AAP6401
TRAB
IID 2002
N6

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CONSEJO DE FACULTAD INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Estudio de franquiciabilidad del servicio de remanufactura de módulos de copiado.

REALIZADO POR Leopoldo Napolitano

FECHA Caracas, 16 de Febrero de 2002

TRAB
IID202
N6

TESIS
TRA

DEDICATORIA

"Este trabajo está dedicado a todas la víctimas del peor ataque terrorista en la historia de la humanidad".

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

RECONOCIMIENTOS

Muy especialmente a mis padres, hermanos y familiares.

Al Consejo de dirección de la empresa Xerox de Venezuela.

Al Consejo de dirección de Servicios Industriales de Ingeniería 793, C.A.

A la Ing. Mireya Martin.

Al Ing. José Mujica.

Al Ing. José Ramírez.

A la Ing. Jennifer Marrero.

A María Isabel Tabares de Napolitano

GRACIAS

SINOPSIS.

En la actualidad, las empresas buscan, estrategias que les permitan crecer en sus mercados minimizando el riesgo en la toma de decisiones, es por ello, que las franquicias y las alianzas estratégicas se encuentran en constante crecimiento.

Este es el caso de las empresas Xerox de Venezuela y Servicios Industriales de Ingeniería 793 C.A, representan una alianza exitosa, y desean expandir sus mercados. De aquí, surge la idea de evaluar la factibilidad de crear una franquicia de remanufactura de módulos de copiado a través de la realización de un estudio estratégico y de franquiciabilidad.

Es importante destacar que en la actualidad existe una tendencia de los usuarios de ahorrar costos en la adquisición de los módulos de copiado, así como una preocupación ambientalista cada vez mas creciente para evitar el impacto negativo de desechar cartuchos, si estos pueden ser regenerados. Este concepto deja entrever la existencia de un mercado potencial no satisfecho en el país.

Entonces están dadas las condiciones para satisfacer ambos requerimientos, por un lado el deseo de expandir el mercado de Xerox y SIICA y por el otro, una necesidad insatisfecha en los consumidores. Es por ello, que se realizó una extensa consulta bibliográfica para determinar los componentes fundamentales de las franquicias y su aplicabilidad en el caso que se plantea en este estudio.

Siguiendo esta metodología se realizó una análisis estratégico determinándose la validez del planteamiento. Complementándolo con la definición de los elementos de franquiciabilidad faltantes, que son imprescindibles para poder dar inicio al sistema de otorgamiento de franquicias de remanufactura de módulos.

Se presentan conclusiones y recomendaciones sobre el caso de estudio que permiten asegurar un proceso de expansión exitoso y mostrar una metodología consistente y coherente con el campo de aplicación.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Portada	i
Dedicatoria	ii
Reconocimientos	iii
Sinopsis	iv
Índice general	v
Lista de tablas y figuras	x

FASE DE PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO 1 – PROPUESTA DEL TRABAJO ASCENSO

1.1.- Introducción	1
1.2.- Justificación	3
1.3.- Objetivos del proyecto	5
1.4.- Metodología	6

FASE DE EJECUCIÓN

CAPÍTULO 2 – MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1.- Conceptos básicos	8
2.1.1.- Definición de franquicia	8
2.1.2.- Elementos de la relación de franquicia	9
2.1.2.1.- El franquiciador y el franquiciado	9
2.1.2.2.- Concepto empresarial completo y probado	12
2.1.2.3.- Verificación del modelo	12
2.1.2.4.- Transmisión de conocimientos	13
2.1.2.5.- Apoyo al franquiciado	14
2.1.2.6.- Control dela red	16
2.1.3.- Aspectos económicos	20

2.2.- Ventajas y desventajas de la franquicia 22
2.2.1.- Ventajas para el franquiciado 22
2.2.2.- Desventajas para el franquiciado 23
2.2.3.- Ventajas para el franquiciador 24
2.2.4.- Desventajas para el franquiciador 25
2.3.- Tipos de franquicia 27
2.3.1.- Criterio de actividad 27
2.3.2.- Criterio de integración de la red 29
2.3.3.- Criterio de forma de expansión 30
2.4.- Análisis de franquiciabilidad 33
2.4.1.- Concepto repetible 33
2.4.2.- Concepto transmisible 33
2.4.3.- Existencia de una marca 34
2.4.4.- Concepto atractivo 34
2.5.- Aspectos jurídicos de las franquicias en Venezuela 35
2.5.1.- Los contratos de franquicia 38

CAPÍTULO 3 – MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL.

3.1.- Historia Servicios Industriales de Ingeniería. 46
3.1.1.- Antecedentes 46
3.1.2.- Historia reciente 46
3.2.- Misión de Servicios Industriales de Ingeniería 793 C.A 47
3.3.- Visión de Servicios Industriales de Ingeniería 793 C.A 47
3.4.- Estructura organizacional 47
3.5.- Historia de Xerox de Venezuela 48
3.6.- Misión de Xerox de Venezuela 49
3.7.- Visión de Xerox de Venezuela 49
3.8.- Estructura organizacional 49
3.9.- Asociación estratégica Xerox – SIICA 50

CAPITULO 4 – ASOCIACIÓN ESTRATEGICA

4.1.- Definición 51

4.1.1.- Factores de éxito 52

4.1.2.- Misión de la alianza Xerox – SIICA 52

4.1.3.- Estrategia de la alianza Xerox - SIICA 55

4.1.4.- Gobernabilidad 55

4.1.5.- Cultura 56

4.1.6.- Organización 56

4.1.7.- Gerencia 56

CAPITULO 5 – PLANEACION ESTRATEGICA

5.1.- Definición 57

5.2.- Análisis estratégico 57

5.3.- Recolección de datos 57

5.4.- Evaluación externa 59

5.4.1.- Oportunidades 59

5.4.2.- Amenazas 60

5.4.3.- Matriz de evaluación de los factores externos 61

5.4.4.- Matriz del perfil competitivo 62

5.5. Evaluación interna 63

5.5.1.- Fortalezas 64

5.5.2.- Debilidades 64

5.5.3.- Matriz de evaluación del factor interno 65

5.6.- Análisis y elección de la estrategia 66

5.6.1.- Matriz DAFO 67

5.6.2.- Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción 68

5.6.3.- Matriz de la gran estrategia 70

CAPITULO 6 – ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE FRANQUICIABILIDAD

6.1.- Definición 71

6.2.- Concepto del negocio 72

6.2.1.- Atributos del concepto 72

6.2.2.- Tipo de local 76

6.2.3.- Consideraciones financieras 77

6.2.4.- Perfil del franquiciado 78

6.3.- Marca 79

6.4.- Mercado 80

6.5.- Producto o servicio 80

6.6.- Saber – Hacer 80

6.7.- Elementos financieros 81

FASE DE EVALUACIÓN

CAPITULO 7 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.- Conclusiones 83

7.2.- Recomendaciones 84

GLOSARIO DE TERMINOS 85

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 86

ANEXOS

Anexo # 1 87

Anexo # 2 92

Anexo # 3 93

Anexo # 4 94

INDICE DE TABLAS

		Página
Tabla N°1.	Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).	61
Tabla N°2.	Matriz del perfil competitivo.	63
Tabla N°3.	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).	66
Tabla N°4.	Matriz DAFO.	67
Tabla N°5.	Matriz PEYEA.	69
Tabla N°6.	Determinación del canon de entrada.	77
Tabla N°7.	Costos de inversión del proyecto.	82

INDICE DE FIGURAS.

Figura N°1.	Relación de franquicia.	8
Figura N°2.	Responsabilidades del franquiciador.	10
Figura N°3.	Tipo de franquiciado.	11
Figura N°4.	Tipos de franquicia.	27
Figura N°5.	Organización SIICA.	47
Figura N°6.	Organización Xerox.	49
Figura N°7.	Organización cadena integrada de suministro (ISC).	50
Figura N°8.	Características de las alianzas.	51
Figura N°9.	Matriz PEYEA.	69
Figura N°10.	Matriz de la gran estrategia.	70
Figura N°11.	Elementos de franquiciabilidad.	71
Figura N°12.	Diagrama 3 erres.	73
Figura N°13.	Ciclo de regeneración.	74
Figura N°14.	Logo de la empresa franquiciante.	79
Figura N°15.	Nombre propuesto para la franquicia.	79

CAPITULO 1 – PROPUESTA DEL TRABAJO ASCENSO

1.1.-INTRODUCCION

"La franquicia es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas, la franquiciadora otorga a otra, denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones, el derecho a explotar una marca o una fórmula comercial materializada en unos signos distintos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación "[1].

De acuerdo al presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias, Rolando Seijas Sigala[2], absolutamente todo es franquiciable, mas que el área de lo que se va a franquiciar, lo importante es como se va a hacer, y eso, solo se puede lograr mediante una evaluación de la empresa a través de un diagnóstico de franquiciabilidad o planeamiento y estructura. Será necesario realizar un análisis "DAFO", es decir, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, para llegar a la sabia conclusión de donde es fuerte y competitiva la empresa para poder ser franquiciable, donde está el secreto industrial que la hace diferente frente a la competencia o en su rubro, para que el público se pueda sentir atraído a comprar o utilizar un servicio, si es el caso.

Seijas Sigala destaca que si "franquiciar no es mas que clonar una operación de éxito, entonces, cuando lo haces, lo que buscas es que cada vez mas personas se anexen o incorporen a tu circuito de franquicia". Una persona se sentirá inclinada a pertenecer a un sistema de franquicias cuando existan uno o varios elementos que lo diferencien.

En la actualidad las franquicias de mas éxito en Venezuela son las de distribución (o integración vertical) y la industrial dadas sus características que las diferencian.

---

[1] Diaz Enrique C. & Galán José L.; **Práctica de la Franquicia,** McGraw Hill, 1998
[2] Sigala Rolando.; **Guía Franquicias de Venezuela 2001**, Barbadillo Asociados de Venezuela

Por otro lado Seijas Sigala también hace referencia al precio, "porque las economías latinoamericanas se caracterizan por tener una gran masa de clases C y D, que si bien no tienen los recursos suficientes para consumir constantemente, sí los tienen para hacerlo alternativamente". Firmemente cree que en este momento "no hay desventajas entre un formato desarrollado acá, con respecto a uno de afuera, ya que el mercado venezolano está alcanzando cierto grado de madurez porque el 55% de los formatos que operan en el país, son nacionales y 45% de origen extranjero, principalmente de Estados Unidos, España, Francia, México, Brasil y Canadá.

De forma que una franquicia nueva lo que necesita es estructurarse realmente como franquicia, poder tener una verdadera circular de oferta, estar apegado a un código de ética, tener manuales procedimentales, unos contratos de franquicia bien adaptados a la realidad venezolana , es decir tener todo el sistema bien estructurado y con todas las herramientas en la mano, simplemente salir "agresivamente" a conquistar el mercado.

Por lo anteriormente expuesto Xerox de Venezuela C.A. y Servicios Industriales de Ingeniería 793 C.A. buscan consolidar su posición en el mercado a través del sistema de franquicias.

Se utilizaron enfoques de distintos autores en la elaboración de este trabajo, tales como; Rolando Seijas Sigala, Marcel Portman, Xavier Vallhonrat, Arquímidez Veliz, Guido Tassini, Freddy Cohen, Freddy Balza Colmenares, José Bernardo Guevara, Illeana Gonzalez Bennett, Luis Palacios, Jorge Arredondo, Dante Di Egidio, José Miguel Vieira.

Todo esto se complementó con una amplia investigación documental de revistas y sitios de internet.

Por último se realizó un estudio de campo a través de la aplicación de unas encuestas, diseñadas para este fin y entrevistas a ejecutivos de las empresas Xerox de Venezuela C.A. y Servicios Industriales de Ingeniería 793, C.A.

1.2.- JUSTIFICACIÓN

Desde mediados de los años 70 la humanidad ha comenzado a expresar con acciones su preocupación hacia la conservación del medio ambiente. En países industrializados se han redactado las primeras leyes y reglamentos para estimular la conservación ambiental a través del reciclaje de materiales, En los Estados Unidos se redacta el acta de conservación de los recursos (año 1976), donde por vez primera se catalogan como "desperdicios peligrosos" a los explosivos y solventes como el benceno, con el objeto de estimular el reciclaje de plásticos, papel y metales.[3]

En la década de los 90 se impulsa un programa de conservación del ambiente y se crea conciencia en el hombre, mediante una importante campaña de mercadeo masivo, acerca de lo que podría pasar en caso de no conservar el planeta, surgiendo así normativas que estimulan el uso de material reciclado. Todas estas normativas estimularon que empresas dentro del ramo de tecnología desarrollaran procesos y sub-procesos cuya base fuera el uso de material reciclado, empresas de computación, de artefactos del hogar, de fotocopiado, entre otras, definieron sus metas tomando su responsabilidad ambiental de forma tan significativa como los negocios en sí. Paralelamente, la creciente evolución de la informática individual en las empresas y el hardware instalado (impresoras, copiadoras, faxes), como también el desarrollo de software; ha contribuido satisfactoriamente con el aumento de aplicaciones sofisticadas y de impresiones cada vez mas complejas (como resolución para gráficos e imágenes), con el consecuente incremento del consumo de cartuchos de toner, cartuchos de tinta y módulos de copiado.

El mercado venezolano no es una excepción a estas tendencias y, además, se agregan factores económicos de notable influencia, como lo es la disminución del poder adquisitivo del venezolano en los últimos 15 años, que lo ha llevado a buscar alternativas mas económicas y de calidad similar para poder realizar sus impresiones

---

[3] José Ramírez & Jennifer Marrero, **Recolección y reciclaje de cartuchos de tinta y toner**, SIICA 2001

de documentos. El país no cuenta con una estructura formal de empresas regeneradores de módulos de copiado, y en su gran mayoría están representados por "piratas", empresas carentes de procesos y tecnología capaz de satisfacer los estándares de calidad del mercado. Una excepción a lo anteriormente expuesto lo representa la empresa Xerox de Venezuela, quien desde los años 80´s instaló en el país una planta de remanufactura y recuperación de fotocopiadoras y módulos de copiado, convirtiéndose en pionero de este tipo de actividad comercial. En el año 2000, Xerox de Venezuela efectúa un proceso de reestructuración de sus operaciones en el país y contrata a la empresa Servicios Industriales de Ingeniería 793, C.A. para que se encargue de todos los procesos relativos a la remanufactura y recuperación de fotocopiadoras, partes y módulos de copiado. Actualmente ambas empresas buscan estrategias conjuntas de comercialización de este tipo de producto o servicio y así consolidar su posición en el mercado. De todo lo anteriormente expuesto surge la motivación para realizar este estudio, cuyo objetivo principal es determinar la factibilidad del uso del sistema de otorgamiento de franquicias como medio para expandir las operaciones de remanufactura de módulos de copiado en el país.

1.3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO.

1.3.1.- OBJETIVO GENERAL.

Determinar, mediante un análisis estratégico y de franquiciabilidad, la factibilidad del uso del sistema de otorgamiento de franquicias como medio para expandir las operaciones de remanufactura de módulos de copiado en Venezuela.

1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Establecer mediante una investigación documental el marco de referencia conceptual del sistema de otorgamiento de franquicias para la asociación estratégica conformada por las empresas Xerox de Venezuela y Servicios Industriales de Ingeniería.
- Determinar, a través de entrevistas y encuestas a ejecutivos de ambas empresas, los aspectos internos y externos necesarios para realizar el análisis estratégico y validar si el sistema de otorgamiento de franquicias es la estrategia adecuada para la expansión de las operaciones de remanufactura de módulos de copiado.
- Realizar un análisis de los elementos de franquiciabilidad necesarios para lograr la transferencia de todo el conocimiento del negocio de módulos remanufacturados.

1.4.- METODOLOGÍA.

Para la realización del presente trabajo se identificaron 3 etapas, que permitirán alcanzar los objetivos establecidos en el estudio, estas son:

1.4.1.- Análisis estratégico de la asociación XEROX – SIICA.

Se pretende determinar la factibilidad de uso del sistema de franquicias como estrategia para expandir la comercialización de módulos de copiado remanufacturados en el país. Para ello se seguirá la siguiente metodología:

1.4.1.1.- Evaluación externa.

1.4.1.1.1.- Oportunidades.

1.4.1.1.2.- Amenazas.

1.4.1.1.3.- Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).

1.4.1.1.4.- Matriz del perfil Competitivo (MPC).

1.4.1.2.- Evaluación interna.

1.4.1.2.1.- Fortalezas.

1.4.1.2.2.- Debilidades.

1.4.1.2.3.- Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).

1.4.1.3.- Análisis y elección de la estrategia.

1.4.1.4.- Matriz DAFO.

1.4.1.5.-Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

1.4.1.6.- Matriz de la gran estrategia.

1.4.2.- Análisis de los elementos de franquiciabilidad XEROX – SIICA.

1.4.2.1.- Concepto.

1.4.2.1.1.- Atributos del concepto.

1.4.2.1.2.- Tipo de local.

1.4.2.1.3.- Consideraciones financieras.

1.4.2.1.4.- Perfil del franquiciado.

1.4.2.2.- Marca

1.4.2.3.- Mercado

1.4.2.4.- Producto o Servicio.

1.4.2.5.- Saber – Hacer.

1.4.2.6.- Elementos financieros.

