP pudiera instalar un nodo en el interior del país y se consultó a las personas expertas sobre como consideraban debía o podría estar constituida la estructura de costos de una oficina bajo el esquema de la franquicia en las mismas condiciones,

para con ello poder establecer un patrón de comparación teórica y de esa manera dejar sentado un precedente, aunque no se trate sino de una simple estimación. Estamos claros que constituir una franquicia lleva unos costos inherentes que no están siendo tomados en cuenta para este caso, pero se trata de un ejemplo numérico de lo que podría ser una realidad a corto plazo.

Para concluir todo lo anteriormente expuesto, se trata de un Proyecto Factible a ser elaborado mediante o con el soporte de investigaciones de carácter exploratorios y documentales.

3.2.- Población y Muestra

3.2.1.- Universo

El Universo a ser considerado para el presente estudio abarcó toda la información contenida en:

A) Publicaciones especializadas, periódicos, libros, revistas, web-pages, documentos así como exposiciones realizadas por la Cámara Venezolana de Franquicias y por empresas del área de Internet, cursos, etc.

B) Guías de Entrevistas aplicadas a personas expertas en las áreas de Internet y de Franquicias.

3.2.2.- Unidades de Análisis

Para el análisis de la información recabada se procedió a utilizar Unidades de Análisis que permitió una mejor interpretación de la misma. Las unidades que se utilizaron en el presente estudio se desglosaron en:

A.- Artículos de Prensa

B.- Artículos de Revistas y Publicaciones Especializadas

C.- Información de Web-Pages

D.- Entrevistas a Personas Expertas (Internet y Franquicias)

3.2.3.- Categorización de las Unidades de Análisis

Las unidades de análisis fueron categorizadas de acuerdo a su naturaleza, es decir, todo el material obtenido de los artículos de prensa, las revistas especializadas, las web-pages relacionadas, los cursos elaborados, etc, fueron evaluadas de acuerdo a la siguiente categorización:

CATEGORIA: Tema de Referencia

SUB-CATEGORIA: A) Internet

B) Franquicia

CATEGORIA: Tipo de Opinión Emitida

SUB-CATEGORIA: A) Favorable

B) Desfavorable

CATEGORIA: Crecimiento y Rentabilidad (Proyección/Estimación)

SUB-CATEGORIA: A) Optimista
B) Pesimista

Por otro lado la información recabada de las unidades de análisis definidas como personas expertas se categorizó de acuerdo a la Guia de Entrevistas diseñada y aplicada a los mismos.

La guía de entrevistas aplicada consistió en 8 preguntas de tipo cerrado mediante las cuales se pretendió obtener de la fuente más directa la información necesaria para el estudio realizado. Dicha guía se presenta más adelante junto con los resultados recabados mediante la misma. (Anexo 1).

Las personas expertas consultadas fueron:

1) Dr. Carlos García. Presidente de Truevision Corp.
2) Dra. Liliana Carrasquero. Asesor Jurídico Truevision Corp.
3) Dr. Gustavo Hernández. Asesor Jurídico CONATEL
4) Ing. Waldo Villasana. T-NET.
5) Lic. Carlos Silva. Nuevos Negocios Cantv.Net
6) Dr. Rolando Seijas. Presidente Pro-Franquicia. Presidente de THC Hotels.
7) Lic. Rafael Moreno. Gerente General Truevision Corp.
8) Lic. Josías Senior. Vice-Presidente Pro-Franquicia. Presidente de Chip´a Cookies

9) Lic. Rubén García. Gerente Región Los Andes Truevision Corp.
10) Lic. Rúben Márquez. Director Pro-Franquicias. Gerente VisiónNet
11) Dra. Jeannette Almeida. Consultos Jurídico Pro-Franquicias.
12) Lic. Yelitza Zambrano. Gerente Administración Truevision Corp.
13) Lic. Gustavo Pardo. División de Informática de Intesa
14) Econ. Carlos Nuñez. Director FranDee Consulting
15) Ing. Ronald Figueroa. Asesor Oracle.
16) Lic. Antonio Rosello. Presidente de la Asociación Venezolana-Americana de Franquicias.
17) Ing. Nathalie Juskyz. Gerente Nortel-Networks
18) Ing. Julio Luna. División Informática Banco Mercantil.
19) Kalenka Velázquez. Oficina Comercial Embajada de USA en Venezuela
20) Lic. Alfonso Riera. Director Legal Pro-Franquicias. Gerente de Front Consulting (Asesoría en Franquicias).

3.3.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

En lo referente a la recolección de información teórica se procedió a efectuar un análisis documental y bibliográfico especializado existentes en las fuentes tales como documentos, textos y revistas especializados en Internet y Franquicias, web-pages, artículos de prensa, estadísticas, etc. . Todos estos elementos fueron clasificados de acuerdo a la categorización

previamente establecida para tal fin y se elaboró un cuadro sinóptico con los datos de procedencia de los mismos.

En lo referente a las personas expertas se procedió a elaborar y aplicar una Guía de Entrevistas a las mismas. Esta aplicación se efectuó en algunos casos personalmente y en otros se utilizó la vía email, pero siempre con la seguridad de obtener la información primordial de esta fuente directa, para posteriormente ser categorizada y analizada.

3.4.- Procedimientos

El estudio se desarrolló en su primera parte en una fase de indagación de fuentes, en la cual se procedió a levantar toda la información pertinente para poder sustentar firmemente el desenvolvimiento del estudio. Dicho levantamiento de información comprendió todo un proceso de investigación documental en libros, revistas especializadas, periódicos y web-pages relacionadas con los temas en cuestión. De igual manera se elaboró una Guía de Entrevistas con el objetivo de ser aplicada a 20 personas expertas (10 en el área de Internet y 10 en el área de las franquicias), para que aportaran sus puntos de vista basándose en la experticia que cada quien tenía. Esta información es considerada vital ya que proporcionó una información actual y veraz sobre los objetivos trazados y las interrogantes planteadas en este estudio. Permite de por otro lado, obtener una opinión válida de los sectores involucrados en el problema planteado, ya que las guías de entrevistas fueron aplicadas a nivel gerencial. También se procedió a

obtener los costos aproximados en los cuales debe incurrir una empresa ISP para instalar un nodo en cualquier ciudad del país y se les solicito a las personas expertas que aplicaran sus conocimientos en su respectiva área para establecer la estructura de costos y los items en los cuales se debería hacer la inversión en el supuesto de establecer un modelo de franquicia para este tipo de empresa (la inversión en la cual debería incurrir el franquiciador y el franquiciado respectivamente).

Una vez obtenida toda la información se procedió a entrar a una fase de Análisis y Desarrollo en la cual se estudió y clasificó dicha información para poder ser analizada. En este paso se procedió a desglosar la información recabada de acuerdo al tema sobre el cual versaba para posteriormente poder obtener de allí las ideas generales y las conclusiones más importantes que presentaba con el fin de ir creando un concenso sobre los distintos planteamientos realizados durante el presente estudio. Los resultados obtenidos del análisis de las revistas especializadas, los artículos de prensa, los web-pages, etc, fueron posteriormente cotejados contra las tendencias arrojadas por las guías de entrevistas para poder determinar si estaban orientadas hacia las mismas respuestas o no. Esto se realizó con el fin de tratar de dar una mayor veracidad a las conclusiones a ser generadas posteriormente También se procedió a efectuar una comparación teórica de lo que asumimos podrían ser las estructuras de costos si actualmente se deseara constituir un nodo en el interior del país bajo la modalidad de sucursal o bajo la modalidad de franquicia, con el objetivo claro de establecer una posición, al menos de referencia, sobre la viabilidad económica del estudio en sí.

Para finalizar se llegó a la fase de Conclusiones donde se elaboró el análisis de los resultados obtenidos y se estableció su interpretación para con ello poder determinar si se alcanzaron los objetivos establecidos en el estudio. Se presentaron las conclusiones generales del estudio.

3.5.- Limitaciones

El presente estudio tuvo su principal limitación en el Marco Legal Vigente en Venezuela para el área de las Telecomunicaciones, ya que el mismo impide la transferencia a terceros de las Concesiones otorgadas por el Estado en esta materia. Siendo este uno de los principales eslabones en un sistema de franquicias, es a su vez la principal piedra de tranca para la aplicación del presente estudio en la actualidad.

Sin embargo se estima que se trata de una situación coyuntural por el proceso de globalización y de crecimiento tecnológico y de Internet en nuestro país. Debido a ello no es descabellado asumir que la Ley pueda sufrir una modificación para que se permita implementar un Sistema de Franquicia en una empresa ISP en Venezuela.

Otra limitante fue la poca información conjunta existente, es decir, no hay una fuente donde se puedan obtener datos relativos a un Sistema de Franquicias para este tipo de empresas. Por ello se procedió a levantar información en cada área y posteriormente se llevó a cabo una análisis interrelacionado de la misma. De igual forma no existen estadísticas oficiales sobre el sector de Internet en Venezuela, se lograron obtener

estadísticas de otras fuentes, pero no hay un ente oficial que se encargue de llevar las mismas.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.- Unidades de Análisis

Para poder desarrollar el presente estudio se tomaron como Unidades de Análisis dos fuentes importantes, en pro de obtener la mejor y más precisa información para ser analizada. Las Unidades en sí se dividieron en Personas Expertas (a ser analizadas mediante la aplicación de una guía de estudio) y artículos de diversas fuentes (tales como periódicos, revistas especializadas, web-pages, etc.).

Se procedió a elaborar y enviar para su aplicación 20 guías de estudio a personas expertas en los temas en cuestión (10 a personas expertas relacionadas a Internet y 10 a personas expertas relacionadas a las Franquicias). Las mismas estaban compuestas por 7 preguntas de tipo cerrado (posibles respuestas previamente establecidas) y fueron respondidas directamente por las personas escogidas para tal fin.

De igual forma se procedió a recabar información durante un período de aproximadamente 8 meses, de fuentes tales como periódicos, revistas especializadas, cursos y seminarios y web-pages en Internet. El total de artículos recabados y analizados fue de 52, los cuales se procedieron a disgregar según el tópico al cual hacían referencia y

posteriormente a estudiar según la categorización de las Unidades de Análisis.

Como forma de sustentar los resultados obtenidos, se procedió a extraer de la información recabada las razones principales que sirvieron de base para las respuestas proporcionadas e interelacionarlas. Se dividieron sobre la base del tópico al cual hacen referencia. El objetivo de haber realizado esto es poder dejar firmemente demostrado la consistencia de los resultados obtenidos mediante las Unidades de Análisis.

2.- Finalmente se procedió a formar con los datos obtenidos de la empresa ISP consultada, una estructura de costos estimada de lo que significaría aperturar una sucursal (nodo) en el interior del país para realizar una comparación versus la estructura y distribución de la inversión bajo un esquema de franquicia proporcionada en concenso por las personas expertas consultadas. El objetivo de esto es ir un poco más allá e intentar visualizar una situación palpable, es decir, ya que en la actualidad no es posible implementar un modelo verdadero en una empresa ISP en Venezuela, tratar de estimar que diferencia representaría en su debido momento (con un orden jurídico diferente) el poder optar por un sistema de franquicia como medio para una expansión de la empresa, con respecto al método normal de aperturar sucursales.

4.1.1.- Guía de Entrevistas

* Total Personas Expertas a las cuales se les aplicó: 20 personas.

1.- Según su opinión, en el corto y mediano plazo el mercado de Internet en Venezuela experimentará:

A) Un Crecimiento Exponencial	20/20 (100%)
B) Un Leve Crecimiento	0/20 (0%)
C) Se Mantendrá igual	0/20 (0%)
D) Se reducirá	0/20 (0%)

2.- Estima que el sector de Franquicias en Venezuela experimentará durante los próximos años un:

A) Constante crecimiento	20/20 (100%)
B) Crecimiento moderado	0/20 (0%)
C) Estancamiento total	0/20 (0%)

3.- Cree Ud. Conveniente para una empresa proveedora de acceso a Internet (ISP) que opere en Venezuela buscar:

A) Expandir su presencia en el mercado	20/20 (100%)
B) Mantener su posición actual	0/20 (0%)
C) Salirse del mercado	0/20 (0%)

4.- ¿Considera un sistema de franquicia como el medio adecuado para lograr una expansión (aumento de la cuota de participación de mercado) de una empresa?

A) SI 19/20 (95%)

B) NO 1/20 (5%)

5.- ¿Cree Ud. Que dicho sistema permite reducir los costos y aumentar la rentabilidad de una empresa?

A) SI 19/20 (95%)

B) NO 1/20 (5%)

6.- Considera que el comercio electrónico (e-comerce) en Venezuela tiene:

A) Altas expectativas de crecimiento 17/20 (85%)

B) Ciertas posibilidades de funcionar 3/20 (15%)

C) Un panorama incierto 0/20 (0%)

7.- Desde el punto de vista de una decisión gerencial de negocios, la posibilidad de establecer un sistema de franquicias para una empresa proveedora de acceso a Internet (ISP) en Venezuela bajo un esquema legal favorable a tal opción es:

A) Una excelente oportunidad de negocio 18/20 (90%)

B) Una opción a ser considerada 2/20 (10%)

C) Un fracaso seguro 0/20 (0%)

8.- ¿Invertiría Ud. en una franquicia de este tipo?

A) SI 19/20 (95%)

B) NO 1/20 (5%)

4.1.2.- Artículos de Prensa, Web-pages y revistas especializadas

* Total Artículos recabados y analizados : 51 artículos

* Tema de Referencia

Internet 29 artículos

Franquicia 22 artículos

* Artículos de Internet

1.- Opinión emitida

A) Favorable 29/29

B) Desfavorable 0/29

2.- Crecimiento y Rentabilidad (Proyección)

A) Optimista 29/29

B) Pesimista 0/29

* Artículos Franquicia

1.- Opinión emitida

A) Favorable 22/22

B) Desfavorable 0/22

2.- Crecimiento y Rentabilidad (Proyección)

A) Optimista 22/22

B) Pesimista 0/22

4.1.3.- Estructuras de Costos estimadas para la Empresa

A) *APERTURA DE SUCURSAL* (Costos estimados instalación)

ITEM	Bs.
Alquiler Local Comercial (25 a 30 mts^2)	500.000
Nómina de Personal (9 personas)	2.100.000
Equipos de Oficina *	4.600.000
Mobiliario *	2.500.000
Servicios (CANTV, Luz, Agua, etc.)	450.000
Publicidad Regional (radio, prensa)	500.000
Costo Conexión mensual (Unired)	750.000
Total Bs.	11.400.000

B) *SISTEMA DE FRANQUICIAS* (Costos estimados instalación)

ITEM	Bs.
Alquiler Local Comercial (25 a 30 mts^2)	500.000
Equipos de Oficina *	4.600.000
Total Bs.	5.100.000

* Estos items se cancelarían sólo una vez, en el proceso de establecimiento.