CAPITULO 2 – MARCO REFERENCIAL

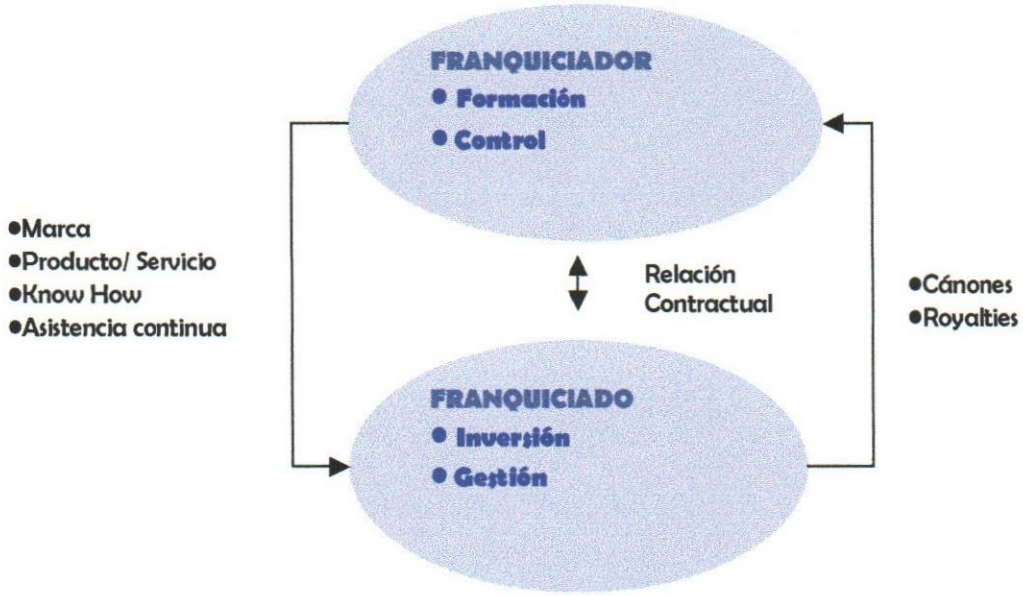
2.1.- CONCEPTOS BÁSICOS.

2.1.1.- Definición de franquicia.

Sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología, basado en la colaboración estrecha y continuada entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar el negocio de conformidad con el concepto del franquiciador. [4]

Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o la marca de productos y/o servicios, el Saber - Hacer, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia entre las partes.

Figura Nº 1. Relación de franquicia



[4] Barbadillo y Asociados; **Guía de Franquicias de Venezuela 2001**, Barbadillo y Asociados

2.1.2.- Elementos esenciales de la relación de franquicia.

Se encuentran una serie de elementos esenciales de mucha importancia como:

- El franquiciador y el franquiciado
- Concepto empresarial completo y probado
- Verificación del modelo (unidades piloto)
- Transmisión de conocimientos (formación)
- Apoyo al franquiciado
- Control de la red

2.1.2.1.- El franquiciador y el franquiciado

Son empresarios independientes, sin relación laboral entre ellos, cuya relación mercantil se circunscribe a las condiciones señaladas en el contrato de franquicia. El franquiciado deberá cumplir con las normas que constituye la esencia del negocio (cuestión fundamental además para reducir el riesgo de fracaso), así como también que el negocio es suyo, y que son de su competencia todos aquellos aspectos de la gestión cotidiana del mismo, en los que no se ponga en juego la esencia del sistema o en peligro el prestigio de la marca.

- **El franquiciador** es aquel que pone en marcha un proyecto con base en una experiencia propia en un determinado sector en el que ya opera, también puede darse el caso que sin una trayectoria previa dilatada en el sector donde ha de desarrollarse la franquicia, aporta al mercado iniciativas y elementos novedosos que le diferencien de la competencia tradicional.

  Si bien ambas situaciones son viables, suele ser la primera la que ofrece mayores garantías de éxito, ya que aporta un factor fundamental en todo el proyecto: *la experiencia del franquiciador como valor de su oferta de negocio y garantía de apoyo que es capaz de ofrecer a su red franquiciada.*

Las mayores responsabilidades del franquiciador serán las de formar y apoyar de forma continua a sus franquiciados y controlar que la gestión de cada unidad franquiciada se adecue al sistema que ha transmitido.

Figura Nº 2.- Responsabilidades del franquiciador

- **El franquiciado** es aquel que a través, de un contrato de franquicias, adquiere, con beneficios y obligaciones, el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado predeterminado, utilizando los beneficios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar la franquicia.[5]

  El perfil ideal de este caso es aquel representado por la persona que ocupará el termino medio entre dos extremos; un extremo representado por la persona con mentalidad empresarial, alto grado de iniciativa independiente. En el otro extremo la persona con mentalidad funcionarial, sin iniciativa, que prefiere recibir instrucciones. (ver figura nº 3)

  El punto medio entre estos dos extremos correspondería al perfil de persona con iniciativa propia, suficiente para asumir las responsabilidades propias de la gestión cotidiana del negocio con base a su propia experiencia y su conocimiento del mercado en el

[5] Vieira Franco José Miguel; **Sistema de otorgamiento de franquicias como medio para expandir las operaciones de Prolicor**, Enero 2001.

que opera, pero sin poner en peligro el modelo operacional transmitido por el franquiciador.

Siendo este punto el ideal, no quiere decir que sea el más habitual, lo normal será que haya una tendencia personal hacia uno de los dos lados sin llegar a los extremos.

Por lo tanto, a la hora de seleccionar un franquiciado se deberá tener en cuenta varios aspectos claves como; capacidad económica y la disponibilidad o no de un local adecuado que se vaya a gestionar, el aspecto más importante es conocer el perfil personal y el grado de adecuación al estereotipo que previamente se haya determinado como franquiciado ideal.[6]

Figura Nº 3. Tipo de franquiciado

[6] Barbadillo y Asociados; **Guía de Franquicias de Venezuela 2001**, Barbadillo y Asociados.

2.1.2.2.- Concepto empresarial completo y probado.

Ninguna franquicia puede garantizar el éxito económico de un negocio adherido a su sistema, pero si debe contar con los factores necesarios para reducir el riesgo de fracaso del mismo. Por esta razón es primordial que el franquiciador trasmita al franquiciado, no solo un producto o un servicio, sino también un concepto empresarial propio, cerrado, probado y rentable.

Según esto se puede hacer una primera división en la franquicia:

- **Franquicia de marca y producto.**

Es cuando el franquiciador cede su marca y canaliza, en exclusiva o no, un producto.

- **Franquicia basada en la transmisión de un concepto empresarial.**

Es cuando el franquiciador proporciona al franquiciado no solo la marca y el producto, sino también un modelo operacional y de gestión concreto, que ha sido previamente probado con éxito a través de unidades piloto propiedad del franquiciador.

2.1.2.3.-Verificación del modelo (unidades piloto)

Para que un proyecto de franquicia tenga garantías de éxito es preciso que haya probado con eficacia el producto en las mismas condiciones que luego se van a repetir en cada uno de los centros franquiciados.

Una de las funciones básicas de las unidades piloto es, por tanto, verificar la vialidad del modelo que se pretende

franquiciar, en las mismas condiciones en que posteriormente se transmitirá a la red franquiciada, modificando aquellos aspectos que sean susceptibles de mejora.

Estas unidades piloto también cumplen otras funciones de vital importancia para la consolidación del proyecto como:

- Servir como centros de formación de nuevos franquiciados.
- Servir de laboratorio de pruebas de nuevos sistemas de gestión o de nuevos productos / servicios que posteriormente se pretendan trasladar a la red franquiciada.

2.1.2.4.- Transmisión de conocimientos (formación)

Esta se divide en:

- **Formación inicial**: En toda franquicia es preciso la transferencia de conocimientos al franquiciado en un plazo relativamente breve que favorezca poder disponer de un numero elevado de potenciales franquiciados. Es preciso formar a todos los franquiciados en el sistema que se ha desarrollado, haciéndoles participes de los secretos propios del mismo. Este proceso suele tener un período teórico – práctico impartido en las dependencias del franquiciador y en establecimientos operativos (normalmente unidades piloto). [7]

  La formación de esta primera fase es un aprendizaje práctico adquirido al ejercer las tareas propias de una unidad tipo durante un período medio

[7] IDEM

que, en función de la actividad, podrá oscilar desde una semana hasta varios meses.

- **Un período de apoyo durante la fase de apertura y lanzamiento del centro franquiciado**: Este período suele llevarse a cabo en la propia unidad franquiciada por personal experimentado del franquiciador (normalmente encargados del establecimiento), destinados a tal efecto. El período de apoyo en la apertura suele ser inferior al de aprendizaje en unidades piloto y oscila normalmente entre 4 o 5 días y varias semanas, dependiendo de la complejidad de la actividad y de la puesta en marcha de la unidad franquiciada.
- **Formación continua**: La formación a franquiciados no termina con la formación inicial, antes y durante la apertura del establecimiento al público. Es recomendable que el franquiciado reciba periódicamente cursos de reciclaje o incluso de formación general que ayude o potencie su actividad cotidiana, tales como cursos de ventas, de atención al cliente, gestión y trabajo en equipo, etc. Los costos de estos cursos genéricos suelen ser compartidos por el fondo de marketing común.[8]

2.1.2.5.- Apoyo al franquiciado.

En toda relación de franquicia debe existir una relación de carácter continuo que vincula al franquiciador y al

[8] IDEM

franquiciado mas allá de la firma del contrato y de la formación inicial. El apoyo al fraquiciado es una de las obligaciones más importantes del franquiciador y tiene su justificación en la necesaria aportación de conocimientos y experiencias que serán fundamentales para la resolución de los problemas que encuentre el franquiciado, o la mejor forma de evitarlos.

De forma amplia, el apoyo al franquiciado se puede identificar como las acciones positivas en la mejora del sistema operativo: marketing, comunicación, disponibilidad de un buen sistema de gestión y de interconexión, etc. En situaciones cuando la actitud de apoyo del franquiciador alcanza su máxima expresión el franquiciado aprecia claramente las ventajas de la asociación.

- **Apoyo en la resolución de problemas.** El franquiciado deberá poder solicitar del franquiciador apoyo continuo para la resolución de incidencias o problemas propios del negocio.

  Las actuaciones del fraquiciador y el franquiciado dependerán del grado de gravedad de los problemas, estos pueden ser:

  A.- Los que pongan en peligro el desarrollo de la actividad de un centro o desprestigien la marca.

  B.- Los que tengan relación con deficiencias importantes en la relación con clientes.[9]

  En estos casos el franquiciado notifica vía telefónica en forma inmediata al franquiciador,

[9] IDEM

aunque posteriormente se requiera la confirmación escrita. El apoyo del franquiciador en estas situaciones puede exigir la presencia del personal experto en el establecimiento del franquiciado. En todos los casos el interlocutor de las demandas de apoyo del franquiciado, dentro de la estructura de la central, suele ser una única persona responsable de la relación con los franquiciados.

2.1.2.6.- Control de la red.

El control de la red o la supervisión de la labor de los establecimientos franquiciados se identifica mas con un derecho del franquiciador que con un deber. El franquiciador está obligado a efectuar la labor de supervisión, en beneficio de los franquiciados que cumplen escrupulosamente con los requisitos del sistema y que podrían verse igualmente perjudicados por comportamientos o actitudes perjudiciales de quienes no cumplen con dichas normas.

El control de las unidades operativas es una herramienta mas para salvaguardar los niveles de calidad exigibles en toda la red. Sin ellas sería imposible detectar las posibles desviaciones y poner remedio a tiempo. Su finalidad tiene mas que ver con la prevención que con la penalización por las posibles deficiencias encontradas, sirviendo también como vía de comunicación entre franquiciador y franquiciado a través de las consultas que estos pueden plantear acerca de cualquier aspecto relacionado con la operatividad de sus establecimientos.[10] Algunos mecanismos de control están representados por:

[10] IDEM

- **Visitas de control periódico.** El franquiciador suele establecer visitas de supervisión de forma más o menos periódica pero aleatoria, a fin de evitar que el franquiciado "se prepare" para dichas visitas. El personal que lleva a cabo dichas inspecciones deberá ir debidamente identificado como empleado de la central de franquicia o portará la correspondiente autorización del franquiciador para actuar en su nombre. El supervisor normalmente se guiará de un documento estándar que le permitirá ir anotando sus observaciones y comprobaciones en cada uno de los apartados previstos. A este documento se le denomina " Formulario de Control" o " Check List " y el franquiciado debe conocerlo antes de la primera visita de control, a fin de que pueda cuidar especialmente los aspectos que en él se determinan.

  Como resultado de las visitas se realiza un informe de control que recoge los comentarios y anotaciones de la visita, así como las pruebas documentales que fueren pertinentes, si fuese necesario. Los informes son posteriormente comunicados al franquiciado para que pueda rectificar, en caso de que se encontraran deficiencias.

  Dicho informe podrá constituir prueba jurídica a efecto de haber deficiencias o

incumplimientos de las obligaciones contractuales por parte del franquiciado.[11]

- **Cliente Misterioso.** Se denomina sistema *cliente misterioso,* aquellas visitas de control que son realizadas sin el conocimiento del franquiciado. Este únicamente ve el aspecto formal de atención a un cliente mas, sin actuar de forma distinta a la habitual. Al igual que en las visitas de control formales, las conclusiones obtenidas por el franquiciador a través de las visitas bajo la forma de *cliente misterioso*, serán dadas a conocer al franquiciado y podrán ser causa de resolución del contrato en caso de que se detectaran incumplimientos graves del mismo o incumplimientos repetidos no atendidos por el franquiciado tras la comunicación formal del franquiciador. Como norma general el franquiciador podrá determinar los aspectos más importantes que quiera que sean controlados con motivo de las visitas del *cliente misterioso*. La evaluación a través de este sistema estandarizado permitirán llevar a cabo valoraciones comparativas entre establecimientos y la evolución de estos de forma sencilla y clara.

  Los aspectos que normalmente serán controlados en las visitas de *cliente misterioso* son:

  - Orden en el establecimiento y colocación de productos
  - Apariencia del personal

[11] IDEM

- Limpieza general
- Atención al cliente
- Calidad del producto
- Rapidez del proceso de atención al publico / venta[12]

- **Otros sistema de control.**

Como consultas con los clientes en la base de datos de la cadena. El franquiciador, al usar la base de datos general del sistema, podrá verificar el grado de satisfacción de sus clientes (básicamente los de sus franquiciados), tanto mediante encuestas de satisfacción escritas como telefónicas.

Teléfono directo de atención al cliente. Por medio de esta línea el cliente descontento con el producto, con el servicio o con la atención recibida en cualquier unidad, podrá manifestar sus quejas directamente a la central de franquicia. Los comentarios de los clientes descontentos suelen ponerse en conocimiento de los franquiciados que corresponda, para su argumentación y defensa si procediera.

Por otra parte, la existencia de comentarios negativos de los clientes finales, será razón de peso para la realización de visitas de supervisión formales o mediante el *cliente misterioso*.[13]

Competitividad positiva. El franquiciado suele ver más los aspectos negativos que los

[12] IDEM
[13] IDEM

positivos en los sistemas de control instaurados por el franquiciador. Sin embargo, existen vías para que a través de dichos sistemas de control se genere una muy positiva competitividad interna. Se trata de organizar *competiciones de calidad* en las que los franquiciados vean que sus esfuerzos, además de suponer ya una importante base para la rentabilidad del negocio, son además reconocidos por la red y especialmente por el franquiciador.

La experiencia indica, sin embargo que un simple reconocimiento no es suficiente y deba ir acompañado de algún incentivo tangible, siempre sufragado por el franquiciador, pero en cualquier caso, y aunque así fuera, no habrá probablemente inversión más rentable para cualquier central de franquicias que las inversiones realizadas para premiar la calidad en la red.[14]

2.1.3.- Aspectos económicos.

De los aspectos económicos de la franquicia se refieren a los pagos de cualquier naturaleza que el franquiciado deba efectuar al franquiciador y la inversión inicial que debe realizar el franquiciado para dar inicio a la actividad. Se identifican como:

- **Inversión y rentabilidad**

  La inversión inicial para la constitución de un negocio en franquicia, corresponde a los desembolsos del franquiciado destinados a la apertura de su unidad al público, la cual comprende

[14] IDEM

la adquisición de bienes y servicios cuya utilidad queda unida al establecimiento o el pago de gastos necesarios para la apertura del mismo.

Las partidas típicas en una cuenta de inversión inicial son:

Gastos de primer establecimiento

Gastos de constitución de sociedad

- Notaría / Registro
- Impuestos

Obra civil en el local

- Carpintería
- Albañilería y fontanería
- Electricidad, Iluminación
- Cristalería
- Pintura
- Climatización
- Antirrobo y contra incendios

Proyecto y licencias

- Equipamiento de gestión
- Equipamiento informático
- Software de gestión

Mobiliario

Maquinaria y equipamiento general

Canon de entrada a la red

Las partidas no amortizables mas típicas las siguientes:

El stock inicial

Los gastos de la campaña de lanzamiento inicial.

El I.V.A. de los importes que forman la inversión inicial

Las fianzas y depósitos (por ejemplo la fianza del local)[15]

[15] IDEM

2.2.- Ventajas y desventajas de la franquicia.

2.2.1.- Ventajas para el franquiciado

- Disminución del riesgo de fracaso del negocio.

  La franquicia disminuye el riesgo de fracaso como consecuencia del conocimiento del sector y de las experiencias previas vividas, por el franquiciador, además del uso de una marca con prestigio.[16]

- Aprovechamiento de las economías de escala.

  Aunque sea el franquiciador quien primero las percibe, el franquiciado también debe aprovecharse de los beneficios derivados de la mayor demanda de productos y servicios que la red genera.

- Formación inicial basada en la experiencia.

  El franquiciado se beneficia de forma directa de las experiencias del franquiciador a través del proceso de formación inicial que le permitirá acceder a un *saber – hacer* fuera de su alcance si operara por sus propios medios.

- Derecho de uso de una marca con prestigio.

  Cuando este sea el caso, el fondo de comercio que la marca hubiera generado con antelación va a permitir al franquiciado un inicio más fácil de la actividad.

- Permite al franquiciado concentrarse en la meta.

  Siendo el franquiciador quien lleva las tareas esenciales de determinación de mejores proveedores, de llevar a cabo una buena gestión de compra o disponer de un buen sistema informático, permite que el franquiciado se dedique realmente a su objetivo del negocio.

- Acceso a causes de comunicación imposibles de forma independiente.

---

[16] IDEM

La comunicación conjunta generada a través del canon de publicidad podrá permitir al franquiciado, como un beneficio más de las economías de escala, acceder a medios de comunicación masivos, inalcanzables mediante una actuación independiente.

- Mantiene su condición jurídica de empresario independiente.

El franquiciado mantendrá en todo caso su condición de empresario independiente, contratando en su propio nombre y poniendo en juego la iniciativa precisa para la gestión del negocio, siempre que cumpla las pautas esenciales del sistema.

2.2.2.- Desventajas para el franquiciado

- Dependencia operativa.