4.2.- Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos apuntan principalmente a la confirmación de los planteamientos efectuados a lo largo del desarrollo del presente estudio. Queda claramente definido que la proposición del establecimiento de un modelo de franquicia para una empresa proveedora de servicio de Internet es altamente viable desde el punto de vista de la documentación recabada y de la opinión de las personas expertas consultadas con el fin de validar tal afirmación.

Las respuestas dadas por las personas expertas en la guía de entrevistas aplicadas nos proporcionan las respuestas a las interrogantes investigativas planteadas en el capítulo I. Se planteó la necesidad de poder determinar el impacto que podría generar la implementación de un modelo de franquicia para una empresa ISP desde el punto de vista de la rentabilidad, de la participación de mercado y de la reducción de costos de dichas empresas.

Se pueden generar las respuestas a tales planteamientos luego de un detallado análisis de los artículos recabados y de las respuestas otorgadas por las personas expertas consultadas. Encontramos como soporte de esta afirmación el hecho de que las personas expertas consultadas respondieron unánimemente (20 de 20) en las preguntas 1 y 2 que estiman que tanto el mercado de Internet como el de Franquicias experimentarán un crecimiento acentuado en los próximos años. Como resultado de esto tenemos que tanto el sector Franquicia como el de

Internet se encuentran en un constante crecimiento y las proyecciones estimadas para ambos sectores son muy optimistas para el corto y mediano plazo. El retorno de la inversión es bastante alto y confiable (aunque nada es seguro). Son dos fuerzas económicas que generan un buen número de empleos anualmente y contribuyen de manera ya significativa a la reactivación del aparato económico de la nación.

Los expertos indican que tienen plena confianza en el desarrollo a gran escala de estos sectores. Esto lo demuestran al responder en un 100% que estiman conveniente para una empresa ISP que opere en Venezuela buscar un mecanismo que les proporcione mayor presencia en el mercado, es decir, continuar creciendo y expandir su presencia en el mercado nacional. Para tal fin un 95% de las personas expertas consultadas respondieron en la pregunta 4 y 5 que consideran al sistema de franquicia como un medio idóneo para alcanzar tal objetivo y lograr a su vez una reducción de costos, generándose así una alta posibilidad de aumentar la rentabilidad de la empresa. De igual manera la documentación recabada durante la elaboración del estudio arroja en un 100% que las proyecciones para estos dos sectores son totalmente optimistas y que tanto su crecimiento como su rendimiento es totalmente positivo.

Todo lo anteriormente expuesto se deriva de la siguiente situación: las empresas ISP en Venezuela actualmente basan su desarrollo, crecimiento y expansión en un proceso de apertura de nodos en las diferentes ciudades donde les parece conveniente operar. La apertura de

un nodo es algo que representa una alta carga financiera para las empresas y las limita para poder tener una expansión más acelerada. Dichas empresas han estado analizando las diferentes alternativas para tratar de disminuir dicha carga financiera y poder asegurarse una mayor presencia en el mercado venezolano. Entre estas alternativas han comenzado a tomar en cuenta al sistema de franquicia ya que representa la solución a las necesidades planteadas.

Como se ha mencionado anteriormente, este sistema permite a las empresas negociar con terceros para aumentar su presencia en el mercado sin tener la necesidad de erogar una gran cantidad de dinero que puede ser utilizado para mejorar las operaciones de la empresa, por ejemplo. De esta manera le da la posibilidad a los inversionistas de participar en el negocio, expande su presencia en el mercado, aumenta la cartera de clientes, reduce costos operativos e inyecta capital a la empresa. Por el otro lado tenemos que los inversionistas se benefician al participar en un negocio exitoso con una marca reconocida en el mercado y con una inversión mucho menor a tratar de establecer una empresa ISP, aparte de no tener que realizar la cantidad de tramites burocráticos para poder obtener una concesión.

Obviamente todo este análisis esta realizado bajo el supuesto de que el marco legal que regula el sector permitiera la transferencia de los derechos de uso y explotación por parte de terceros, de las concesiones otorgadas por CONATEL a las empresas ISP que operan en el país. La importancia de este estudio se centra en el hecho de no existir material

sobre este tópico en particular y el legado que se dejará para futuras investigaciones y la posible aplicación de los resultados aquí obtenidos como una plataforma que permita construir sobre ella el modelo de franquicia en sí para las empresas ISP.

Es importante recalcar que el año 2.000 ha representado para nuestro país el despegue definitivo del Comercio Electrónico. Ya grandes empresas de servicios, de producción, de finanzas, de entretenimiento, etc, han elaborado sus web-pages para las ventas o transacciones on-line, lo que demuestra el gran nivel de confianza y el fuerte apoyo que se esta generando al sector de Internet en Venezuela. Todo esto repercutirá favorablemente en el mercado nacional, produciendo que el venezolano tenga cada vez mayores opciones y facilidades para no solo navegar por la red, sino realizar transacciones en la misma. El sector bancario esta consciente de esta situación y ha realizado cuantiosas inversiones para garantizar la seguridad y efectividad de las transacciones realizadas on-line. Existen diversos portales venezolanos e internacionales que han puesto en funcionamiento sus sistemas de ventas, subastas, inversiones, etc. a través de la red. Como respaldo de todo lo antes enunciado, los expertos consultados respondieron en la pregunta N° 6 que un 85% estima que el comercio electrónico tiene en Venezuela un alto potencial de crecimiento en el corto plazo, lo que nos permite deducir que el ritmo de transacciones realizadas por este medio en nuestro país tiende a aumentar significativamente respaldado por el gran interés en implementar servicios de seguridad para los clientes que brinden la confianza necesaria para realizar transacciones online.

Por otro lado hay que destacar que el 27 de Noviembre del 2.000 se concretó la apertura total del sector de las telecomunicaciones, lo que permite la entrada a este sector de una variada cantidad de empresas transnacionales deseosas de invertir en el mercado venezolano de telecomunicaciones. Ello lleva a estimar que se establecerán en nuestro país grandes empresas ISP, las cuales buscaran penetrar el mercado de Internet y proporcionaran mayores facilidades para los usuarios poder accesar a este importante medio. Por tal razón se hará más necesario la expansión de las empresas nacionales hacia las ciudades del interior del país y la presencia de estos grupos grandes puede provocar que se tenga que producir una modificación en la Ley para permitir el traspaso a terceros del uso y explotación de las concesiones otorgadas, con miras a darle una mayor agilidad a las inversiones en este sector y no truncar su crecimiento.