Si bien el franquiciado es jurídicamente independiente del franquiciador, en la práctica hay que reconocer su sujeción a una serie de normas esenciales, establecidas por éste y de cumplimiento obligado para toda la red, las cuales deberían ser la causa de su éxito.

- Se verá afectado por los problemas del franquiciador.[17]

Si la central de franquicia tuviese serios problemas o desapareciese, probablemente arrastraría en su caída al franquiciado, o afectaría negativamente su gestión. Cuanto mejor diseñado y estructurado este el proyecto de franquicia, más problemática será la continuidad de los franquiciados en situaciones de crisis del franquiciador. Esto se debe a los llamados *factores de fidelidad* que el franquiciador introduce en el sistema para garantizarse la permanencia de los franquiciados en la red y evitar su salida una vez conocida la operación.

- Las contraprestaciones económicas al franquiciador.

---

[17] IDEM

Tanto el canon de entrada como los cánones periódicos, constituyen desembolsos que en caso de operaciones de forma independiente el franquiciado se ahorraría. El canon de entrada porque incrementa la cifra de su inversión inicial y el canon de mantenimiento y de publicidad porque son pagos que le restan rentabilidad inmediata al franquiciado.

2.2.3.-Ventajas para el franquiciador.

- Máximo aprovechamiento de las economías de escala.

La centralización de la demanda de productos y servicios permite al franquiciador negociar en condiciones ventajosas, de las que el propio franquiciador es normalmente el primer beneficiario.

- Reducción de la estructura y costos de personal.[18]

Si se compara la expansión a través de franquicia y una expansión mediante recursos propios, se puede concluir que en el primer caso es preciso disponer de una mejor estructura personal, lo que simplifica la gestión general de la red y reduce costos.

- Menor inversión en el proceso de expansión.

El hecho de que la inversión precisa para la apertura de cada nueva unidad sea aportada íntegramente por el franquiciado, como dueño que es del negocio, permitirá una expansión menos costosa para el franquiciador a diferencia de una expansión por sucursales.

- Velocidad de expansión.

Con frecuencia, la limitación en el crecimiento de una red de franquicia no se produce tanto por la ausencia de candidatos, sino por la dificultad de formarlos y darles el apoyo inicial necesario, procesos ambos por lo que no es aconsejable una expansión excesivamente rápida.

---

[18] IDEM

- La fidelidad en el canal.

Aunque no siempre en el mismo grado, el franquiciador genera con la red franquiciada un canal cautivo. La fidelidad le permitirá crecer de manera más segura y programar con mayor exactitud su producción o los compromisos de suministro.

- Motivación del franquiciado.

Un franquiciado normalmente actuará al frente de su negocio con un interés y una motivación superior a la de cualquier empleado, procurando, en su propio beneficio e indirectamente en el del franquiciador, mantener unos altos índices de calidad y de productividad con los costos más bajos posibles.

2.2.4.- Desventajas para el franquiciador.

La mayoría de los inconvenientes del sistema para el franquiciador se centran en la relación que se establece con sus franquiciados. De ahí la gran importancia de una adecuada selección de los mismos. [19] Los principales inconvenientes que suelen encontrar los franquiciadores en el sistema son:

- Afán de independencia del franquiciado.

Es el mayor y más frecuente problema en una red franquiciada. Es habitual que el franquiciado, transcurrido algún tiempo se atribuya el mérito casi exclusivo del éxito. Su dominio de la operación, sobre todo en franquicias de servicio o en general cuando hay pocos *factores de fidelidad*, le llevará con frecuencia a plantearse su separación de la red obteniendo una aparente mejora en los resultados de su gestión al ahorrarse los pagos al franquiciador.

---

[19] IDEM

- Mayor riesgo de causar daños al prestigio de la marca.

Será necesario mantener unos altos niveles de exigencia a la hora seleccionar a los franquiciados que se incorporen a la cadena y tener previsto un sistema de supervisión eficiente. De ellos dependerá en buena medida el prestigio de la marca, y una selección precipitada o poco exigente puede resultar un grave problema interno en un corto período de tiempo.

- Menor capacidad de imposición.

El franquiciado es el dueño de su negocio y como tal tiene el derecho y la responsabilidad de gestionarlo de la mejor forma posible, siempre que no incumpla las normas del sistema. Un empleado, por el contrario, no suele plantear ningún tipo de obstáculos a la hora de poner en práctica las instrucciones recibidas de sus superiores.

- Dificultad para compaginar otros sistemas de distribución.

Al igual que el franquiciador se beneficia de la fidelidad de la red franquiciada, esta normalmente exigirá también, en justa correspondencia, la eliminación de otros posibles cauces de distribución de los productos / servicios propios del sistema. Cuando esto no es así suele ser fuente de conflicto y causa de no pocas rupturas.

- Menor rentabilidad por unidad.

El proyecto de franquicia suele ser rentable para quien lo impulsa y lo soporta, pero también lo es para el franquiciador, dado que participa en una parte menor de la facturación de cada unidad, sólo rentabilizará su gestión si es capaz de, crecer y obtener el suficiente número de ingresos *menores*. Es decir, su objetivo será crecer para obtener a través

de la cantidad (número de unidades que le genera ingresos) lo que perdería en calidad (el menor ingreso por unidad).[20]

2.3.- Tipos de franquicia.

Las franquicias se pueden clasificar según el sector de actividad, el grado y nivel de integración a la red y según la forma de expansión geográfica. La figura N° 4 muestra esta clasificación. [21]

Figura N°4. Tipos de franquicias

		Franquicia de producción
		Franquicia de servicio
	Según sector de actividad	Franquicia industrial
		Franquicia de distribución
		Franquicia de conversión
		Franquicia asociativa
FRANQUICIAS	Según el grado y nivel	Franquicia financiera
	de integración de la red	Franquicia activa
		Franquicia integrada
		Franquicia unitaria
	Según forma de expansión	Franquicia de área
		Franquicia maestra local
		Impulsor de área zonal

2.3.1.- Criterio de actividad.

- **Franquicia de producción.** El franquiciante es dueño de la marca y el fabricante de los productos que distribuyen sus franquiciados.
- **Franquicia industrial.** Es una forma de colaboración empresarial entre fabricantes. El franquiciador es poseedor de un sistema de fabricación y / o patentes exclusivas que

[20] IDEM

[21] Luis Palacios, Jorge Arredondo, Dante Di Egidio, Rolando Seijas; **Franquicias en Venezuela: Una escuela de emprendedores**; UCAB 2000

sede a otro fabricante que lo sustituye en una zona concreta. En estos casos el franquiciador no cede al franquiciado todo el proceso productivo, sino una parte. Son acuerdos de larga duración.

- **Franquicia de distribución.** Es aquella cuyo objeto es la comercialización de uno o varios productos. Cuando el producto es elaborado o distribuido a la red en forma exclusiva, el elemento de fidelidad fundamental del franquiciado es el propio producto, cuya adquisición sería imposible fuera de la red. Estas son franquicias típicas de producto de moda, joyería y bisutería, cosmética, mobiliario, decoración, juguetería, etc.[22]
- **Franquicia de servicio.** El objeto del negocio es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una determinada metodología recibida del franquiciador. Este tipo de franquicia necesita de la transmisión adecuada de un *saber – hacer* específico y probado. Asimismo exige un mayor control del franquiciador para garantizar una adecuada calidad de servicio y evitar deformaciones que podrían perjudicar a la marca. El principal inconveniente de este tipo de franquicias es la facilidad de duplicar el sistema por parte del franquiciado, una vez que lo haya asimilado. En este tipo de franquicias, el franquiciador deberá haber desarrollado suficientemente los *factores de fidelidad* necesarios para mantener al franquiciado en la red por su propio interés. Son *factores de fidelidad* típicos en franquicias de servicio la continua mejora del concepto

[22] Barbadillo y Asociados; **Guía de Franquicias de Venezuela 2001**, Barbadillo y Asociados

(Investigación & Desarrollo) y el prestigio de marca. Son franquicias típicas de servicio las de sectores como tintorerías, agencia de viajes, servicios de transporte y mensajería, agencias inmobiliarias, formación, asesoría, etc.

- **Franquicia de conversión.**

  Se caracteriza por que la empresa franquiciante, capta negocios que operan en el mismo giro comercial, pero bajo marcas o denominación comercial distinta, logrando que éstos se agrupen con ellos bajo sus parámetros.

2.3.2.- Criterio de integración de la red.

- **Franquicia asociativa.** Es aquella en la que las partes participan en el accionariado de la otra, también llamada *franquicia participativa.* Este tipo de franquicia puede incidir en la independencia de las partes, aspecto básico del sistema. Por ello conviene matizar el grado de participación de una sociedad en la otra ya que podría llegarse a la pérdida de la citada independencia. Una participación de la central de franquicia en la "sociedad franquiciada" superior al cincuenta por ciento convertiría a ésta realmente en una unidad propia (del franquiciador).
- **Franquicia financiera.** El franquiciado es un inversionista que no gestiona directamente la franquicia. Este tipo es muy común cuando los desembolsos iniciales de la franquicia son elevados, de forma que existe un franquiciado capitalista y otro operador.[23]

---

[23] José Viera; **Sistema de otorgamiento de franquicias como medio para expandir las operaciones de prolicor** ; Enero 2001.

- **Franquicia activa.** Es uno de los formatos mas comunes, ya que el franquiciado hace la inversión y gestiona directamente el punto de venta.
- **Franquicia Integrada.** Cuando la relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución, es decir, cuando el fabricante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de establecimientos franquiciados minoristas. Este formato se combina muy bien con la franquicia de distribución.

2.3.3.- Criterio de forma de expansión.

- **Franquicia unitaria.** Es el convenio según el cual, un emprendedor adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad.
- **Franquicia de área.** Es el acuerdo entre el franquiciante y el franquiciado según el cual, el primero le otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales en un área designada. El franquiciado dispone de un área o territorio para operar sus franquicias, sobre el cual el franquiciante tiene poco control, pero sin otorgar sub-franquicias. Este formato normalmente incluye el compromiso, por parte del franquiciado, de abrir una cantidad determinada de unidades o locales en un tiempo y área establecido; teniendo en cuenta que debe disponer de todos los recursos necesarios para esta operación.[24]

[24] IDEM

- **Franquicia maestra.** Es la relación en la que un franquiciado es a su vez franquiciador de otros franquiciados individuales de la misma red dentro de un territorio acordado. El franquiciado principal asume pues las responsabilidades y derechos del franquiciador, constituyéndose en un elemento necesario para la operatividad de la red en dicho territorio. Esta franquicia adquiere una gran importancia en el proceso de internacionalización de la franquicia, siendo la mas habitual en la importación e exportación de sistemas. Esta franquicia exige la formalización de un contrato adaptado a las características especiales del franquiciado y/o de la zona que adquiere en exclusiva. Se diferencian de los contratos de franquicia individual por los siguientes aspectos:
  - El franquiciado principal o *master* deberá disponer del derecho de ceder a terceros la utilización de los signos distintivos y de los métodos operativos del sistema.
  - Deberá asumir los compromisos propios de un franquiciador respecto a sus franquiciados individuales, y de forma especial la obligación de formar y apoyar a la red dentro de su territorio.
  - La zona de exclusividad asignada debe ser suficientemente grande como para que el franquiciado pueda desarrollar el sistema a través de nuevos acuerdos de franquicia dentro de ella.
  - La validez del contrato suele ser mucho más larga que un contrato individual, ya que el franquiciado *master* deberá poder formalizar acuerdos con sus franquiciados individuales.

- En el contrato de franquicia principal suele incluirse una cláusula de rendimientos o aperturas mínimas, mediante el cual el franquiciado se compromete a la apertura, por sí mismo o mediante acuerdos de franquicia, de un número de unidades en un plazo determinado.[25]

- **Impulsor de área o zonal.** Esta fórmula de apoyo a la expansión de una red de franquicia suele ser confundida, con la franquicia master. Un impulsor de área es aquel franquiciado o personal dependiente del franquiciador que actúa como elemento de apoyo de la red franquiciada dentro de una zona o territorio, asumiendo frecuentemente las siguientes responsabilidades:
    - Búsqueda y selección de franquiciados.
    - Análisis de ubicación.
    - Formación inicial.
    - Control y apoyo al franquiciado.
    - En algunos casos, operador logístico de los franquiciados dentro de la zona asignada.

La gran diferencia con el franquiciado master la constituye el hecho de que el *impulsor de área* no es el franquiciador dentro de la zona en la que opera, también este último es relativamente frecuente en la expansión de redes a nivel interno (dentro del país) y no en la internacionalización del sistema.[26]

---

[25] Barbadillo y Asociados; **Guía de Franquicias de Venezuela 2001**, Barbadillo y Asociados
[26] IDEM

2.4.- Análisis de franquiciabilidad.

Para determinar la franquiciabilidad de un negocio es pertinente verificar y definir estrategias adecuadas de expansión y crecimiento, para poder tener objetivos definidos con planes a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, es importante señalar que franquiciar un negocio requiere de una serie de pasos importantes como:

a) Entender lo que significa que una empresa sea franquiciable.
b) Conocer la metodología que hay que cubrir para convertirse en una empresa franquiciable.
c) Decidir si se quiere iniciar este proceso de conversión a una empresa franquiciante.
d) Cambiar la actitud de la empresa, al entender que ahora se venden formatos de negocios a los nuevos socios franquiciados.

Además de cubrir los pasos anteriores, ciertos elementos podrían considerarse como esenciales al momento de analizar el potencial de un determinado negocio para su operación bajo un sistema de franquicias. [27]

2.4.1.- Concepto repetible.

Se refiere a la posibilidad de que un determinado negocio sea susceptible de ser repetido en otro(s) punto(s) operativos, manteniendo homogeneidad en su actividad.

2.4.2.- Concepto transmisible

Para mantener la identidad en los productos o servicios ofrecidos, todas las técnicas operativas, los secretos industriales, la experiencia, el conocimiento y los demás elementos que colaboran para dicha identidad, deben ser transmisibles de

[27] Alfonso Riera; **Revista FranquiGuía**, Edición anual 2000 - 2001

la mejor manera, para que sean percibidos por los franquiciados. Estos conocimientos se plasman en manuales operativos, para que puedan ser consultados en casos de duda. Así mismo, desde el inicio de la relación se estructuran cursos de capacitación de forma continua y permanente.

2.4.3.- Existencia de una marca.

Una de las ventajas del sistema de franquicias es contar con inversionistas que operaran negocios propios, pero con el uso de las marcas de la empresa franquiciante.

2.4.4.- Concepto atractivo.

El éxito de un negocio parte de ser un concepto atractivo. Es importante mencionar que si la empresa cuenta con una marca reciente o famosa, no implica imposibilidad de tener un concepto atractivo, que logre calar entre los consumidores, ya que esto llevará al prestigio de la marca con el transcurso del tiempo.

Los anteriores son los elementos básicos y generales que determinan la viabilidad de convertir un concepto a franquicia. Adicional a lo anterior, para implantar un sistema de franquicias se requiere que la empresa desarrolle todos los aspectos estructurales y operativos que le garanticen el éxito en ese mercado tan particular. Por ello, debe determinar las fórmulas financieras de sus franquicias, instrumentar la operación, arropar jurídicamente el esquema, diseñar sus cursos de capacitación, evaluación y control. Paralelamente, deberá desarrollar un documento que se conoce con el nombre de circular de oferta de franquicias, el cual se la base necesaria para que el potencial franquiciado conozca todos los aspectos: históricos, operativos y numéricos en los que se basa la franquicia.[28]

---

[28] José Vieira, **Sistema de Otorgamiento de Franquicias como medio para expandir las operaciones de Prolicor**, Enero 2001.

2.5.- Aspectos jurídicos de las franquicias en Venezuela.

Ciertos países han sincerado sus intereses regulatorios sobre las franquicias al punto de haber legislado específicamente sobre el tema. Este es el caso de los Estados Unidos, en donde no sólo ha sido competencia de cada estado, sino que el sistema jurídico federal contiene normas comunes sobre franquicias. Ello refuerza el argumento que las franquicias no sólo son una manera particular de hacer negocios, sino que merecen una consideración individual y normas especiales cuando su operación pudiese verse entorpecida por las instituciones tradicionales. Así, las leyes de franquicias, en aquellos países en donde existen, encuentran su génesis en otorgar las excepciones necesaria para que el sector se desarrolle con naturalidad.

En Venezuela, no se cuenta con una legislación especial en la materia de franquicias, sin embargo, esto no significa la inexistencia ni la impalpabilidad de una figura determinada. Ello ocurre incluso con tradicionales esquemas comerciales como el de distribución, suministro, representantes, etc; que sin contar con una ley específica en determinados países no desvirtúa su realidad ni implica una desatención jurídica, ya que la necesidad de una ley en materia mercantil suele ser consecuencia de la imposibilidad del desarrollo normal de una figura dentro de un determinado sistema jurídico existente. Y es que como esquemas comerciales al fin, y ante la ausencia de impedimentos obvios, sus actividades serían reguladas por todo un conjunto de normas contenidas en varias leyes y de distinta naturaleza, en la medida en que les sean aplicables. Es lo que actualmente existe en Venezuela en materia de franquicias.[29]

Efectivamente en Venezuela son varias las leyes que conjuntamente regulan a las franquicias, ya que el fin último es el inicio de operaciones comerciales con las implicaciones jurídico-económicas que ello produce. Pero lo que sí hay que clarificar es que ello no acarrea una disminución en la seguridad jurídica del negocio.

---

[29] Riera, Alfonso; **Revista Franquiguía**, Edición Anual 2000-2001

A continuación se lista y comenta de manera breve aquellas leyes que son de tradicional aplicación a las franquicias dentro del sistema jurídico venezolano:

A.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Enuncia el derecho de los venezolanos a dedicarse a la actividad económica de su preferencia, sin que las franquicias escapen de tales opciones.

B.- Código Civil.

Se dispone de todo un articulado regulatorio de los contratos en general, de las obligaciones entre partes y la capacidad legal de los ciudadanos. Es por ello que los contratos de franquicia, como contratos al fin, no escapan de tales principios.

C.- Código de Comercio.

Expone todo un sistema aplicable a las actividades mercantiles en general; y las franquicias son el desarrollo de actividades de tal naturaleza.

D.- Normativa sobre Propiedad Intelectual.

Menciona la imperante existencia de licencias sobre las marcas, en algunos casos de patentes de invención y hasta derechos de autor en las relaciones de franquicias, pues es inmediata la aplicación de todos los textos jurídicos que en Venezuela tienen injerencia al respecto. Tal es el caso de la ley de propiedad industrial, ley de derechos de autor, la normativa andina referente a la materia, etc.

E.- Normativa Laboral.

En este aspecto habría que incluir a todo el sistema laboral venezolano partiendo obviamente por la ley del trabajo, pero también la ley del INCE, seguro social, política habitacional, etc ; ya que toda actividad independiente de índole mercantil en la que sea necesaria la contratación de personal debe insertarse dentro de las condiciones legales laborales existentes.

F.- Sistema Tributario.

Aplican un conjunto de leyes y ordenanzas que impactan tradicionalmente a un negocio operado bajo el formato de franquicia, y los impuestos más tradicionales regulados por sus respectivas leyes serían: Impuesto sobre la renta (ISLR), Impuesto

a los activos empresariales, impuesto al valor agregado (IVA), patente de industria y comercio (PIC), etc.[30]

G.- Ley para promover y proteger la libre competencia – procompetencia.

Regula lo concerniente a las prácticas de mercado que puedan derivar en restricciones a la competencia. En este sentido la ley limita, al punto de prohibir, que empresas competidoras (actos horizontales) o relacionadas en cadena de producción y comercialización (actos verticales) acuerden precios, se repartan zonas de mercado, se aprovechen de su posición dominante para disminuir a terceros, etc. Sin embargo, la relación entre franquiciante y franquiciado contraría directamente a dicha ley, ya que son personas jurídicas distintas dedicadas al mismo ramo comercial (actos horizontales) ; incluso la una puede ser proveida de productos o servicios por la otra (actos verticales). Lo anterior se explica, por cuanto para hacer viable la repetición masiva de puntos comerciales homogéneos, el franquiciante suele pactar precios, suele otorgar zonas exclusivas, suele prohibir que luego de vencido el contrato el franquiciado opere conceptos similares, etc. Curiosamente esos pactos son justamente lo que la ley como limitados o prohibidos.

Adicionalmente, existen muchas otras leyes para aquellas franquicias que tienen incidencia directa con los consumidores o usuarios (por ejemplo la ley de protección al consumidor); la normativa en materia aduanera para las que realizan actividades de importación o exportación; la normativa de telecomunicaciones a aquellas que sus productos o servicios sean relativos al sector. En definitiva, no se trata de un desorden jurídico, como pudiera parecer, sino una regulación integral, genérica y concatenada.

Venezuela no es el único país en el que se manifieste una multi-regulación con respecto a las franquicias, siendo la excepción aquellos en los que existe una legislación específica sobre la materia al punto de contar con una ley de franquicias. Lo pertinente es que en la medida en que el formato madure, los agentes protagónicos

---

[30] Viera franco, José, **Sistema de otorgamiento de franquicias como medio para expandir las operaciones de prolicor**, Enero 2001.

desarrollen sus esquemas y se determinen sus verdaderas necesidades jurídicas, el sector irá requiriendo mayor grado de especialidad y atención jurídica. Prueba de ello, puede observarse en el actual proyecto de ley de propiedad industrial, donde se incluyeron dos artículos en materia de franquicia:

"**Artículo 62**: Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmita conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica que permita a la persona a quien se le concede poder producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, con el fin de mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios que ésta distingue".

"Artículo 63: Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretenda conceder, previo a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado de su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley, a menos que las partes acuerden lo contrario.

El contrato de franquicia se inscribirá por ante el Instituto Venezolano de la Propiedad Intelectual, no podrá contener cláusulas restrictivas del comercio y cumplir con lo dispuesto en el régimen común de tratamiento a los capitales extranjeros y sobre marcas, patente, licencias y regalías."[31]

A pesar de tratarse de un proyecto de ley que aún no ha sido aprobado y por ende susceptible de cambio, puede pronosticarse que las franquicias tienen y tendrán viabilidad económica en Venezuela..

2.5.1.- Los Contratos de franquicia.

Los contratos representan la estructura donde se sustenta la relación comercial, no puede existir una franquicia sin contrato. El contrato de franquicia debe abarcar todos los aspectos del negocio franquiciado y fundamentalmente definir todas las obligaciones del franquiciante y del franquiciado.

---

[31] Riera, Alfonso; **Revista Franquiguía**, edición anual 2000-2001

Es de importancia capital que el contrato sea diseñado de forma tal que permita mantener una buena relación de negocios entre las partes a fin de que sea posible el desarrollo exitoso de la franquicia. A tales efectos, una sana relación entre franquiciante y franquiciado deberá basarse en el conocimiento por ambas partes de los alcances jurídicos de las cláusulas del contrato de franquicia que van a suscribir.

Un contrato puede definirse como "una convención o acuerdo entre dos o más personas sobre un objeto de interés jurídico determinado[32]. Algunos contratos en general, y el de franquicias en particular, poseen las siguientes características:

Atípico: Por tratarse de un contrato moderno, no se encuentra regulado por la legislación Venezolana, siendo, por tanto, el producto de la práctica en el cual se manifiesta plena libertad contractual.

Consensual: Está basado en el acuerdo o voluntad de las partes contratantes.

Bilateral: Ambas partes tienen derechos y obligaciones.

Oneroso: Persigue la obtención de beneficios económicos para ambas partes.

Tracto Sucesivo: Se perfecciona en el tiempo.

---

[32] Olses, carola; **Revista nuevos negocios**, N°9, año 2000.

Intuitu Personae: Se celebra en razón de cualidades propias de cada una de las partes contratantes.

De Adhesión: La práctica ha llevado a que sea el franquiciante el que desarrolle un modelo de contrato tipo al cual los franquiciados se adherirán. No obstante, aunque la voluntad del franquiciado se ve disminuida, no por ello deja de existir.

Hay que tener en cuenta que no existe un contrato estándar, puesto que el contrato de franquicia es versátil y toma la forma del negocio a franquiciar, debiendo adaptarse plenamente al mismo, razón por la cual, pueden existir tantos contratos de franquicia como franquicias mismas. Sin embargo, para que un contrato sea catalogado como de franquicia debe contener los siguientes postulados comunes:

- **Identificación de las partes contratantes**, siendo conveniente asegurarse que las personas que representan a las sociedades se encuentran facultadas para obligarla.
- **El objeto de la franquicia** debe definirse claramente y por lo general consiste en la autorización que se otorga al franquiciado para desarrollar el negocio en un territorio, concediéndole el derecho a utilizar los signos distintivos del franquiciante y transfiriéndole el "Know How" del negocio.
- **Licencia,** generalmente no exclusiva, para el uso de la marca y signos distintivos del franquiciante, en los términos convenidos por las partes. Para ello es necesario que el franquiciante sea el titular de la marca y que la misma se encuentre debidamente registrada.
- **Transmisión del "Know How",** o saber hacer, constituye el elemento primordial de la franquicia, pues son los conocimientos prácticos producto de experiencia del franquiciante que lo han

llevado al éxito comercial. Usualmente se detalla el procedimiento o técnica en el Manual de Operaciones el cual deberá formar parte integrante del contrato y se perfeccionará a través del entrenamiento al franquiciado y la asistencia técnica continua.

- **Asistencia Técnica,** es suplementaria a la transferencia del "know how", y debe estar prevista contractualmente, pues de lo contrario, nada obliga al franquiciante a brindarla. La asistencia técnica implica que el franquiciante proporcione al franquiciado todas las informaciones que le ayuden a explotar el negocio en forma óptima y lo asesore para resolver los inconvenientes sobrevenidos.
- **Contraprestaciones,**[33] se contemplan diferentes clases de contraprestaciones a ser pagadas por los franquiciados, siendo las más comunes, las siguientes:
    - **Derecho o comisión de entrada:** pago que el franquiciante exige al franquiciado por entrar a su red de franquicias y generalmente es una compensación por el derecho de uso de la marca o signos distintivos, la concesión del territorio de exclusividad, la transmisión del know how y la asistencia previa a la apertura del negocio.
    - **Royalties o regalías:** pagos periódicos, bien sean mensuales, trimestrales o anuales, calculados por un porcentaje sobre el volumen de las ventas. Es necesario definir en el contrato el porcentaje exacto de los mismos, la fecha de pago y los documentos que deberán acompañarlos, tales como reporte de ingresos, comprobantes de caja, declaraciones de ingresos brutos, etc. Las franquicias de tipo

[33] Viera, José Miguel, **Sistema de Otorgamiento de Franquicias como medio para expandir las operaciones de Prolicor**, Enero 2001.

"Distribución", por lo general en lugar de cobrar un porcentaje de regalías, el franquiciante obliga o impone al franquiciado la compra del producto o de la mercancía.

- **Asistencia técnica:** Algunas franquicias exigen el pago de una cantidad determinada por concepto de la asistencia técnica que brindan al franquiciado y como una contribución de los productos o servicios.
- **Publicidad:** son pagos periódicos que se realizan a los efectos de cubrir costos de publicidad globales, pues usualmente se utilizan campañas publicitarias uniformes a escala local o nacional, contribuyendo entre otros beneficios, a la notoriedad de la marca y prestigio del producto.

- **Las obligaciones y derechos** de las partes deben determinarse exacta y precisamente en el contrato, pues constituyen el sustento del negocio en sí. Hay que tener en cuenta que el franquiciante vende un producto o servicio y el franquiciado compra oportunidades, siendo indispensable que los derechos y obligaciones se encuentren previamente establecidos y regulados por el contrato de franquicia, a los efectos de prever contingencias futuras y lograr beneficios mutuos en armonía.[34]
- **Duración:** El contrato establece una duración determinada siendo los principales elementos que deben tomarse en cuenta para establecer el plazo de vigencia del contrato el retorno de la inversión y la rentabilidad proyectada. A su vez, usualmente establece la posibilidad de prorroga.

[34] IDEM

- **Zona o área exclusiva:** En el contrato el franquiciante le concede al franquiciado una zona exclusiva, variando la extensión de dicha zona dependiendo de la franquicia. Un área o zona puede ser desde un continente hasta un centro comercial. Cuando se otorga una franquicia para un extenso ámbito territorial, estamos en presencia de una franquicia maestra, la cual le permite al franquiciado convertirse en franquiciante dentro del territorio que le fue concedido.
- **Responsabilidades.** Deben establecerse con claridad los roles y responsabilidades de las partes, por la ejecución y ante el consumidor final de los productos y servicios.
- **Control.** Hay que especificar los supuestos de control que ejercerá el franquiciante sobre el negocio franquiciado y la oportunidad y mecanismos que empleará a tales fines.
- **Distinción e independencia,** La franquicia es un sistema de expansión novedoso cuyo éxito radica primordialmente en la clara distinción e independencia entre el franquiciante y el franquiciado, no obstante, ex conveniente declarar tal independencia en el texto del contrato, sobre todo en materia comercial, contractual, laboral y tributaria. A su vez es recomendable dejar constancia que las que las partes del contrato de franquicia son independientes entre sí y que no existe ninguna relación laboral entre ellas, y establecer la obligación del franquiciado de cumplir con todas las obligaciones legales y contractuales con los empleados.
- **Confidencialidad.** Debe establecerse el compromiso por parte del franquiciado de que no divulgará el know how ni la información confidencial obtenida del franquiciante durante el lapso de vigencia del contrato y usualmente se estipule que tal obligación subsista por un período igual al de la vigencia, luego de su terminación.

- **Jurisdicción.** Es conveniente que se determine la jurisdicción a cuyos tribunales se someterán las partes en caso de controversias, siendo también recomendable pautar la posibilidad de un arbitraje comercial.
- **Terminación del Contrato.** Deben establecerse claramente las causales de terminación del contrato, bien sea por cumplimiento del término, terminación anticipada por mutuo acuerdo, terminación por causas sobrevenidas y/o terminación por incumplimiento, en este último supuesto deberían definirse taxativamente las causales de incumplimiento que implicarían la terminación del contrato y las consecuencias para ambas partes.
- **Obligaciones**. Hay que determinar las obligaciones que surgirán a raíz de la terminación del contrato, tales como obligaciones referentes al excedente de productos, maquinaria, know how, licencia de marca, no competencia y confidencialidad, entre otras.
- **Notariado.** Es recomendable que la firma del contrato sea autenticada ante notaría pública, y en caso de que el franquiciante sea una sociedad extranjera, el contrato deberá registrarse ante la superintendencia de inversiones extranjeras y deberán seguirse las pausas estipuladas por dicho organismo para su redacción. Cabe destacar que hasta tanto dicho contrato no sea registrado, los pagos por las contraprestaciones pactadas quedarán suspendidas.

Finalmente es muy importante que el abogado encargado de redactar el contrato esté en conocimiento de todos los detalles de la operación del negocio a franquiciar, a los efectos de pueda diseñar un adecuado marco legal adaptado a la composición, necesidades y requerimientos del negocio específico,y que el franquiciante le informe detalladamente al franquiciado sobre los posibles riesgos del negocio, los inconvenientes que pudiesen presentarse y le

proporcionen una estimación basada en cifras reales sobre el monto de la inversión, el tiempo de retorno de la misma, el porcentaje de ganancias y los costos operativos, a los efectos de que el futuro franquiciado tome la decisión de ingresar al negocio de franquicia, basándose en cifras reales, que le permitan incursionar en el negocio con éxito.

CAPITULO 3: MARCO ORGANIZACIONAL.

3.1.- Historia de Servicios Industriales de Ingeniería 793, C.A.

S.I.I.C.A. 793, nace el 31 de agosto de 1999, como una empresa se servicios industriales integrados , orientada a satisfacer a sus clientes en todo lo relacionado con: Recuperación, remanufactura, reciclado, manejo y disposición de desechos, asesoría en procesos gerenciales, industriales, mantenimiento de instalaciones y equipos industriales.

Su personal es experto en las funciones anteriormente descritas, con mas de 10 años de labores, especializados en equipos de fotocopiado, módulos, cartuchos de copiado y partes mecánicas y electrónicas.

3.1.1.- Antecedentes.

A mediados del año 1999, Xerox de Venezuela comenzó un proceso de reestructuración que lo llevó a aplanar su organización a través de profundos cambios. Una de las estrategias que utilizó, consistió en dar sus operaciones no vitales a empresas contratistas expertas en dichos procesos, es por ello que lanzó un proceso de cotización para operaciones tales como; almacenaje y transporte, servicios técnicos y remanufactura, esta última se desarrollaba en su planta ubicada en Los Teques.

Para ese entonces, todo el personal que ya trabajaba en Los Teques se agrupó en torno a la empresa Servicios Industriales de Ingeniería 793, formada por personal gerencial de la planta, dada su probada experiencia y logros obtenidos en los años anteriores Xerox no dudó en dar su visto bueno a través de un contrato exclusivo de servicios de remanufactura de equipos y recuperación de partes, piezas, repuestos y/o suministros firmado entre ambas partes en enero del 2000.

3.1.2.- Historia reciente.

Una vez firmado el contrato arrancaron las operaciones, enmarcadas en un proceso de adecuación conjunta, hasta que en Octubre del 2000 se logra obtener la certificación ISO 9002 por sus operaciones de remanufactura de equipos de fotocopiado en las líneas de bajo, medio, alto volumen y color así como en la línea de remanufactura de CRU´s . Este logro permitió que Xerox de Venezuela fuera elegida por la Corporación Xerox como centro regional de remanufactura, consolidando en Venezuela las operaciones

de Colombia y Ecuador. Estos hechos han permitido que la asociación entre Xerox y SIICA se consolide en el logro de metas conjuntas que favorecen el desarrollo de ambas organizaciones, y les permita ver al futuro con optimismo.

3.2.- Misión de Servicios Industriales de Ingeniería 793 C.A.

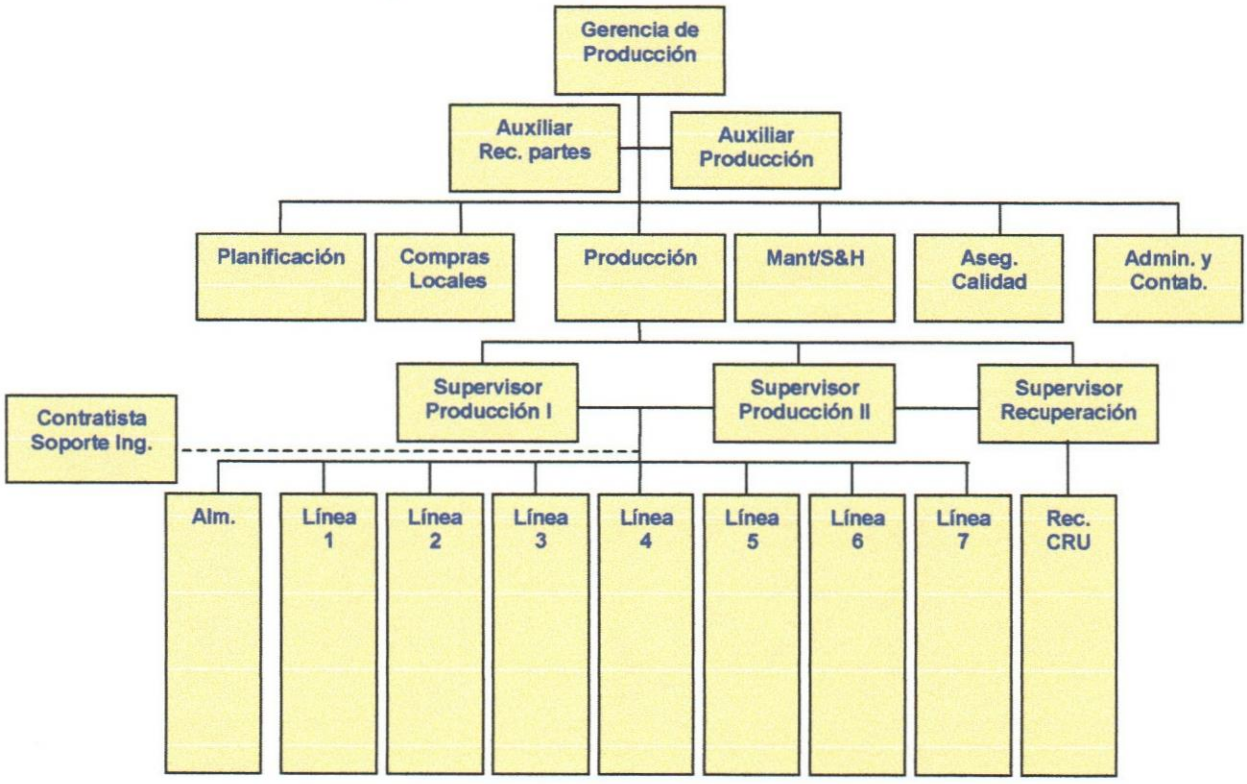
"Suministramos servicios de remanufactura y recuperación de partes y equipos con calidad, optimizando el uso de recursos y minimizando el impacto ambiental. Asegurando la plena satisfacción de nuestros clientes, empleados y asociados."