Dicha apertura traerá consigo otros beneficios adicionales, tales como la entrada de nuevas empresas del sector celular, el cual apunta directamente hacia la Internet. Ya es posible en Venezuela navegar en Internet sin necesidad de un computador por medio de los equipos celulares de última tecnología (teconología Wireless Access Protocol, WAP). Lo que hace 5 años era una utopía ya es una realidad. Esto obviamente aumenta el alcance de la red y pone Internet al alcance de muchas más personas. También se puede accesar a este maravilloso medio a través de agendas personales (Palm Pilot por ejemplo), lo cual aumenta significativamente el mercado potencial de Internet en Venezuela, más aún si tomamos en cuenta que la mayoría de estos

servicios sólo están disponibles actualmente en la Gran Caracas, lo que le otorga al resto del país un atractivo adicional desde el punto de vista de un inversionista.

Hay que destacar la apertura en masa de los denominados Ciber-Cafes, lugares donde puede asistir cualquier persona para alquilar una computadora y navegar en Internet el tiempo que desee. Dichos establecimientos se pueden encontrar en cualquier ciudad del país en el lugar menos pensado: dentro de un delimarket de una estación de gasolina, en un centro comercial o en un pequeño local frente a alguna plaza en las ciudades del interior del país. De igual forma las instituciones educativas de educación media y superior, ofrecen a sus alumnos la posibilidad de tener una cuenta de email que les proporcione el acceso a las salas de computación de la institución y por ende, les da acceso a la Internet.

Contribuyendo con todo este proceso de crecimiento de Internet en Venezuela, las empresas operadoras de ISP en nuestro país dan cada vez mayores facilidades para el acceso a los usuarios. Prueba de esto lo tenemos con los diferentes planes existentes que dan una gran cantidad de opciones para escoger, desde planes con tarjetas prepago hasta ilimitados con tarjetas de crédito o depósitos en efectivo. El propósito es lograr captar la mayor cantidad de clientes posibles y generar utilidad por volumen de usuarios. Incluso ya existen en Venezuela empresas que otorgan el acceso a Internet gratuito y desde principios de este año la operadora telefónica presta el denominado servicio de "Tarifa Plana para

Internet", el cual consiste en cobrar una cantidad fija al usuario para garantizarle el acceso las 24 horas al día a la red sin aumentar su consumo telefónico. Como se puede apreciar el objetivo es brindarle cada vez mayores facilidades a los clientes a la vez de lograr paralelamente un crecimiento del mercado en el país. Incluso todo apunta a que muy pronto el acceso será totalmente libre para todo el mundo.

Como se puede apreciar, cada vez es más fácil navegar por la superautopista de la información. A pesar de las dificultades económicas es un sector que ha mantenido un crecimiento exponencial en el mercado nacional y cuyas proyecciones estiman que lo seguirá manteniendo por unos cuantos años más. Ahora es cuando existen clientes potenciales en el mercado venezolano.

El 90% de las personas expertas consultadas catalogaron mediante la pregunta 7 como una *"excelente oportunidad de negocio"* la posibilidad de establecer un sistema de franquicias para una empresa ISP en Venezuela, lo que nos lleva a pensar definitivamente que se trata de una alternativa muy viable a ser considerada por estas empresas a la hora de una modificación del marco legal vigente, e incluso a que las mismas se encarguen de sugerir, o hasta exigir en su momento, la consideración de este punto por parte de las autoridades competentes. De lograrse dicha modificación los beneficiados seríamos todos, independientemente de si somos los empresarios, el estado o los clientes. Como muestra tenemos la gran cantidad de inversión que ha percibido la nación en las subastas realizadas con motivo de la apertura del sector de las telecomunicaciones.

Y como apoyo a esta deducción tenemos que el 95% de los consultados afirmaron que invertirían en un negocio de franquicia de ISP bajo el esquema planteado.

El sector de las franquicias ha tenido un crecimiento muy alto en Venezuela a pesar de la crisis económica por la que estamos atravesando. Las proyecciones indican que esto continuara así, ya que tradicionalmente las franquicias crecen en crisis. Existe un gran interés entre los inversionistas por participar en este sector y la Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIA) ha hecho una excelente labor para desarrollar y fortalecer este importante rubro económico. Se ha encargado de la organización, control y promoción de las franquicias y ha obtenido sus rubros, al punto de que ya cuenta con más de 150 marcas disponibles, hay internacionalización de empresas venezolanas y se generan volúmenes de ventas que sobrepasan un punto del Producto Interno Bruto.

En lo referente a las estructuras de costos estimadas obtenidas de la empresa ISP, hay que aclarar que se tomaron en cuenta solamente los aspectos necesarios para la instalación y puesta en marcha de una sucursal de esta empresa, es decir, en ningún momento se tomó en cuenta los costos en los que se incurre en la empresa matriz para poder dar apoyo y acceso a los nodos del interior. Lo que se pretendió al consultar, tanto a la empresa como a las personas expertas (en Internet y franquicias), fue establecer un patrón de comparación en el caso de evaluar las dos alternativas en un proceso de expansión con un

ordenamiento jurídico que permitiera la cesión del uso y explotación de las concesiones otorgadas por CONATEL. De igual forma se conformó, de acuerdo al consenso de las personas expertas, la estructura de costos que asumiría la empresa ISP al aprobar una franquicia, para así poder visualizar si le sería rentable o no adoptar este esquema.

Bajo estos supuestos, al analizar la estructura de costos estimada necesaria actualmente para aperturar un nodo en el interior del país por parte de una empresa ISP (en el esquema tradicional de sucursales), observamos que la misma asciende a un monto de Bs. 11.400.000, producto de los diferentes rubros a ser considerados. Entre ellos tenemos la necesidad de alquilar un local de entre 25 y 30 mts.^{2,} ubicado preferiblemente en una zona comercial conocida y de fácil acceso. La nómina de personal estaría constituida de la siguiente manera: (1) Gerente General, (1) Gerente Administrativo, (1) Gerente de Publicidad y Mercadeo, (1) Asistente de Soporte y Atención al Cliente, (1) Asistente Administrativo, (1) Técnico, (1) Recepcionista, (1) Motorizado, (1) Personal de Limpieza. La inversión referente a los equipos de oficina se destinaría a la adquisición de al menos 6 computadoras, 2 impresoras y 1 fax. En cuanto al mobiliario comprendería 6 escritorios con sus respectivas sillas, 1 archivador, 3 estantes y 2 unidades modulares. Otros rubros son los servicios básicos a ser utilizados (CANTV, Luz y agua) y ciertos gastos generales, al igual que la necesidad de elaborar una campaña publicitaria regional para impulsar las ventas y aumentar el volumen de la cartera de clientes. En lo referente a la conexión necesaria para poder prestar el servicio, se requiere de una conexión denominada

UNIRED, la cual consiste en un enrutamiento de las llamadas locales por medio de la fibra óptica de la operadora telefónica, hacia el servidor principal de la empresa ISP, donde finalmente se realiza la conexión en sí.