3.3.- Visión de Servicios Industriales de Ingeniería 793 C.A.

"Somos un equipo de gente ganadora, capaz y exitosa, en todos los retos que afronta. Operamos con altos estándares de productividad, aseguramos la calidad de nuestros productos y llevamos la solución adecuada y oportuna a nuestros clientes, quienes junto a nosotros están plenamente satisfechos."

3.4.- Estructura organizacional.

Figura N° 5 Organización SIICA



3.5.- Historia de Xerox de Venezuela.

Xerox es una compañía multinacional, cuya actividad comprende los mercados de procesamiento de documentos. Su actividad en productos comerciales y sistemas comprende el diseño, desarrollo, fabricación, comercialización y suministros. Satisface en forma completa las necesidades de procesamiento de documentos con productos y sistemas que ayudan a hacer más productivo el trabajo de la oficina. Comercializa en mas de 130 países elementos tales como: fotocopiadoras, impresoras electrónicas, scanners ópticos, networks, workstations, y los productos relacionados con ellos como software y suministros. Todo ello a través de una fuerza de ventas y una red comercial.

A través de sus filiales en diferentes países llega a todas partes del mundo. Posee una cadena de distribución y suministros de sus productos que hace posible la presencia de Xerox en todos los rincones del planeta. Cuenta con fábricas, centros de comercialización, entrenamiento, e investigación ubicados en los cinco continentes. Por esta razón es considerada como una de las empresas mas importantes en su ramo a nivel mundial.

En Venezuela inicia operaciones el 5 de octubre de 1964, mientras que en 1980 inaugura su planta de Los Teques en la cual se encuentran las operaciones de producción y distribución nacional. Este centro industrial inició sus operaciones como una iniciativa de la organización por industrializar con alto perfil tecnológico, los procesos de remanufactura de sus activos, es decir los equipos que comercializa, y de las partes mecánica y electrónicas que los componen, de manera de dar una respuesta mas productiva a sus clientes, así como a sus objetivos estratégicos y operativos en Venezuela. Como se mencionó con anterioridad también se desarrolla la operación logística de equipos que presta a toda la operación de Xerox de Venezuela . En este almacén son recibidos, almacenados y luego distribuidos a todo el país los equipos que ingresan en el inventario de la compañía por vía de la importación, o por vía del proceso de remanufactura..

En la actualidad se encuentran trabajando 40 empleados bajo la modalidad de outsorcing de producción con la empresa SIICA 793.

3.6.- Misión de Xerox de Venezuela.

" Somos una organización reconocida como la primera opción en los mercados en que participamos, generando ventajas competitivas a nuestros clientes y con empleados y asociados plenamente satisfechos."

3.7.- Visión de Xerox de Venezuela.

" Optimizar la comercialización de Soluciones integradas de documentos, asegurando la plena satisfacción de nuestros clientes, empleados y asociados."

3.8.- Estructura Organizacional.

La figura N° 6, muestra la organización directiva de Xerox de Venezuela, mientras que la figura N° 7, corresponde a la cadena integrada de suministro de Xerox, la cual es la que directamente actúa dentro de la asociación con Servicios Industriales de Ingeniería 793.

Figura N° 6. Organización Xerox.

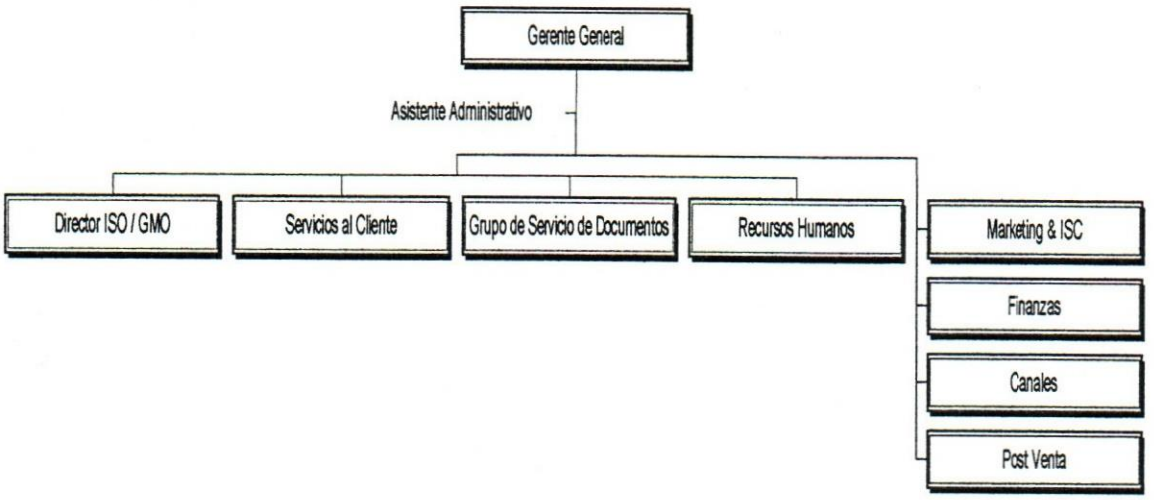
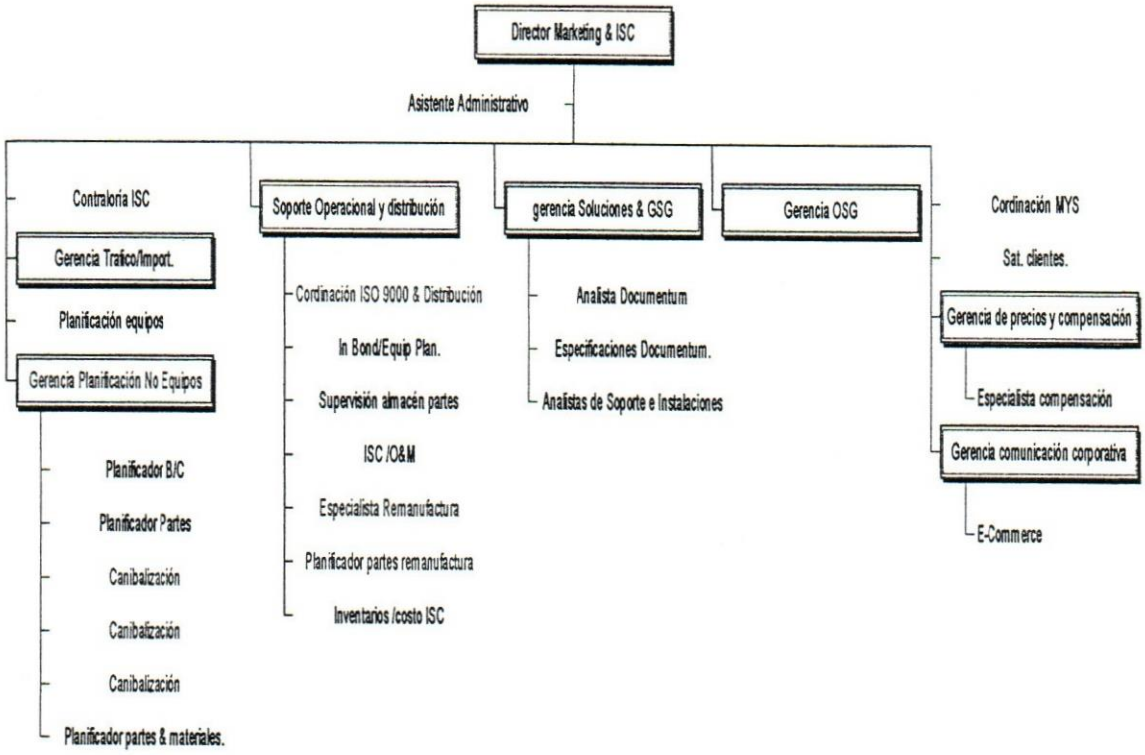


Figura Nº 7. Organización de la cadena integrada de suministro (ISC)



3.9.- Asociación Estratégica Xerox – SIICA.

Como se indicó anteriormente, Xerox de Venezuela y Servicios Industriales de Ingeniería 793 C.A, firman un contrato exclusivo de servicios de remanufactura y recuperación de partes y módulos de copiado en enero del 2000.

En la actualidad, ambas empresas buscan consolidar sus participaciones de mercado, de aquí surge la motivación principal del presente trabajo especial de grado. Ahora bien, ambas empresas consideran que el camino mas apropiado es a través de la asociación estratégica ya que este tipo de alianza es la forma mas económica y rápida para desarrollar mercados.

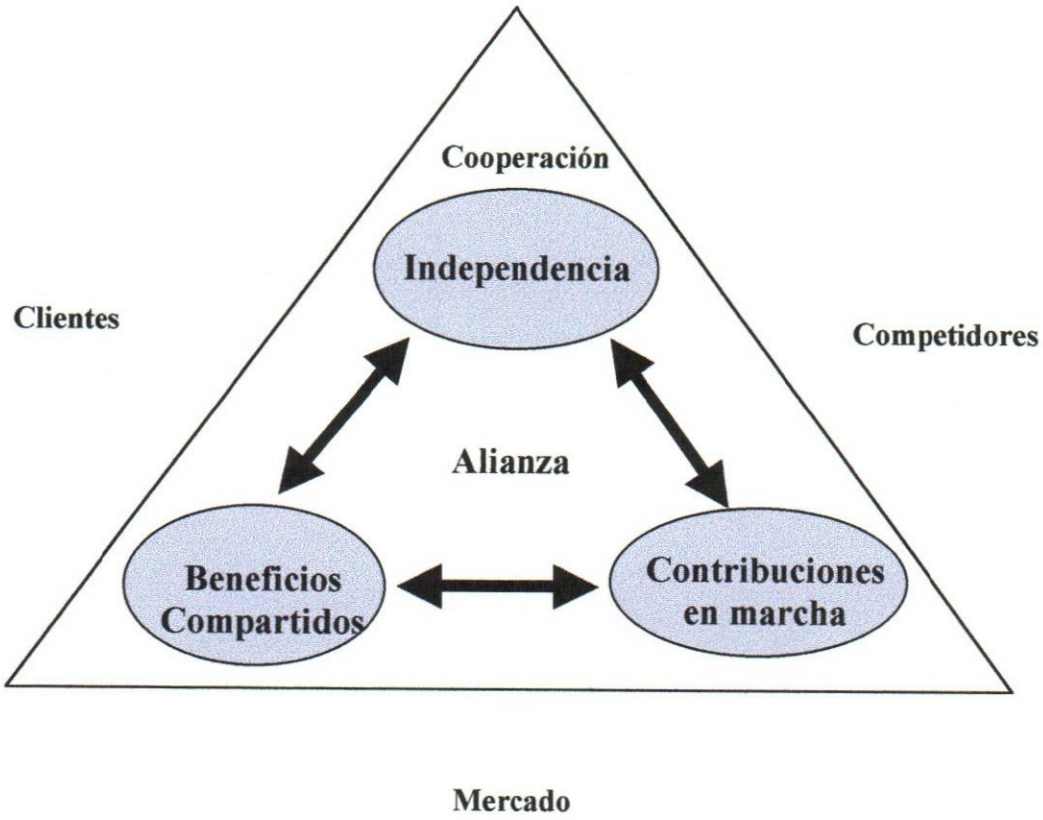
CAPITULO 4: ASOCIACIÓN ESTRATEGICA.

4.1.- Definición.

Se conoce como asociación o alianza estratégica a la unión de dos o mas empresas para que conjuntamente alcancen una meta común. Algunas características son:

- Los participantes se mantienen independientes luego de formada la alianza.
- Se comparten los beneficios de la alianza, así como también el control sobre la representación de las tares asignadas.
- Realizan contribuciones en tecnología, productos y otras áreas claves, a medida que la relación se consolida.

Figura Nº 8. Características de las Alianzas



4.1.1.- Factores de éxito.

Es necesario considerar seis (6) factores de éxito para las alianzas estratégicas, estas son:

- **Misión**. Las asociaciones exitosas crean situaciones ganar – ganar, donde los participantes poseen objetivos sobre la base de necesidades mutuas.
- **Estrategia.** La alianza debe estar diseñada para evitar conflictos.
- **Gobernabilidad.** Las discusiones y el consenso deben ser la norma general. Los socios deben verse como iguales.
- **Cultura.** Para lograr éxito deben existir valores compartidos entre las partes.
- **Organización.** Estructuras innovadoras pueden ser requeridas para administrar la complejidad del proceso.
- **Gerencia.** Las alianzas estratégicas involucran diferentes tipos de decisiones, que potencialmente deben ser previstas.[35]

A continuación se presentará el desarrollo de estos factores para fines netamente académicos.

4.1.2.- Misión de la alianza Xerox – SIICA.

La misión, es una declaración de la "razón de ser" de la empresa, un enunciado claro de la misma resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de forma adecuada.

En el caso que se presenta ambas empresas poseen misión y visión, de manera independiente, por lo que se procederá a realizar un análisis fundamentado en los 10 elementos básicos formulados por Peter Drucker [36] y luego se formulará una versión sugerida unificada.

---

[35] Jeremy Main; **Making Global Alliances Work**, Fortune (diciembre 17,1990)
[36] Fred David, **Conceptos de Administración Estratégica**, Prentice-Hall,1997.

Misión de Xerox de Venezuela.

" Somos una organización reconocida como la primera opción en los mercados en que participamos, generando ventajas competitivas a nuestros clientes y con empleados y asociados plenamente satisfechos."

Misión de Servicios Industriales de Ingeniería 793 C.A.

"Suministramos servicios de remanufactura y recuperación de partes y equipos con calidad, optimizando el uso de recursos y minimizando el impacto ambiental. Asegurando la plena satisfacción de nuestros clientes, empleados y asociados."

Del análisis de la declaración de misión presentada por ambas empresas se puede concluir[37]:

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Xerox: Se menciona en la misión la generación de ventajas competitivas a los clientes, mas no se específica quienes son.

SIICA: Igual situación que con Xerox, no se especifican los clientes.

Productos o servicios. ¿Cuáles son los más importantes de la firma?

Xerox: Aunque se destacan como primera opción en los mercados en que participan, no hay una indicación clara de cuales son los servicios que se ofrecen, aunque se infieren debido al reconocimiento que tiene la marca en el mercado.

SIICA: Se hace una exposición clara y directa de los servicios que se ofrecen.

Mercados. ¿Compite la firma geográficamente?

Xerox: Si se hace referencia a competencia en distintos mercados, pero es ambigua la declaración.

SIICA: No hay referencia alguna que permita clarificar este factor

Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Xerox: En la declaración de la misión no se especifica nada al respecto.

SIICA: En la declaración dela misión no se especifica nada al respecto.

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Xerox: En la declaración de la misión no se hace referencia alguna al aspecto de la supervivencia de la empresa. Podría considerarse de manera ambigua que la frase "ser

[37] IDEM

reconocidos como la primera opción en los mercados que participan", muestra preocupación por el crecimiento de la firma.

SIICA: En la declaración de la misión se hace referencia explicita a optimización del uso de recursos lo que demuestra preocupación por rentabilidad e implícitamente por supervivencia.

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?.

Xerox: En la declaración de la misión solo se hace referencia al logro de satisfacción del personal, clientes y asociados. Pero se pudo constatar la existencia de un documento donde se destacan todos los valores de la organización como: Liderazgo, Administración de recursos humanos, Administración de los procesos de negocio, enfoque en el cliente y en el mercado, utilización de información y herramientas de calidad , enfoque en los resultados[38].

SIICA: En la declaración de la misión solo se hace referencia al logro de satisfacción del personal, clientes y asociados. En este caso se pudo constatar que la empresa profesa valores como ética, trabajo en equipo, motivación al logro, excelencia, etc.

Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Xerox: En la declaración de misión no se hace una clara referencia a cuales son las ventajas competitivas que se ofrecen, aunque si se destaca que si se generan las mismas para los clientes.

SIICA: En la declaración de misión si se destaca explícitamente, la generación de ventajas competitivas, como calidad, cuidado ambiental y optimización del uso de recursos.

Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?

Xerox: Se destaca como imagen pública un reconocimiento del mercado como primera opción lo que da una visión de liderazgo.

SIICA: Se destaca una imagen ambientalista que deja entrever un aspecto de responsabilidad social de la firma.

---

[38] Xerox, **Así es como trabajamos en Xerox, Manual del empleado**, Xerox

Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?

Xerox: Si se hace una mención clara a plena satisfacción de todos los participantes del proceso.

SIICA: Igualmente se destaca con claridad y de forma explicita la efectividad reconciliadora.

Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

Xerox: En una consideración netamente subjetiva los autores del presente trabajo no identifican elementos que motiven a la acción la lectura del enunciado de la misión, ya que es ambigua en su construcción.

SIICA: Igualmente se considera que el enunciado no motiva a la acción.

A continuación se presenta el enunciado propuesto para la misión de la organización conformada por la alianza estratégica Xerox – SIICA.

Misión (Versión Sugerida)

" Somos reconocidos como la primera opción en servicios de regeneración de consumibles para equipos de impresión de documentos. Responsables y comprometidos con una mejor calidad de vida, cuidando el medio ambiente, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, empleados y asociados".

4.1.3.- Estrategia de la alianza Xerox- SIICA.

Xerox y SIICA poseen fortalezas y debilidades que se complementan permitiendo que entre ambos surja una relación de reciprocidad, entre las partes deben minimizarse los conflictos, ambas partes son independientes en sus mercados, menos en todo lo relacionado a la regeneración de consumibles para equipos de impresión, donde actúan como una unidad. Cualquier diferencia que se presente, deberá ser gerenciada internamente en la estructura destinada para tal fin.

4.1.4.- Gobernabilidad .

La discusión y el consenso son las normas de la relación, ambos socios son vistos como iguales. Se recomienda la creación de una estructura conjunta para el

análisis de todas las tomas de decisiones inherentes al proceso del sistema de otorgamiento de franquicia, mientras que el resto de las actividades operativas serán gestionadas por las estructuras existentes en cada organización, según sea el caso.

Para ello, se recomienda que Xerox se encargue de todos los procesos logísticos para el suministro de insumos necesarios en remanufactura, de investigación y desarrollo, además de suministrar el respaldo que representa la marca.

Mientras que SIICA se encargará de todo el aspecto operativo de la remanufactura, suministrando el entrenamiento, equipos y elaboración de los procesos de gestión del franquiciado.

Ambas organizaciones comparten las gestiones administrativas, financieras, ventas, selección y cualquier otro factor que pueda representar un conflicto entre las partes.

4.1.5.- Cultura.

Se comprobó que ambas empresas poseen valores compartidos, quizás por el origen que tiene Servicios Industriales de Ingeniería 793 (era parte de Xerox). Esto es positivo, ya que permite la existencia de "química" entre las partes.

4.1.6.- Organización.

Se deberá crear una estructura destinada para administrar todo el proceso de otorgamiento y manejo de las franquicias, no será planteada en estos momentos por considerarse prematuro, pero se cree, que no existirán mayores inconvenientes en el momento que ambas empresas comiencen el proceso de otorgamiento de franquicias.

4.1.7.- Gerencia.

El estilo gerencial estará enmarcado en los valores de la nueva organización, las decisiones estarán sujetas a las consideraciones de gobernabilidad, cultura y organización.

CAPITULO 5: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

5.1.- Definición.

Este estudio va más allá del análisis del producto o del servicio que se ofrece, convirtiéndose en un análisis global del negocio. Este incluye la evaluación del concepto del negocio, la comercialización de la marca, la operación técnica o "saber hacer" de la empresa y su enfoque de rentabilidad. [39]

El paso preliminar del estudio de franquiciabilidad consiste en la realización de un análisis estratégico que permita a la empresa clarificar objetivos. Luego se sientan las bases para lograr la transferencia de toda la tecnología o "know how" del negocio. Esta transferencia es realizada de forma sistematizada, manteniendo intactos los conceptos operativos.

5.2.- Análisis estratégico.

Esta puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que la asociación entre XEROX - SIICA logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de esta organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de las mismas y la decisión de escoger. [40]

5.3.- Recolección de datos.

La identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización formada por las empresas Xerox y Servicios Industriales de Ingeniería 793, así como, la determinación de amenazas y oportunidades externas fue obtenida a través de la aplicación de una encuesta diseñada para tal fin (Ver anexo N°1).

---

[39] Luis Palacios, Jorge Arredondo, Dante Di Egidio, Rolando Seijas; **Franquicias en Venezuela**; UCAB, 2000

[40] Fred David, **La Gerencia Estratégica**; Prentice Hall; 1994

A continuación se presenta el procedimiento utilizado para el levantamiento de la información:

- **Definición de la población** : La población de esta investigación esta conformada por todos los integrantes del consejo de dirección de las empresas Servicios Industriales de Ingeniería y Xerox de Venezuela.
- **Fuente de datos**: Representa la procedencia de los datos recolectados necesarios para satisfacer la investigación, en este caso, satisfacen directamente las necesidades especificas de la investigación, ya que son fuentes primarias.
- **Fuente muestral**: Esta conformada por todos los directores de Xerox (nueve) y SIICA (tres), los cuales representan un total doce (12) directores
- **Procedimiento muestral**: El procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación esta fundamentado en un muestreo de juicio, ya que se seleccionaron exclusivamente a los directores encargados de la logística, operación y finanzas de ambas empresas, por considerarse, (a juicio de los autores del presente trabajo), que son los directamente involucrados en el proceso de investigación que se efectúa.
- **Tamaño de la muestra**: La muestra esta conformada por un total de cuatro (4) directores, por Xerox, los directores de Marketing/ISC y finanzas, y por SIICA, los directores de operaciones y administración, considerándose que los mismos son representativos de la población.
- **Recolección de datos**: Se realizaron las encuestas a las personas antes señaladas.
- **Procesamiento de datos**: Se aplicó promedio simple a los resultados arrojados en las encuestas, y estos fueron los datos usados en las diferentes herramientas de análisis estratégico.
- **Análisis de datos**: Se realiza, una vez vaciados los datos en las diferentes matrices efectuadas en el presente trabajo, las cuales se presentan a continuación.

5.4.- Evaluación externa

En esta sección se hará una descripción de las fuerzas externas claves desde distintos puntos de vista; económico, social, cultural, político, tecnológico y de la competencia. El objetivo es detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están mas allá del control de la asociación XEROX – SIICA, buscando con esto oportunidades y amenazas claves para esta organización.

5.4.1.- Oportunidades.

- Materialización de la recuperación económica del país basada en el fortalecimiento del aparato productivo, que conduzcan a mejorar el poder adquisitivo y las condiciones de vida de la población venezolana.
- Por otra lado el gobierno se ha planteado metas en inflación situada en un 12%, se incremente en un 10% el índice de precios al consumidor y un aumento de aproximadamente 7% en la tasa cambiaría siendo buenos resultados esperados para la economía venezolana.
- El mercado de módulos de copiado regenerados en Venezuela esta apenas comenzando a ser estudiado por algunas compañías extranjeras.
- La conciencia ambientalista cada vez se hace mas presente en la sociedad venezolana, entonces el éxito de la regeneración de módulos se encuentra en lograr el cambio en el comportamiento de vida de los ciudadanos.
- Obtención de soporte de la corporación Xerox en cuanto a investigación y desarrollo.
- Exportar el inventario de módulos remanufacturados en exceso a otras afiliadas de Xerox.
- La disminución del poder adquisitivos del venezolano en los últimos 15 años lo ha llevado a buscar alternativas mas económicas y de calidad similar para poder realizar sus impresiones de documentos.
- Portal de internet (www.xerox.com.ve) da acceso de comunicaciones entre los consumidores y la empresa.

- Adquisición de maquinaria de punta para optimizar el proceso de remanufactura de módulos de copiado por parte de SIICA.
- Fortalecer y diversificar las relaciones comerciales entre Xerox y SIICA.
- Convertirse en una opción local, ante los nuevos competidores extranjeros en este mercado.

5.4.2.- Amenazas.

- Las fluctuaciones de la moneda venezolana con respecto al dólar que afecta el costo de las partes a utilizar en el proceso de remanufactura.
- Los cambios inesperados en las políticas económicas, sociales y ambientales del país. También podría considerarse el hecho de que actualmente Venezuela vive un proceso de relegitimación de las estructuras y formulación de un nuevo marco legal.
- Falta de apoyo o aprobación de la corporación Xerox a esta iniciativa de su afiliada local.
- La ventaja en tiempo que poseen las empresas extranjeras que actualmente están penetrando en el país posicionándose en este mercado.
- Riesgo de pérdida de imagen del sector de regeneración de módulos por causa de independientes que no cumplen las ordenanzas y leyes.
- Incremento de impuestos de manera no sustentada.
- Burocratización y desorden en régimen aduanal, complicando la logística de recepción de mercancía proveniente del extranjero.
- Medida reciente de control de importaciones podría llegar a establecer cuotas o topes a las mismas.
- Elevado índice de inseguridad crea pánico en la sociedad, inversionistas, clientes y empleados.
- Cambios gerenciales en cualquiera de las organizaciones (XEROX o SIICA), que podrían lesionar la relación mutua.

5.4.3.- Matriz de evaluación de los factores externos. (MEFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva[41]. Su elaboración consta de cinco pasos:

1. Elaborar lista de amenazas y oportunidades decisivas para la organización, obtenidos de los resultados de las encuestas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, en la escala que va desde 0 (no es importante) hasta 1 (muy importante).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes están respondiendo con eficacia al factor.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado.

Tabla Nº 1. Matriz de Evaluación de los Factores externos (MEFE).

	Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
O	Materialización recuperación económica	0.05	3	0.15
O	Surgimiento conciencia ambiental en la sociedad	0.15	4	0.6
O	Soporte corporativo en I&D	0.15	4	0.6
O	Portal de Internet	0.05	3	0.15
A	Cambios inesperados en las políticas	0.2	1	0.2
A	Cambios gerenciales en las organizaciones	0.35	2	0.7
A	Ventaja de la competencia en penetración	0.05	1	0.05
		1		**2.45**

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

[41] Fred David; **Conceptos de Administración Estratégica**, Prentice-Hall, 1997.

El resultado muestra que la asociación se encuentra prácticamente en el promedio del mercado en cuanto al atractivo general. Por lo tanto, sigue en promedio estrategias que capitalizan las oportunidades y evitan las amenazas.

5.4.4.- Matriz del perfil competitivo.

Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que mas pueden afectar la posición estratégica de una empresa. Esta matriz es una herramienta analítica que identifica los competidores mas importantes para la asociación Xerox - SIICA e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Los pasos necesarios para llenar esta matriz son similares a los utilizados en la matriz de evaluación del factor interno, solo se agrega el paso de listar los competidores y seleccionar los potencialmente mas importantes y proseguir con el procedimiento señalado en la MEFE.

Como se señaló con anterioridad todas las herramientas de planeación estratégica utilizadas en el presente trabajo, se alimentan de los resultados obtenidos por la encuesta aplicada a la alta dirección de las empresas SIICA y Xerox de Venezuela.

Tabla N° 2. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores Claves	Pond.	Ponderación Xerox - SIICA	RP	Ponderación Veneta System	RP	Ponderación Printertape	RP
Calidad Producto	0.3	4	1.2	2	0.6	3	0.9
Ubicación Master	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6
Posición Financiera	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Gama de productos	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Posición en I&D	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3
Promoción & Publicidad	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4
Prestigio empresa	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1
TOTAL	**1**		**2.75**		**1.65**		**2.6**

La asociación XEROX – SIICA esta por encima de sus principales competidores . Printertape es el competidor que presenta posición estratégica mas fuerte frente a XEROX – SIICA.

5.5.- Evaluación Interna.

En esta sección, se pretende determinar con que fortalezas y debilidades cuenta la asociación XEROX – SIICA . Con el fin de aprovechar al máximo las

fortalezas y minimizar el efecto de las debilidades. En este sentido se requirió de la participación de directores de ambas organizaciones representantes de distintas áreas, para poder determinar con certeza el estado interno y externo de esta asociación.

5.5.1.- Fortalezas.

- La asociación es el mejor medio para asegurar el acceso a mercados nacionales y regionales.
- Visión - Misión conjunta al logro de resultados en los que ambas partes ganen. Objetivos sobre principios mutuos.
- Procesos certificados ISO 9002, en remanufactura de módulos de copiado marca Xerox.
- Xerox posee una marca conocida en el mercado y asociada a calidad en sus productos y servicios.
- Fuerza laboral de SIICA posee mas de 5 años en procesos de remanufactura, reciclado y regeneración de distintos componentes de fotocopiadoras y módulos de copiado.
- Xerox posee planta administrada por SIICA con una infraestructura de clase mundial.
- Proceso ecológico con ventajas de costo frente a la manufactura, o a la compra de unidades nuevas.
- Se posee listado de clientes a nivel nacional, usuarios de copiadoras y sus consumibles.
- Comparten riesgos de inversión en investigación y desarrollo de nuevos procesos.
- Cuentan con el soporte de la corporación internacional Xerox.

5.5.2.- Debilidades.

- Materias primas necesarias para el proceso son de procedencia extranjera.
- Al tratarse de organizaciones diversas la gobernabilidad esta basada en el consenso y la discusión, lo que puede retardar la toma de decisiones.

- Al tratarse de una asociación ambas organizaciones son independientes y compiten en mercados excluidos de la asociación.
- SIICA no posee el mismo respaldo financiero que el que posee XEROX.
- En el mercado de los productos regenerados ya la competencia foránea se esta posicionando, así que la asociación XEROX – SIICA está en retrazo frente a esta situación.
- No poseen estructuras conjuntas de venta y servicios, duplicándose esfuerzos.
- Grado de cultura ambientalista en el país es muy baja.
- El proceso de retornabilidad de módulos usados por parte de Xerox lleva mas de un año suspendido.
- Se poseen solo procesos para módulos marca Xerox , no se conocen los de las demás marcas.
- La planta XEROX se encuentra ubicada en Los Teques, el acceso a través de la carretera Panamericana es impredecible.
- Aunque desde hace varios años se realizan operaciones de remanufactura de módulos de copiado por parte de Xerox – SIICA, esto no ha sido divulgado de manera eficiente.

5.5.3.- Matriz de evaluación del factor interno.

Esta herramienta resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

La matriz MEFI, similar a la matriz MEFE del perfil de la competencia ya descrita anteriormente, se desarrolla mediante la tabulación de los factores de éxito, la colocación de un peso porcentual, de una calificación y del total ponderado.

Tabla Nº 3. Matriz de Evaluación de los factores internos (MEFI).

	Factor clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
F	Calidad - Procesos certificados ISO 9002	0.25	4	1
F	Marca reconocida en el mercado	0.05	4	0.2
F	Experiencia de la fuerza laboral	0.1	3	0.3
F	Riesgos de inversión en I&D	0.15	3	0.45
D	Materias primas importadas	0.05	2	0.1
D	Competencia	0.2	1	0.2
D	Proceso de retornabilidad	0.2	1	0.2
		1		**2.45**

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Se muestra que la organización formada por la asociación XEROX – SIICA presenta debilidades internas promedio, lo que indica que tiene un equilibrio entre fuerzas y debilidades, esto se considera ventajoso, ya que es el punto de partida de la asociación y la misma tenderá a fortalecerse cuando la alianza se desarrolle en el tiempo.

5.6.- Análisis y elección de la estrategia.

Una vez estudiado y analizado el entorno interno y externo de la asociación XEROX – SIICA con la alta gerencia, conocidas su misión y visión, se hará uso de toda esta información para generar y evaluar las estrategias alternativas viables. Para ello se hará uso de los siguientes instrumentos: matriz DAFO, matriz PEYEA y matriz de la gran estrategia. Ya que permitirán medir el perfil y evaluar la posición de la asociación.

5.6.1.- Matriz DAFO

DAFO es un acrónimo de **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades. Está diseñado para ayudar al estratega en encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.[42]

Tabla Nº 4. Matriz DAFO.

	Debilidades. 1.- Retrazo frente al posicionamiento de la competencia. 2.- Proceso de retornabilidad de módulos usados suspendido hace mas de una año.	***Fortalezas.*** 1.- Calidad, procesos certificados ISO 9002. 2.- Marca reconocida en el mercado.
Amenazas. 1.- Cambios inesperados en las políticas del gobierno. 2.- Ventaja de la competencia en la penetración del mercado.	***Estrategias DA*** D1D2A1A2.- Realizar estudio de la competencia y el entorno. Recopilar información.	***Estrategias FA*** F1A2.- Mantener situación actual, estudiar potenciales cambios políticos. F1F2A2.- Lanzamiento franquicia con marca reconocida y procesos certificados ISO 9002. F1A1.- Adaptarse a cambios políticos
Oportunidades 1.- Surgimiento conciencia ambiental de la sociedad. 2.- Soporte corporativo en Investigación & desarrollo.	***Estrategias DO*** D1O1O2-Posicionar franquicia "ambientalmente amigable" y diferenciación por I&D a través de la corporación Xerox. D2O1.- Reactivar proceso de retornabilidad de módulos usados.	***Estrategias FO*** F1F2O1O2.- Lanzamiento de franquicia de remanufactura de módulos.

[42] Humberto Serna Gómez; **Gerencia Estratégica**; 3R editores 1997

5.6.2.- Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.[43]

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI) de la empresa, en este caso la alianza Xerox – SIICA.
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyan las dimensiones de FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (mejor) a –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje de las abscisas y graficar el punto resultante. Sumar las dos calificaciones del eje de las ordenadas y graficar el punto resultante. Anotar la intersección del nuevo punto.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de

[43] Fred David, **La Gerencia Estratégica**, novena reimpresión, editorial Legis, 1994

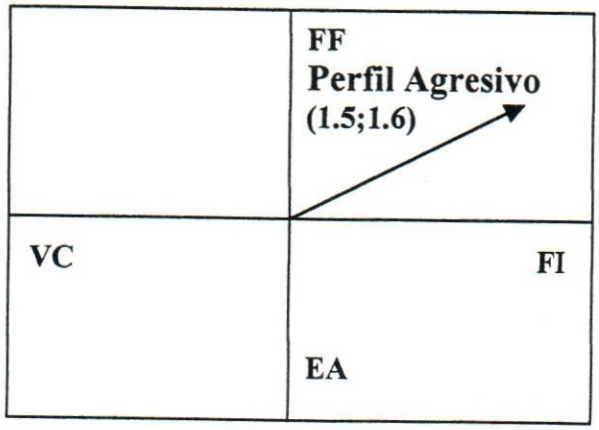
estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla Nº 5. Matriz PEYEA.