Por el otro lado tenemos los costos estimados en los cuales debería incurrir la empresa si pudiera establecer el nodo bajo un sistema de franquicia son de Bs. 5.100.000, representando de por sí un ahorro del 55% con respecto a la apertura de sucursales propias. En este caso tenemos que la empresa invertiría en el alquiler del local principalmente para evitar el riesgo de que una vez formado el punto comercial, se pueda perder el mismo como consecuencia de alguna diferencia con el franquiciado y la culminación de la relación. En este aspecto la empresa le puede exigir a su franquiciado que dicho local debe ser arreglado de acuerdo a los patrones establecidos para mantener un formato de la imagen comercial de la marca. También se encargaría de la adquisición de los equipos de oficina (computadoras fax, etc.) por una razón parecida: en caso de que por algún motivo se terminara la relación comercial con el franquiciado, la empresa ISP se aseguraría de, aparte de no perder el punto comercial elaborado, poder seguir operando por cuenta propia al poseer los equipos necesarios para ello. El franquiciado se encargaría de asumir los demás costos inherentes al establecimiento y mantenimiento del nodo y debería cancelar el denominado canon de entrada (cantidad establecida por el franquiciante) para obtener el derecho de formar parte de la cadena comercial. De igual forma deberá continuar pagando los denominados royalties a la matriz, los cuales

generalmente son un determinado porcentaje de las ventas mensuales de la franquicia y representa un ingreso para la empresa franquiciadora. Por otra parte tenemos que el franquiciado debería aportar una determinada cantidad (establecida en el Contrato de Franquicia) para el pool publicitario, de manera tal que la casa matriz se encargaría de organizar la campaña publicitaria (tanto nacional como regional), cuidándose así de mantener un estándar en las publicaciones y asegurándose de esta manera de que las mismas se hagan bajo los patrones corporativos.

Se observa entonces que la empresa franquiciadora (ISP) obtendría una gran ventaja al poder implementar este sistema, ya que:

- ✓ Con el monto necesario para aperturar una sucursal propia, estaría en la capacidad de instalar 2 bajo el esquema de franquicia, sin arriesgar en ningún momento el control accionario de la empresa.
- ✓ Lograría cumplir con los planes de expansión necesarios para lograr presencia en el ámbito nacional y aumentar la participación de mercado.
- ✓ Obtendría una reducción significativa de los costos operativos de la empresa al no asumir el pago de la nómina y todo lo relativo las relaciones laborales patrón-empleado, así como el pago de los servicios básicos.
- ✓ Afianzaría aún más el posicionamiento de su marca en el mercado con una menor carga financiera.
- ✓ Asumiría menos riesgos.

- ✓ Obtendría capital fresco al cobrar el canon de entrada del franquiciado y este le generará ingresos constantes por medio de los royalties.

Como se puede inferir, un sistema de este estilo aplicado a una empresa que opera en un sector como el de Internet en Venezuela, debe ser un excelente negocio desde todo punto de vista. El rendimiento del capital debe ser muy atractivo, al igual que la Tasa Interna de Retorno y se debe lograr generar un significativo aumento de la participación de mercado de la empresa, a la vez que se lograra disminuir los costos operativos al poder tener nuevos nodos sin necesitar invertir fuertemente en los mismos, ya que esto sería el aporte del franquiciado. Cabe destacar que no sólo se trata de un ahorro al momento de la inversión inicial, sino que se desliga de todo lo relacionado con adquisición de material de oficina, pagos regulares (teléfono, alquileres, luz, etc.), pagos de personal (los cuales generalmente representan una fuerte cantidad), etc. Todos estos detalles en conjunto representan una gran ventaja para la empresa franquiciadora, ya que se asegura de cumplir con sus objetivos de crecimiento, de una forma rápida y segura y con la menor inversión posible. Esto concuerda con la opinión emitida por las personas expertas.

4.2.1.- INTERNET

- ✓ Venezuela ocupa el quinto lugar en Latinoamérica entre los usuarios del ciberespacio con 500.000 internautas registrados, los cuales representan el 2% de la población y el 65% del poder de compra del país. Se estima que para el año 2.003 Venezuela tendrá aproximadamente 1.200.000 internautas (equivalentes al 4,5% de la población general). Su crecimiento continuará siendo de más del 100% anual.
- ✓ El número de usuarios de Internet crece a ritmos vertiginosos en el mundo, se estima que una cantidad de personas equivalente a la población de Argentina se integra a la Red cada 3 meses. Latinoamérica no escapa a esta realidad y se proyecta que para el 2.003 contará con 20.000.000 de habitantes navegando por Internet.
- ✓ El Comercio Electrónico en Venezuela es ya una realidad. El auge ha sido tal que existen y operan actualmente una gran variedad de web-sites de E-Comerce para comprar, vender o subastar artículos o para realizar transacciones financieras o bancarias on-line. Todavía no existen estimaciones sobre el volumen de mercado pero las cifras que se manejan extraoficialmente son bien interesantes y optimistas para la economía local.
- ✓ La entrada de nuevas empresas al Sector Telecomunicaciones de nuestro país como consecuencia de la apertura del mismo en Noviembre del presente año, y por ende fin del monopolio de la CANTV, proporciona mayor expectativa, optimismo y agilidad a dicho sector, factor que influirá muy positivamente sobre el

crecimiento de la Internet en Venezuela, dado que se incrementará la competencia y se ofrecerán nuevas y mejores alternativas a los consumidores (por ejemplo el acceso a Internet mediante el cable de fibra óptica, la puesta en práctica de tarifas planas para Internet, etc.).

- ✓ El grado de accesibilidad a Internet por parte de la población venezolana es cada vez mayor. Esto se debe no solo al aumento de suscriptores de este servicio, sino por la proliferación de lugares públicos que ofrecen el acceso a la Red (como por ejemplo los cybercafes). De igual forma las empresas proveedoras de este servicio ofrecen planes cada vez más flexibles (como los pre-pago) para facilitar la entrada de nuevos usuarios, buscando con esto romper las barreras de entradas para los mismos.
- ✓ La alianza entre Internet y las tecnologías de punta (equipos celulares, agendas personales, etc) hacen cada vez más fácil el accesar a la red en cualquier momento y lugar, incluso sin necesitar tener un computador para ello.
- ✓ El mayor grado de conocimiento por parte de la población del uso de Internet y de las bondades que ofrece el acceso a la Red para la vida diaria (como por ejemplo la infinita información disponible a nivel académico), genera una mayor expectativa y necesidad de lograr conectarse a Internet, lo que a su vez incrementa el número de usuarios y de potenciales internautas.

4.2.2.- Franquicia

- ✓ Pese al estancamiento general de la economía del país, el sector de las Franquicias experimentó un crecimiento del 20% durante el período Enero – Junio 2.000 y su proyección es de continuar, e incluso mejorar, este ritmo.
- ✓ El sector de las Franquicias aporta con sus tributos un (1) punto del Producto Interno Bruto (PIB) al país, emplea a más personas que la industria petrolera y se encuentra en un franco proceso de expansión.
- ✓ Grandes cadenas internacionales desean invertir en Venezuela bajo esta modalidad, lo que provocará un crecimiento aún más acelerado del sector, su respectivo fortalecimiento y paralelamente creará nuevos puestos de empleo y un mayor aporte a la economía nacional.
- ✓ La Cámara Venezolana de Franquicias (Pro-Franquicias), es el órgano rector del sector y ha asumido la labor de organizarlo y conducirlo. Agrupa en su seno a las empresas que operan bajo el formato de franquicia.
- ✓ Venezuela ocupa el tercer lugar en América Latina entre los países con mayor cantidad de empresas franquiciantes, detrás de Brasil y México.
- ✓ "Las franquicias crecen en economías en crisis". Rolando Seijas, Presidente de Pro-Franquicia.
- ✓ El Banco Venezolano de Crédito (BVC) dispone de un esquema de financiamiento elaborado específicamente para poder asumir un proyecto de franquicia incluso desde su etapa pre-operativa.
- ✓ Venezuela cuenta actualmente con más de 150 franquiciantes, estimándose que lleguen a 500 para el año 2.005.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

Definitivamente el tema objetivo de este estudio se tornó cada vez más interesante a medida que se fue desarrollando. El mundo de las franquicias presenta una infinidad de opciones para desarrollar negocios y prácticamente cualquier formato previamente establecido puede ser llevado a este tipo de sistema. Las franquicias son, y serán por mucho tiempo, una de las mejores opciones de inversión y de crecimiento económico para cualquier mercado. Es el sistema más equilibrado en el cual los participantes (franquiciantes y franquiciados) aportan y reciben de acuerdo a su propia disposición y capacidad.