Posición Estratégica Interna ***Posición Estratégica Externa***

Fortaleza Financiera (FF)	Peso	Estabilidad del Ambiente (EA)	Peso
Retorno inversión	5	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	3	Tasa inflación	-4
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-4
Capital de trabajo	5	Rango de precios de los productos	-1
Flujo de efectivo	4	Presión competitiva	-3
Promedio	**4.2**	**Promedio**	**-2.6**
Ventaja Competitiva (VC)		**Fuerza de la Industria (FI)**	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Estabilidad financiera	6
Lealtad del consumidor	-5	Facilidad para entrar en el mercado	3
Conocimientos tecnológicos	-4	Aprovechamiento de recursos	4
Promedio	**-3**	**Promedio**	**4.5**

Figura Nº 9. Matriz PEYEA



Esta matriz muestra que la asociación XEROX – SIICA es financieramente fuerte, y ha conseguido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

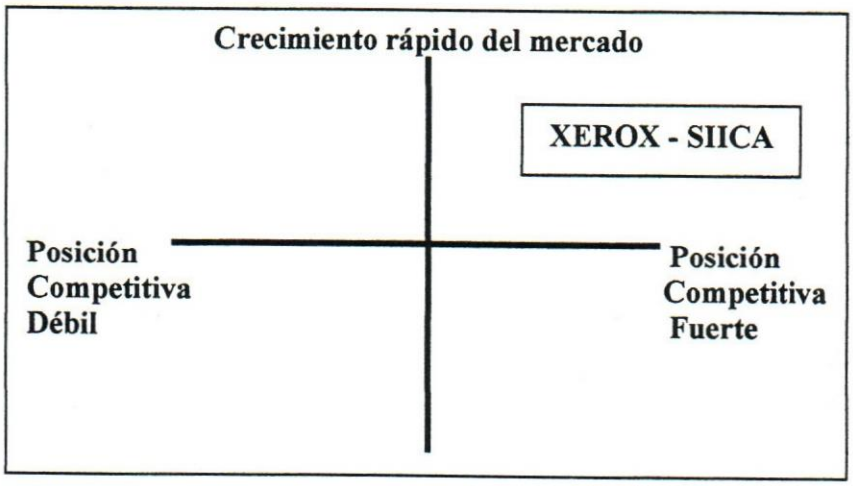
Las estrategias competitivas incluyen integración hacia delante, penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de empresas de riesgo compartido (franquicias).

5.6.3.- Matriz de la gran estrategia.

La matriz de gran estrategia es un instrumento utilizado para formular estrategias alternativas. Las organizaciones son colocadas en cuadrantes estratégicos dentro de una matriz. La matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.[44]

Para el caso XEROX – SIICA este se encuentra en el cuadrante N° 1 (ver figura N°10), que para efectos del análisis indica que se encuentra en una situación estratégica magnifica. Para esta situación las estrategias mas recomendables son la penetración y el desarrollo del mercado y del producto. Ambas estrategias van alineadas de manera directa con la formación de franquicias locales de remanufactura de módulos de copiado.

Figura N° 10. Matriz de la gran estrategia.



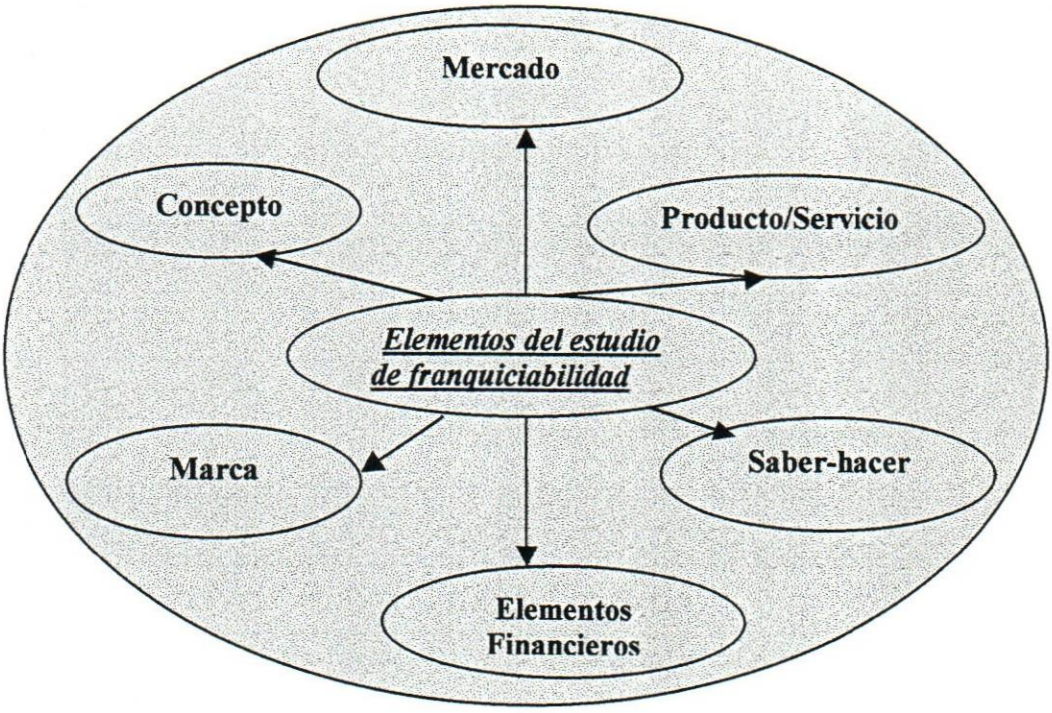
[44] IDEM

CAPITULO 6: ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE FRANQUICIABILIDAD.

6.1.- Definición.

En el estudio de franquiciabilidad se sientan las bases para lograr la transferencia de toda la tecnología o "saber-hacer" del negocio. Esta transferencia es realizada de una forma sistematizada , manteniendo intacto los conceptos operativos. La figura N° 11 muestra los elementos específicos que comprenden el estudio de franquiciabilidad. [45]

Figura N° 11: Elementos de Franquiciabilidad



A continuación, se desarrollan los diferentes elementos de franquiciabilidad que la alianza Xerox- SIICA presenta en el otorgamiento de franquicias de regeneración de módulos de copiado. Este desarrollo es para efectos netamente académicos.

---

[45] Luis Palacios, Jorge Arredondo, Dante Di Egidio, Rolando Seijas; **Franquicias en Venezuela**; UCAB 2000

6.2.- Concepto del negocio.

Consiste en la fórmula comercial probada capaz de convertirse en una red de franquicias. El concepto debe ser innovador y ofrecer un valor agregado al producto o al servicio que se va a vender. Es recomendable que el producto sea probado en distintos mercados para poder así tener una aprobación certera. [46]

En ocasiones las características requeridas están presentes y no son percibidas, así que a medida que el mercado se complica y la competencia interviene, habrá que investigar y ser creativos para relucirlas como ventajas que los diferencien del resto, de manera que las cualidades del concepto hagan que el éxito se alcance fácilmente.

Las características que conforman el concepto son; el tipo de local, los requisitos de ubicación, métodos de administración, las características del franquiciante, el entrenamiento, las obligaciones financieras, análisis de la competencia, la promoción entre otros.

6.2.1.- Atributos del concepto

Actualmente uno de los grandes problemas de la sociedad es el progresivo crecimiento de la basura y desechos no biodegradables que contribuyen a la destrucción del medio ambiente, causando un gran impacto ecológico a nivel mundial; por ello, la importancia de promover la cultura del RECICLAJE.

El reciclaje en sus múltiples facetas, forma ya parte del estilo de vida de muchas naciones donde las personas y empresas organizan la basura clasificándola en productos de vidrio, papel, plástico, cartón, etc., para posteriormente ser adquiridas por empresas recicladoras, las cuales no sólo contribuyen con la conservación del ambiente sino que además obtienen su recompensa económica a través del procesamiento de las mismas. Alguno de estos desechos no biodegradables son los módulos de copiado, cartuchos de toner y tinta de impresoras, fax y fotocopiadoras.

---

[46] Luis Palacios, Jorge Arredondo, Dante Di Egidio, Rolando Seijas; **Franquicias en Venezuela**; UCAB 2000

El mundo de la regeneración de los módulos de copiado apareció en Estados Unidos hace unos 20 años, a comienzos de la década de los 80, de esta manera en Estados Unidos se presenta un reciclaje de módulos de aproximadamente 55%, seguido de Alemania con un porcentaje de 42%, Gran Bretaña con 29% y por último España con un 12%.

Por ejemplo en Argentina el consumo de módulos regenerados aumentó en 1998-1999 un 300% y se espera un crecimiento no menor al 500% en el 2000-2002. Se puede constatar que este crecimiento, se debe a los consumidores con visión de futuro, como por ejemplo las grandes industrias, las entidades financieras, instituciones estatales, empresas de seguro y personas particulares, muestran cada vez mayor interés en los productos reciclados. Considerando el nivel tecnológico y cultural que poseen estos países con respecto a Venezuela, y los porcentajes de módulos regenerados con respecto a los originales, se puede inferir que actualmente en Venezuela existe un mercado cautivo, que apenas está siendo explorado por algunas compañías extranjeras y personas independientes que se encargan del proceso de regeneración de estos productos.

El éxito de la regeneración se encuentra en lograr un cambio en el comportamiento de vida de los ciudadanos, creando una concientización hacia la preservación del medio ambiente, promoviendo una reducción del modelo "USAR y TIRAR" para darle paso a la filosofía de las "tres erres" la cual se basa en **Recuperar** el envase original usado, **Reciclarlo** y por último **Reutilizarlo.**

Figura Nº 12.- Diagrama 3 erres.

El ciclo de regeneración general de los cartuchos & módulos de copiado es el siguiente:[47]

Figura Nº 13.- Ciclo de regeneración.

El ciclo se inicia con el retorno del producto. Luego se realiza el proceso de regeneración de los módulos donde se lleva a cabo un desmontaje, limpieza, reposición de piezas defectuosas, lubricación de las partes que lo necesiten, inspección, carga y montaje para posteriormente, evaluar la calidad de impresión, etiquetarlo y embalarlo para finalmente hacerlo llegar nuevamente a los clientes; es importante resaltar, que un cartucho toner o un módulo de copiado, puede ser regenerado hasta 10 veces, garantizando iguales resultados de impresión que el de un producto nuevo original. Este proceso es exactamente igual para cartuchos de toner o de tinta.

Para garantizar el éxito de una compañía regeneradora, es necesario considerar los siguientes factores:

---

[47] José Ramírez & Jennifer Marrero, **Recolección y reciclaje de cartuchos de tinta y toner**, SIICA 2001.

- **Calidad.** Los componentes y materias primas que se deben utilizar para realizar la regeneración, deben ser de una excelente calidad, ya que estos módulos deben pasar por pruebas de inspección y calidad muy exigentes. La regeneración de los módulos no consiste solamente en la "recarga" con toner, sino que además se sustituyen todas las piezas que hayan sufrido desgaste. La calidad de impresión que se consigue es, en algunos casos, superior a la de los módulos originales
- **Ecología.** Reciclando los módulos de copiado, cartuchos de toner y tinta, se contribuye a salvaguardar el medio ambiente, ya que las unidades vacías tendrían que ser destruidas en un incinerador con dispersión de sustancias nocivas en el aire o esperar a que se degraden en el ambiente en un tiempo aproximado de 300 años. Al alargar el ciclo de vida de los módulos se evita que sus piezas, la mayoría no biodegradables, deterioren el medio ambiente, y permite que se ahorren los 25 litros de petróleo necesarios para su fabricación. La regeneración y recolección de módulos de copiado y cartuchos de impresión, ayudan a conservar el medio ambiente, no por ello este planeta quedará libre de contaminación, pero a medida que más residuos tóxicos sean tratados, más cerca se estará de cumplir con la meta de ***Conservar el medio ambiente.***
- **Economía.** En el proceso de regeneración se reutiliza una parte de los componentes y se sustituyen las piezas deterioradas y gastadas, consiguiendo así un ahorro de costos que permite ofrecer la misma calidad de un módulo original a mitad de precio. *Ahorro* entre un 30% y un 50% sin sacrificar calidad ni durabilidad.

- **Garantía.** [48]El sistema de reciclado y control de calidad debe ofrecer un producto totalmente garantizado en su calidad y duración para proporcionarle al cliente una total satisfacción, ya que los mismos no desean reducir calidad sino costos, por ello se debe garantizar el correcto funcionamiento de todos los módulos regenerados, ofreciéndole al cliente la posibilidad de sustituir inmediatamente cualquier módulo si hubiera algún problema en el uso del mismo.
- **Servicio.** La empresa debe proveer al cliente de un servicio personalizado, rápido y gratuito, para la recolección y entrega de los productos, y en caso de así preferirlo la empresa recuperadora, prestar mantenimiento preventivo.

6.2.2.- Tipo de local.

El concepto debe ser consistente y homogéneo, es decir, que en cada uno de los locales, debe:

- Existir el mismo portafolio de productos que se regeneran.
- Organización de los anaqueles de forma similar.
- Decoración del establecimiento según formato del franquiciantes.
- Ubicación en calles comerciales, con una zona de influencia no inferior a 250.000 habitantes.
- Debe tener acceso a vehículos pesados, para poder realizar la descarga de mercancía.
- El local debe tener de 60 m^2 a 120 m^2 en planta.
- Fachada mínima de 5 metros.
- Buena imagen, iluminación y limpieza del local.

[48] IDEM

6.2.3.- Consideraciones financieras.

Como cualquier otro negocio, el emprendedor que desee adquirir una franquicia deberá considerar los aspectos financieros. La empresa franquiciante definirá el pago inicial, el cobro de regalías y el aporte para la publicidad y otros aspectos financieros que someterá a la consideración de los potenciales inversores.

- **Canon de entrada**: Es el pago inicial que debe hacer el nuevo franquiciado, es realizado al momento de la firma del contrato. Debe ser un monto que le permita a la empresa franquiciante cubrir los costos que se incurren por la capacitación de franquiciados y por la puesta en marcha del negocio, incluyendo selección del local, capacitación, contrataciones, proyectos ingenieriles y arquitectónicos. [48]

  Para el caso de estudio se muestra en la tabla N°6 los resultados obtenidos.

Tabla N°6. Determinación Canon de entrada

Componente del canon de entrada	Monto ($)
Derecho de franquicia	6000
Local (Ver anexo N°2)	4118
Equipos (Ver anexo N°3)	12152
Contratación de personal	3730
Proyecto	15806
Inventario (ver anexo N°4)	12194
Canon de entrada	**54000**

- **Ventas brutas estimadas**: Se establece una meta mensual de 100 módulos/mes para cada uno de los modelos mas comercializados

[48] IDEM

en Venezuela. A continuación se presenta una proyección preliminar del negocio.

Ventas brutas estimadas por mes	**31818 $**
Utilidad neta (después de impuestos)	**4773 $**
Tiempo recuperación de la inversión	**11.32 meses**

6.2.4.- Perfil del franquiciado.

Esto se logra a través de la aplicación del modelo de competencias, ya que intentan buscar de una forma objetiva medir el nivel de ajuste que posee una persona para cumplir adecuadamente una labor. Una competencia se define como una característica personal que ha sido comprobada como impulsor de un mejor trabajo.

Los candidatos a convertirse en franquiciados autorizados Xerox – SIICA deben ser hombres de negocio dispuestos a establecer una verdadera asociación de negocios de largo plazo para beneficio mutuo por lo que el candidato debe poseer las siguientes características[49]:

- Visionarios de negocio.
- Responsabilidad y compromiso.
- Capacidad administrativa
- Estabilidad familiar.
- Experiencia en el ramo.
- Conocimiento de la plaza.
- Buenas relaciones comerciales.
- Buena reputación.
- Monto de capital para la inversión.
- Solvencia y garantías.

[49] The Document Company Xerox; **Concesionarios Autorizados**; Xerox de Venezuela, Caracas, 2000

6.3.- Marca.

La empresa franquiciante debe tener una marca integrada por el nombre de la empresa y su logotipo o expresión gráfica. Al tratarse de una franquicia en proceso de nacimiento se plantea un nombre comercial (ver figura 15), que irá reforzado por el logo de la empresa Xerox de Venezuela (ver figura 14), por tratarse esta última de la marca reconocida por el mercado.

El nombre propuesto para la cadena de franquicias es ***BIOPRINTX,*** por tratarse de un nombre que asocia al medio ambiente, (BIO), con la impresión de documentos, (PRINT) y finalizando con una equis, (X) digitalizada, que hace referencia a la empresa franquiciadora.

Figura Nº 14: Logo de la empresa franquiciante.

Figura Nº 15: Nombre propuesto para la franquicia

La marca Xerox es una marca muy bien reconocida que permite a los consumidores identificar y diferenciar sus productos o servicios frente a los competidores. Esta imagen expresa un conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que serán asociados por los consumidores de manera relativamente estable. Esto hará que la franquicia que se ofrece sea atractiva para los emprendedores.

6.4.- Mercado.

Este elemento considera el potencial mercado de penetración del producto o servicio que se está ofreciendo, en este caso el mercado de las personas naturales y jurídicas que usan módulos de copiado remanufacturados o no. Este mercado en Venezuela aún esta prácticamente virgen, por lo que se cree que como punto de partida lo indicado es dividir al país por regiones de aproximadamente 250.000 habitantes. Se estableció como meta la puesta en marcha de 50 franquicias en un período de 5 años, a un crecimiento de 10 anuales.

6.5.- Producto o Servicio.

La comercialización de los productos o servicios a ofrecer va a constituir el objeto de la futura red de franquicias que la empresa esta dispuesta a emprender. Para la asociación estratégica Xerox – SIICA *el producto esta representado por los módulos de copiado remanufacturados, y el servicio que se ofrece es el de remanufacturar ó regenerar módulos de copiado.*

6.6.- Saber – Hacer.

Este requisito es el conjunto de conocimientos basados en la experiencia del empresario franquiciante frente al negocio. Cuando estos conocimientos son puestos en práctica, facilitan al franquiciado obtener un resultado que de otra forma no lo hubiera podido lograr.

Este conjunto de conocimientos esta expresado y será transmitido a través del *Manual de Operaciones*, documento en el que se especifican detalladamente los procedimientos y métodos a seguir para realizar la remanufactura de los módulos. Este manual ha sido elaborado por la empresa durante el proceso de certificación ISO 9002.

Aún faltaría por transmitir los conocimientos y técnicas administrativas para que el negocio funcione de manera efectiva y eficiente. Este segundo manual, aún no ha sido elaborado, pero se estima que para el momento en que se de el visto bueno al proceso de franquicias, por parte de ambas organizaciones, se establecerá como parte del plan de trabajo de adecuación para el arranque de la estrategia.

Se estima que se brindará servicio de asesoría a los franquiciados de manera continua y por tiempo indeterminado, para lograr el éxito de la franquicia.