Si a todo esto le agregamos un sector como lo es el de Internet, con un crecimiento vertiginoso y exponencial; y un mercado relativamente poco explotado y con un alto índice de clientes potenciales, como lo es el venezolano; nos encontramos con una mezcla que posee una potencialidad infinita para el éxito económico de las empresas participantes en el mercado.

El impacto que generaría la implementación de un sistema de franquicia en una empresa proveedora de servicios de Internet (ISP) en

Venezuela sería altamente favorable, ya que le representaría una considerable disminución de sus costos operativos y costos de instalación, le proporcionaría una mayor presencia nacional con un menor esfuerzo empresarial, le inyectaría un reforzamiento a su imagen corporativa, aumentaría su cartera de clientes y como resultado de todo esto en conjunto, le generaría un aumento de la rentabilidad de la empresa.

Las personas expertas consultadas expresaron un total respaldo a la opción de esta formula de negocios en un ambiente legal favorable para el mismo en nuestro país. De la interpretación de las respuestas emitidas por dichos expertos en la guía de entrevistas aplicadas y del análisis de la información recabada en las web-pages, en los artículos de prensa y de revistas especializadas; se puede concluir que definitivamente puede resultar exitosamente la aplicación de un modelo de franquicias en este tipo de empresas.

Tal es el optimismo de las personas expertas con respecto a esta propuesta que un 95% de ellas se mostró dispuesto a invertir en un sistema de franquicias para empresas ISP, lo que da a entender que si las leyes venezolanas permitieran el establecimiento del mismo, se generaría un alto volumen de inversión en el sector de las Telecomunicaciones, y mucho más con la apertura de este sector pautada para Noviembre de este mismo año, creándose de esta manera una gran cantidad de fuentes de trabajo y dándole la oportunidad al internauta venezolano de contar con un mercado altamente sofisticado y competitivo, a la vez que le

proporciona a las empresas del sector una valiosa herramienta de crecimiento y desarrollo en nuestro país.

5.2.- Recomendaciones

Este estudio sienta un precedente en cuanto al tema, al no tener conocimiento de trabajos previos que versen sobre el mismo. Mediante el desarrollo del mismo se surcó un camino inicial a ser profundizado por posteriores estudios que abarquen otros puntos relacionados con la presente investigación y que le sirvan, al igual que el presente trabajo, como una guía a las empresas del sector cuando la ley permita establecer un sistema de franquicia en el área de las telecomunicaciones.

Ahora es que hay campo para posteriores estudios en estas areas. El tema de las franquicias es fuente de una gran cantidad de alternativas como por ejemplo un sistema de este tipo para las empresas que prestan servicio celular en nuestro país o para empresas operadoras de servicio de TV por cable. Incluso queda abierta la posibilidad de una mega-empresa o corporación internacional franquiciante que preste servicios interconectados en estas 3 areas (celular, internet y TV-cable) en Venezuela.

De igual forma el mercado de Internet tiene proyectado un crecimiento sostenido en el mediano plazo en nuestro país y la mejor muestra de ello es la gran cantidad de empresas relacionadas con el ramo que se han instalado en los últimos meses en Venezuela. De hecho

grandes portales han instalado sede en nuestra nación llegando incluso a aperturar oficinas corporativas para la región latinoamericana. Un ejemplo tangible de ello es la empresa Pristine.com (www.pristinelatin.com) especializada en corretaje financiero on-line, la cual recientemente inauguró sus oficinas y centro de entrenamiento en Caracas con miras a atacar el resto del continente.

Es muy importante contar con un buen marco teórico que permita comprender con claridad que conlleva este mundo de las franquicias, de forma tal que posteriormente se pueda asociar con el tema a ser estudiado con mayor facilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Barrios Yaselli, M. (1.998). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestria y Tesis Doctorales. Caracas, UPEL.

Bordas, L. Y Blanco J. (1.999). IV Estudio Anual de Internet en Venezuela. Revista PC News & Report, Año V N° 57, Pág. 18 – 30, Caracas, Grupo PCN.

Diez, E. Y Galán, J. (1.998). Práctica de la Franquicia. Madrid, Edit. McGraw-Hill Interamericana de España.

Diez, E. y Landa, J. (1.996). Merchandising: teoría y práctica. Madrid, Edit. Pirámide.

Gallastegui, J. M. (1.999). Franquicias en Venezuela, un asombroso despegue. Revista Nuevos Negocios. Pág. 15-16, Caracas, Venezuela.

Hernández, F. Y Baptista (1.994). Metodología de la Investigación. México, Edit. McGraw-Hill.

Kahn, M. (1.987). La franchise, guide pratique: etre franchiseur, etre franchisé. París, Edit. Dalloz.

Lambim, J. J., (1.995) Marketing Estratégico. (3ª edición), Madrid, Edit. McGraw-Hill Interamericana de España.

Miquel .S. et al. (1.996) Distribución Comercial, Madrid, Edit. ESIC.

Monroy, F. (1.998). Dinámica de Internet. Computación Global, Año 8 N° 75, Pág.22 – 27. Caracas, Edit. Global.

Murphy, J. y Rowe M. (1.989). Cómo diseñar marcas y logotipos. Barcelona, Edit. Gustavo Gili.

Ortega, E. (1.997) La Dirección del Marketing, Madrid, Edit. ESIC.

Palacios, L.; Arredondo, J.; Di Egidio, D. y Seijas, R. (2.000). Franquicias en Venezuela. Una escuela de emprendedores. Caracas, UCAB, PROFRANQUICIAS y Revista Inversiones.

Peñalver, D. (1.998). Franquicias en Venezuela tomaron impulso durante 1998. El Nacional, Economía [periódico en línea]. Disponible: http://www.el-nacional.com/archive/index.htm. [Consulta: 1.999, Agosto]

Porter, M. (1.998). Clusters and the new economics of competition. Harvard Bussiness Review. USA.

PROFRANQUICIAS (1.999, Marzo). Curso Básico:El Negocio de las Franquicias. Ponencia presentada en el Curso convocado por Pro-Franquicias y CENDECO (UNIMET). Caracas.

Raab, S y Matusky, G. Franquicias: Cómo multiplicar su negocio. Editorial Limusa, México.

República Bolivariana de Venezuela (2.000) Ley de Telecomunicaciones.

República de Venezuela (1.991) Reglamento sobre la Operación de Redes Privadas de Telecomunicaciones. Decreto Nº 1876.

Rocha, J. A. (1.988) "La Franquicia Hoy", en Guía de la Franquicia, Valencia: Generalitat; Conselleria d'Industria, Comerc i Turisme, D. L.

Rodríguez Del Bosque, I. A., De La Ballina, J. y Santos, L., (1.997) Comunicación Comercial: Conceptos y Aplicaciones, Madrid, Edit. Civitas.

Rodríguez Escudero, A. I. , y Calderón Monge, E. (1.993) ¿Establecimientos Propios o Franquicia? Razones Determinantes de la

Elección de una u otra Forma Organizacional. Barcelona, Edit. ESIC MARKET.

Rovira, A., y Ordiñagas S., (1.988) Características Generales y Tipos de Franquicia. Guía de la Franquicia, Valencia: Generalitat; *Conselleria d'Industria, Comerc i Turisme, D.L.*

Sánchez, F., (1.990) Instituciones de derecho mercantil. Madrid. Edit. Revista de Derecho Privado.

Seijas S., R. (1.999) Entre peligros y oportunidades. Revista Nuevos *Negocios. Caracas, Venezuela.*

Seijas S., R. (1.998) Las Franquicias en Venezuela. Profranquicias. [Página Web en línea]. Disponible: http://www.profranquicias.com [Consulta: 1999, Noviembre]

Seijas S., R. (1.999, Marzo). Ponencia del curso Básico: El Negocio de las Franquicias.[Cassette grabado desarrollo del Curso, UNIMET]. Caracas.

Sole, M. L., y Subira, E., (1.997) Franquicia e Internacionalización, en "Ponencias y *Comunicaciones. XI Congreso Nacional, VII Congreso* Hispano-Francés". LLeida: Universidad.

Youssef, Y. (1.998). La Franquicia es exitosa en 95% de los casos. El Nacional, Economía [periódico en línea]. Disponible: http://www.el-nacional.com/archive/index.htm. [Consulta: 1.999, Diciembre]

Youssef, Y. (1.998). La Franquicia un matrimonio con separación de bienes. El Nacional, Economía [periódico en línea]. Disponible: http://www.el-nacional.com/archive/index.htm. [Consulta: 1.999, Diciembre]

ANEXOS

A continuación encontrará una serie de preguntas cerradas (respuestas pre-establecidas) como parte del levantamiento de información para una Tesis de Grado de la Maestría en Administración de Empresas de la UCAB. Se le agradece contestar lo más sinceramente posible.Los resultados obtenidos seran utilizados únicamente con fines investigativos.

1.- Según su opinión, en el corto y mediano plazo el mercado de Internet en Venezuela experimentará:

A) Un Crecimiento Exponencial

B) Un Leve Crecimiento

C) Se Mantendrá igual

D) Se reducirá

2.- Estima que el sector de Franquicias en Venezuela experimentará durante los próximos años un:

A) Constante crecimiento

B) Crecimiento moderado

C) Estancamiento total

3.- Cree Ud. Conveniente para una empresa proveedora de acceso a Internet (ISP) que opere en Venezuela buscar:

A) Expandir su presencia en el mercado

B) Mantener su posición actual

C) Salirse del mercado

4.- ¿Considera un sistema de franquicia como el medio adecuado para lograr una expansión (aumento de la cuota de participación de mercado) de una empresa?

A) SI

B) NO

5.- ¿Cree Ud. Que dicho sistema permite reducir los costos y aumentar la rentabilidad de una empresa?

A) SI

B) NO

6.- Considera que el comercio electrónico (e-comerce) en Venezuela tiene:

A) Altas expectativas de crecimiento

B) Ciertas posibilidades de funcionar

C) Un panorama incierto

7.- Desde el punto de vista de una decisión gerencial de negocios, la posibilidad de establecer un sistema de franquicias para una empresa proveedora de acceso a Internet (ISP) en Venezuela bajo un esquema legal favorable a tal opción es:

A) Una excelente oportunidad de negocio

B) Una opción a ser considerada

C) Un fracaso seguro

8.- ¿Invertiría Ud. en una franquicia de este tipo?

A) SI

B) NO

Gracias por su colaboración

CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE

Curriculum Vitae

❖ **DATOS PERSONALES:**

APELLIDOS: ZAMBRANO ZAMBRANO
NOMBRES: LUIS ENRIQUE
LUGAR DE NACIMIENTO: CARACAS, DF - VENEZUELA
C.I. V.- 11.672.786
FECHA DE NACIMIENTO: 02 DE MAYO DE 1.973
☎ HAB: (0212) 443.35.28
DIRECCIÓN: 3RA. AV., RES. CORIMAR, APTO. 71
☎ CEL: (016) 607.60.77
MONTALBAN II, CARACAS, D.F.
☎ OFI: (0212) 472.74.26
VENEZUELA. ZP 1020
☎ FAX: (0212) 443.91.60
E-MAIL: kikezz@cantv.net

❖ **OBJETIVO:**

FORMAR PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN LÍDER PARA OBTENER UNA POSICIÓN DE CONTINUO RETO Y SUPERACIÓN, LA CUAL ME PROPORCIONE LA PROYECCIÓN DE UNA CARRERA CÓNSONA CON MI FORMACIÓN Y QUE A LA VEZ CONTRIBUYA CON MI PREPARACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.

❖ **OBJETIVO PROFESIONAL:**

LOGRAR EL DESARROLLO PERSONAL DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN EN DONDE PUEDA DEMOSTRAR, OPTIMIZAR Y UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS A TRAVÉS DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS EN PRO DE GENERAR UNA LABOR PROFESIONAL QUE CONLLEVE A UN BENEFICIO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.

❖ **EXPERIENCIA LABORAL:**

- **INSTITUTO UNIVERSITARIO "JESUS EMILIO LOSSADA".** TELF. (076) 56.64.11 PROFESOR TÍTULAR DE LA CATEDRA "ADMINISTRACIÓN FINANCIERA". ABRIL 2001 HASTA LA FECHA.
- **MOVILIMITE C.A.** TELF. (076) 56.61.44. CARGO: PROPIETARIO Y GERENTE GENERAL. FUNCIONES: PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA, SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL ÁREA FINANCIERA, APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTAS. FEBRERO 2.001 HASTA LA FECHA.
- **CAMARA JUNIOR DE SAN CRISTÓBAL.** CARGO: VICE-PRESIDENTE EJECUTIVO. FUNCIONES: SUPERVISIÓN DE LA GESTIÓN DE DIRECTORES DE PROYECTOS; ELABORACIÓN,

Curriculum Vitae

SUPERVISIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN LOCAL, ASISTENCIA A LA PRESIDENCIA, EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA LOCAL. SEPTIEMBRE 2.000 HASTA LA FECHA.

- **J. L. CELULARES C.A.** TELF. (076) 56.61.44. CARGO: PROPIETARIO Y GERENTE GENERAL. FUNCIONES: PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA, SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL ÁREA FINANCIERA, APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTAS. FEBRERO 1.997 HASTA FEBRERO 2.001.
- **SAN IGNACIO GROUP CONSULTORES ASOCIADOS C.A.**. TELF. (02) 953.01.96 CARGO: ASESOR. FUNCIONES: MANEJO Y CAPTACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES, ASESORIA SOBRE TIPO DE INVERSIÓN A REALIZAR, MANEJO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS (FONDOS MUTUALES Y FONDOS DE PENSIONES EN DÓLARES AMÉRICANOS (US$)). MARZO 1.997 – DICIEMBRE 1.999
- **MAVESA C.A.** TELF. (02) 238.16.33. CARGO: ASISTENTE DE MARCA (JUGOS YUKERY Y AGUA MINERAL MINALBA Y SAN BERNARDO). FUNCIONES: PLANIFICAR, CONTROLAR, EVALUAR Y MEJORAR LAS ACTIVIDADES DE MERCADEO (PUBLICIDAD, PROMOCIONES E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS); DETECTAR, EVALUAR Y DESARROLLAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO DE LA CATEGORÍA. OCTUBRE 1.996 – ENERO 1.997

❖ EDUCACIÓN:

- **UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO".** TÍTULO DE MAGISTER EN FINANZAS. POST-GRADO DE ADMINISTRACIÓN. MAYO, 2001. CARACAS, VENEZUELA.
- **UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO".** TÍTULO DE ESPECIALISTA EN FINANZAS. POST-GRADO ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN FINANZAS. NOVIEMBRE 1.998. CARACAS, VENEZUELA.
- **UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO".** TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. NOVIEMBRE 1.995. CARACAS, VENEZUELA.
- **U.E.N. LICEO DE APLICACIÓN.** TÍTULO DE BACHILLER EN CIENCIAS. JULIO 1.990.

❖ RECONOCIMIENTOS OBTENIDOS:

- ☑ **1ER. RECONOCIMIENTO UCABISTA,** OTORGADO POR LA UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO", CARACAS, VENEZUELA 12 DE MAYO DE 1.995.
- ☑ **REPRESENTANTE POR VENEZUELA EN EL X INTERNATIONAL MARKETING SEMINAR (I.M.S.) DE PROCTER & GAMBLE,** HOTEL EUROBUILDING, CARACAS 04 - 08 ABRIL DE 1.995.
- ☑ **RECONOCIMIENTO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES,** POR LA GESTIÓN REALIZADA COMO REPRESENTANTE PRINCIPAL ANTE DICHO CONSEJO. JULIO 1.995.
- ☑ **PREMIO "RETO A LA EXCELENCIA",** OTORGADO POR PROCTER & GAMBLE DE VENEZUELA. CARACAS, VENEZUELA 20 DE JULIO DE 1.994.

✧✧✧✧✧✧✧ *Luis Enrique Zambrano Zambrano*

Curriculum Vitae

- ☑ **Reconocimiento Vice-Rectorado Académico U.C.A.B.,** participación Taller "Liderazgo para Líderes". P&G y Consejo Universitario U.C.A.B.
- ☑ **Reconocimiento Vice-Rectorado Académico U.C.A.B. y Dirección General de Servicios Estudiantiles,** Integrante Cómite Organizador Empleo 92 y 1er. Expo-Empleo y Cómite Asesor de Empleo 93 y Expo-Empleo 93. U.C.A.B. 19 de Octubre y 05 de Noviembre de 1.992.
- ☑ **Reconocimiento Estudiantil C.E.A.C.** Otorgado por el Centro de Estudiantes de Administración y Contaduría U.C.A.B.. 1.994.

❖ **Actividades Universitarias:**

- ☑ Representante estudiantil (Principal) ante Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, U.C.A.B. Octubre 1.994 - Octubre 1.995.
- ☑ Representante Estudiantil (Principal) ante Consejo de Escuela de Administración y Contaduría. U.C.A.B. Octubre 1.994 - Octubre 1.995.
- ☑ Representante Estudiantil (Suplente) ante Consejo Universitario. U.C.A.B. Octubre 1.994- Octubre 1.995.
- ☑ Vice-Presidente del Centro de Estudiantes de Administración y contaduría U.C.A.B. Octubre 1.993 - Octubre 1.994.
- ☑ Secretario de Cultura y Tesorero del Centro de Estudiantes de Administración y Contaduría U.C.A.B. Octubre 1.992 - Octubre 1.993.
- ☑ Director y Diagramador de MODULO SIETE, Organo Informativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales U.C.A.B. Noviembre 1.992 - Julio 1.995.
- ☑ Miembro del Consejo de Redacción y Diagramador de MODULO SIETE. Marzo 1.992 - Octubre 1.992.
- ☑ Miembro del Comité Organizador Empleo 92 y 1er. Expo-Empleo y Comité Asesor de Empleo 93 y Expo-Empleo 93. U.C.A.B. 19 de Octubre y 05 de Noviembre de 1.992.
- ☑ Coordinador General "1er. Ciclo de Conferencias de Administración y Contaduría" U.C.A.B. Caracas 26 y 27 de Mayo de 1.994.
- ☑ Asesor "2do. Ciclo de Conferencias de Administración y Contaduría". U.C.A.B. 1.995.

❖ **Otras Actividades y Cursos:**

- ☑ Publicación de artículos varios en la sección "gerencia" de la Revista "Portada", Diario La Nación. San Cristóbal, Edo. Táchira.
- ☑ Curso de MS EXCEL Avanzado. Universidad Católica del Táchira. Noviembre 2.000

✧✧✧✧✧✧✧ *Luis Enrique Zambrano Zambrano*

Curriculum Vitae

- ☑ Seminario Taller "ALTA GERENCIA, PRODUCTIVIDAD Y EXCELENCIA". Dictado por el Dr. Fernando Moreno Unibio, Presidente de la Fundación Prodesarrollo, Bógota – Colombia en el Hotel El Tamá, San Cristóbal, Edo. Táchira. 04 de Marzo del 2.000
- ☑ Curso "EL NEGOCIO DE LA FRANQUICIA". Universidad Metropolitana (CENDECO) y Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS). Caracas 12 y 13 de Marzo de 1.999
- ☑ Curso "REDACCION GERENCIAL COMMUNISPOND INC". Dictado en el English Resource Center. Caracas 07 de Noviembre de 1.996
- ☑ Curso "TECNICAS DE PRESENTACION PARA EJECUTIVOS COMMUNISPOND INC". Dictado en el English Resource Center. Caracas 22 de Noviembre de 1.996.
- ☑ Seminario de Mercadeo de MAVESA " Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento". MAVESA, Caracas 29 de Noviembre de 1.996.
- ☑ Comité Organizador de Eventos Varios U.C.A.B. Abril 1.991 - Julio 1.995 (Seminarios, Ciclos de Conferencias, Charlas, Foros, Conciertos, Fiestas Universitarias, etc.)
- ☑ Miembro de la Selección de Baseball de la U.C.A.B 1.991-1997. Cápitan 1.994 – 1.997
- ☑ Presidente Cómite Pro-Graduación 1.995 y Delegado de Curso 1.992 - 93 – 94 - 95.

❖ **Habilidades:**

- ☑ Manejo de Programas de Computación: MS Windows Milenium, MS Oficce 2000 (MS Word for Windows 2000 , MS Excel for Windows 2000, MS Power Point for Windows 2000), Page Maker 7.0, Instant Artist 5.0, MS Publisher 2000, Flow for Windows, Harvard Graphics, MS Outlook (Administrador de Email), Word Perfect, IPhoto Plus 4 y Photo Lab (Scanner), Lview Pro, WGM, NetScape y MS Explorer (Internet Browser), Corel Draw 9.0, Free Hand 8.0.
- ☑ Dominio del Idioma Inglés Aceptable. Curso CVA UCAB y UMHB, Belton, Texas. USA.

NOTA : Los respectivos certificados se encuentran a la disposición en caso de ser requeridos.

✧✧✧✧✧✧✧ *Luis Enrique Zambrano Zambrano*