6.7.- Elementos financieros.

Es indispensable que la empresa cuente con recursos económicos necesarios para adoptar la franquicia como formato de comercialización. Se requiere una fuerte inversión inicial para cubrir los costos que involucra la elaboración y diseño de los manuales de operación y los programas, así como el correcto mercadeo para atraer emprendedores y todo lo necesario para el impulso de las ventas del negocio.

En un sistema de franquicias es importante que el negocio brinde beneficios para las partes, es por ello que este elemento será considerado como fundamental, luego de que sé de el visto bueno a la estrategia, por ambas organizaciones, ya que se espera ofrecer un negocio lo suficientemente rentable y atractivo para que los emprendedores inversionistas consideren la adquisición de esta franquicia.

Los costos a ser incurridos para ampliar el mercado a través del formato de otorgamiento de franquicias son:

- Cuota de afiliación a la Cámara Venezolana de franquicias.
- Proceso de transformación a través de consultores expertos.
    - Elaboración de manuales administrativos.
    - Adaptación de los manuales de operación.
    - Plan de negocios.
    - Circular de oferta de franquicias.
- Asistencia legal.
    - Redacción y actualización de contratos.

        - Gestión de permisos.
    - Reclutamiento de personal asociado a franquicias.
        - 1 Director de franquicias
        - 1 asistente.
    - Mobiliario y tecnología.

Es importante destacar que no es necesario considerar el aspecto de infraestructura porque ya se cuenta con la Planta de remanufactura ubicada en Los Teques.

Tabla Nº 7. Costos de Inversión del proyecto.

Costo de Inversión	Total ($)
Cuota afiliación CVF.	500
Consultoría	20500
Asistencia legal	10000
Reclutamiento de personal	3000
Mobiliario.	1000
TOTAL	**35000**

Una proyección preliminar de este negocio se presenta a continuación:

Canon por franquicias por año	**60000 $**
Costo inversión proyecto	**35000 $**
Utilidad bruta	**25000 $**
Tiempo recuperación de la inversión	**7 meses**

CAPITULO 7 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.- CONCLUSIONES.

De acuerdo a los objetivos planteados y a la información estudiada, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El proceso de franquiciar una empresa es largo y complejo, implica cambios importantes dentro de la empresa y la obliga a tomar decisiones fundamentales de estandarización, actualización y modernización. Sin embargo, como ya se ha demostrado en muchos casos, brinda la oportunidad de expandir sus operaciones exitosamente.
- Del análisis estratégico efectuado, se pudo validar que la estrategia del sistema de otorgamiento de franquicias es factible para expandir las operaciones de remanufactura de módulos de copiado en Venezuela.
- Deben comprenderse los factores que se usan en las diversas matrices planteadas, ya que representan mayor importancia que los mismos resultados obtenidos. El propósito planteado fue logrado al poder asimilar y evaluar la información estratégica recabada en las encuestas dándole utilidad para el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa.
- Las alianzas estratégicas permiten a las empresas alcanzar metas comunes minimizando y compartiendo el riesgo en la toma de decisiones.
- El análisis de franquiciabilidad permitió sentar las bases para la creación del sistema de otorgamiento de franquicias de remanufactura de módulos de copiado, definiéndose todos los componentes necesarios como punto de partida al proceso franquiciador.
- De la revisión de los entornos internos y externos de la alianza estudiada, se comprueba que ambas organizaciones están preparadas para comenzar con el sistema de otorgamiento de franquicias.

- El proceso estudiado requiere tiempo y dinero para ser implantado, ya que dar inicio al sistema de otorgamiento de franquicias con prácticas inadecuadas puede causar problemas para la alianza Xerox –SIICA, ocasionando pérdida de credibilidad ante los potenciales emprendedores del negocio.

7.2.- RECOMENDACIONES.

- Se recomienda tomar en consideración los aspectos jurídicos realizando el contrato de la franquicia de módulos remanufacturados.
- Aunque las cifras preliminares demuestran una tendencia positiva en el plano económico se recomienda la realización de una evaluación económica formal, una vez que ambas empresas den el visto bueno para el arranque del sistema de franquicias de remanufactura de módulos de copiado.
- Se recomienda la afiliación de las empresas a algún gremio de franquicias, ya que esto es considerado como un elemento guía entre los emprendedores.
- Deben realizarse constantes evaluaciones internas y externas con el fin de anticipar amenazas que generen riesgo al negocio.
- Las empresas Xerox y SIICA deben decidir a la brevedad la expansión de operaciones a través de las franquicias, ya que se tiene conocimiento que las franquicias regeneradoras están creciendo de forma acelerada en le país.
- Realizar un estudio de la circular de oferta de la competencia y establecer los puntos sensibles y las estrategias de mercadeo adecuadas para hacerles frente.

GLOSARIO DE TERMINOS.

Cartucho de toner. Es una unidad prevista de toner que funciona en conjunto con el módulo de copiado, creando la copia de la imagen real sobre el papel..

Cartridge replacement Unit (CRU). Es una unidad prevista de toner que funciona en conjunto con el módulo de copiado creando la copia de la imagen en el papel.

Circular de oferta de franquicia. Es un documento que debe ser entregado al futuro franquiciante antes de firmar el contrato de franquicias. En el se encuentra toda la información necesaria de la franquicia como; nombre, descripción, antigüedad, derechos de propiedad, asistencia, etc.

Ética. Parte teórica de la valoración moral de los actos humanos. Conjunto de normas morales que regulan las conductas humanas.

Estrategia. Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo.

Know-How. Su traducción literal es "saber como". Esta representado por los conocimientos práctico no patentados derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por éste, que es secreto sustancial e identificado

Módulo de copiado. Es la unidad dentro de las fotocopiadora, donde se crea la imagen latente por medio de un fotorreceptor, el cual es un material sensible a la vez que adquiere cargas electrostáticas cuando un rayo de luz incide sobre él.

Remanufactura. Se entiende como el proceso mediante el cual un producto que previamente fue procesado es decir manufacturado, terminado y usado, es traído de vuelta a la instalación de SIICA, donde es evaluado, categorizado e introducido a una línea de producción y dependiendo de la evaluación y la categoría determinadas en la fase inicial, el módulo de copiado es desarmado y armado con un determinado % de nuevos componentes preestablecidos, garantizando que el producto quedará finalmente como un producto nuevo (garantizándose un ciclo de vida adicional).

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Internacional de Franquicias: http://www.franchise.org
- Bloque De Armas. (Noviembre, 2000). ***Franquicias a la Venezolana*** (1° edición). Caracas. Venezuela.
- Cámara Venezolana de Franquicias: http://www.profranquicias.com
- David, Fred (1997). ***Conceptos de Administración Estratégica.*** (5° Edición). Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- El Nacional : http://www.el-nacional.com
- Kinnear, Taylor, (1998). ***Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado.*** (4° Edición). Santa fe, Colombia: Mc Graw Hill.
- Kotler, y Armstrong, (1991). ***Fundamentos de Mercadotecnia.*** (4° Edición). Ciudad de México. México: Mc Graw Hill.
- Printertape : http://www.printertape.com
- R – Jet Tek : http://www.rjettek.com
- Repeat – O – Type : http://www.repeatotype.com
- Schiffman, y Lazar, (1991). ***Comportamiento del Consumidor.*** (5° Edición). Ciudad de México. México. Prentice Hall.
- Serna, Humberto, (1999). ***Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología.*** (6° Edición). Bogota. Colombia: 3R Editores.
- Universidad Católica Andrés Bello. (1996). ***Nacimiento de una Empresa***. Caracas. Venezuela: Vainrub, Roberto.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2000). ***Franquicias en Venezuela. Una escuela de emprendedores.*** Caracas, Venezuela: Palacios Luis y otros.
- Valarino, Elizabeth, (2000). ***Tesis a Tiempo.*** (1° Edición). Caracas. Venezuela: Grupo Editorial Carnero.
- Xerox de Venezuela : http://www.xerox.com.ve

ANEXO N º 1

ENCUESTA ESTRATEGICA

PROYECTO IMPLANTACIÓN SISTEMA OTORGAMIENTO DE FRANQUICIAS DE REGENERACIÓN DE MODULOS DE COPIADO

Datos personales

Nombre y apellido : _____

Empresa : _____

Cargo Actual: _____

Fecha: _____

Instrucciones.

Lea detenidamente cada uno de los enunciados que se plantean a continuación y clasifíquelos en orden ascendente (de menor a mayor) en la escala de 0 (ninguna importancia) a 10 (mayor importancia) según su criterio. Sea lo mas honesto que pueda al momento de llenar esta encuesta., trate de evitar colocar calificaciones iguales a un mismo factor, aunque si, lo considera puede hacerlo.

Al final de cada pregunta se ha dejado una opción abierta para que coloque algún factor que considera deba ser incluido.

Gracias por su atención y colaboración.

Preguntas.

1.- Enmarcado en la alianza entre las empresas Servicios Industriales de Ingeniería 793 y Xerox de Venezuela, ¿Cuáles en su opinión son las ***oportunidades externas claves***?. Desde distintos puntos de vista; económico, social, cultural, político, tecnológico y de la competencia.

_____ Materialización de la recuperación económica del país.

_____ El mercado de módulos de copiado regenerados en Venezuela esta apenas comenzando a ser estudiado por algunas compañías extranjeras.

_____ La conciencia ambientalista cada vez se hace mas presente en la sociedad venezolana, entonces el éxito de la regeneración de módulos se encuentra en lograr el cambio en el comportamiento de vida de los ciudadanos.

_____ Obtención de soporte de la corporación Xerox en cuanto a investigación y desarrollo de procesos de regeneración de módulos de copiado

_____ Exportar el inventario de módulos remanufacturados en exceso a otras afiliadas de Xerox.

_____ La disminución del poder adquisitivos del venezolano en los últimos 15 años lo ha llevado a buscar alternativas mas económicas y de calidad similar para poder realizar sus impresiones de documentos.

_____ Portal de internet (www.xerox.com.ve) da acceso de comunicaciones entre los consumidores y la empresa.

_____ Adquisición de maquinaria de punta para optimizar el proceso de remanufactura de módulos de copiado por parte de SIICA.

_____ Fortalecer y diversificar las relaciones comerciales de Xerox y SIICA.

_____ Convertirse en una opción local, ante los nuevos competidores extranjeros en este mercado.

_____ Otros:

_____

_____

2.- Enmarcado en la alianza entre las empresas Servicios Industriales de Ingeniería 793 y Xerox de Venezuela, ¿Cuáles en su opinión son las ***amenazas externas claves***?. Desde distintos puntos de vista; económico, social, cultural, político, tecnológico y de la competencia.

_____ Las fluctuaciones de la moneda venezolana con respecto al dólar que afecta el costo de las partes a utilizar en el proceso de remanufactura.

_____ Los cambios inesperados en las políticas económicas, sociales y ambientales del país. También podría considerarse el hecho de que actualmente Venezuela vive un proceso de relegitimación de las estructuras y formulación de un nuevo marco legal.

_____ Falta de apoyo o aprobación de la corporación Xerox a iniciativas de su afiliada local.

_____ La ventaja en tiempo que poseen las empresas extranjeras que actualmente están penetrando en el país posicionándose en este mercado de cartuchos regenerados.

_____ Riesgo de pérdida de imagen del sector de regeneración de módulos por causa de independientes que no cumplen las ordenanzas y leyes.

_____ Incremento de impuestos de manera no sustentada.

_____ Burocratización y desorden en régimen aduanal, complicando la logística de recepción de mercancía proveniente del extranjero.

_____ Medidas recientes de control de importaciones podría llegar a establecer cuotas o topes a las mismas.

_____ Elevado índice de inseguridad crea pánico en la sociedad, inversionistas, clientes y empleados.

_____ Cambios gerenciales en cualquiera de las organizaciones (XEROX o SIICA), podrían lesionar la relación mutua.

_____ Otros.

_____

_____

3.- Enmarcado en la alianza entre las empresas Servicios Industriales de Ingeniería 793 y Xerox de Venezuela, ¿Cuáles en su opinión son las ***fortalezas internas claves***?. Desde distintos puntos de vista; económico, social, cultural, político, tecnológico y de la competencia.

_____ La asociación existente es el mejor medio para asegurar el acceso a mercados nacionales y regionales.

_____ Visión - Misión conjunta al logro de resultados en los que ambas partes ganen. Objetivos sobre principios mutuos.

_____ Procesos certificados ISO 9002, en remanufactura de módulos de copiado marca Xerox.

_____ Xerox posee una marca conocida en el mercado y asociada a calidad en sus productos y servicios.

_____ Fuerza laboral de SIICA posee mas de 5 años en procesos de remanufactura, reciclado y regeneración de distintos componentes de fotocopiadoras y módulos de copiado.

_____ Xerox posee planta administrada por SIICA con una infraestructura de clase mundial.

_____ Proceso ecológico con ventajas de costo frente a la manufactura, o a la compra de unidades nuevas.

_____ Se posee listado de clientes a nivel nacional usuarios de copiadoras y sus consumibles.

_____ Comparten riesgos de inversión en investigación y desarrollo de nuevos procesos.

_____ Cuentan con el soporte de la corporación internacional Xerox.

_____ Otros.

_____

_____

4.- Enmarcado en la alianza entre las empresas Servicios Industriales de Ingeniería 793 y Xerox de Venezuela, ¿Cuáles en su opinión son las ***debilidades internas claves***?. Desde distintos puntos de vista; económico, social, cultural, político, tecnológico y de la competencia.

_____ Materias primas necesarias para el proceso son de procedencia extranjera.

_____ Al tratarse de organizaciones diversas la gobernabilidad esta basada en el consenso y la discusión lo que puede retardar la toma de decisiones.

_____ Al tratarse de una asociación ambas organizaciones son independientes y compiten en mercados excluidos de la asociación.

_____ SIICA no posee el mismo respaldo financiero que el que posee XEROX.

_____ En el mercado de los productos regenerados ya la competencia foránea se esta posicionando, así que la asociación XEROX – SIICA está en retrazo frente a esta situación.

_____ No poseen estructuras conjuntas de venta y servicios, duplicándose esfuerzos.

_____ Grado de cultura ambientalista en el país es muy baja.

_____ El proceso de retornabilidad de módulos usados por parte de Xerox lleva mas de un año suspendido.

_____ Se poseen solo procesos para módulos marca Xerox , no se conocen los de las demás marcas.

_____ La planta XEROX se encuentra ubicada en Los Teques, el acceso a través de la carretera Panamericana es impredecible.

_____ Aunque desde hace varios años se realizan operaciones de remanufactura de módulos de copiado por parte de Xerox – SIICA, esto no ha sido divulgado de manera eficiente.

_____ Otros.

_____

_____

ANEXO N º 2

Inmobiliario y Accesorios Necesarios para el Local

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO (Bs.)	SUB-TOTAL (Bs.)
1	Mostrador	240.450	240.450
2	Estantes Esqueléticos	23.665	47.330
2	Extintores	79.349	158.697
1	Dispensador de agua	50.000	50.000
2	Aire Acondicionado	282.990	565.980
3	Mesón de Trabajo	40.000	120.000
1	Escritorio	139.990	139.990
4	Sillas	29.990	119.960
1	Computadora	569.900	569.900
1	Exibición (Pared Acanalada)	71.900	71.900
1	Teléfono (línea)	123.896	123.896
1	Fax	105.990	105.990
4	Cerradura / Candados	20.000	80.000
1	Aviso Publicitario	500.000	500.000
1	Implementos de Limpieza	50.000	50.000
1	Decoración en General	300.000	300.000
	TOTAL		Bs 2.944.093
			$4.118

ANEXO N º 3

LISTADO DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS PARA LA REGENARACIÓN DE CARTUCHOS DE TONER, TINTAS Y CINTAS

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
CINTAS:	
Bobinadora de cintas	Máquina empleada para realizar el cambio de cintas de los cartuchos consumibles para impresoras.
Máquina Entintadora	Máquina utilizada para entintar el tejido informático virgen.
Soldadora por Ultrasonido	Equipo destinado al corte y soldadura manual de cintas informáticas, tejido sintético, material termoplástico
Soldadora Térmica	Equipo destinado al corte y soldadura manual de cintas informáticas, tejido sintético, material termoplástico
CARTUCHOS DE TINTA, LASER Y TONER:	
Máquina de Inyección de Tintas	Equipo empleado para realizar la limpieza, llenado, presurización y vaciado de los cartuchos de tinta.
Test de Circuitos (Tintas)	Máquina para probar los circuitos electrónicos de los cartuchos de tinta.
Máquina de Corte	Empleada para realizar el corte de los cartuchos de toner / laser para poder efectuar la recarga
Test de Circuitos (Laser)	Máquina para probar los circuitos electrónicos de los cartuchos laser.
Aparato de Lavado OPC/PCR	Utilizado para realizar la limpieza de los cilindros fotorreceptores desgastados y PCR
Aparato de Revestimiento	Empleado para revestir los cilindros fotorreceptores
Cabina para la aspiración	Destinada al vaciado y limpieza de los cartuchos de toner / laser
Aspiradora Portátil	Equipo auxiliar para la limpieza de cartuchos
EMPAQUE:	
Máquina Termosoldadora	Empleada para el sellado de las bolsas utilizadas para el empaque del produsto terminado
Etiquetadora	Aparato empleado para etiquetar el producto
CONTROL DE CALIDAD:	
Equipos de Prueba	Conjunto de impresoras y fotocopiadoras necesarias para realizar las pruebas de calidad de los productos.

ANEXO N º 4

Ingresos y Costos de Materia Prima y Accesorios

Para tener una idea de los ingresos y gastos por concepto de adquisición de materia prima y accesorios, se asumió una producción y venta de 100 cartuchos/mes para los modelos más comercializados en Venezuela, sin embargo es importante aclarar que estos valores pueden variar, bien sea por encima de este valor o por debajo, como también puede suceder que existan otros modelos que no se contemplan en este estudio preliminar

Modelo	Cantidad	Costo Unitario $	Costo	Cantidad	Precio Venta Unitario $	Venta Total	
51626A	100	5,18	518	100	15,38	1538,461538	
51626A	100	5,73	573	100	15,38	1538,461538	
51629A	100	6,62	662	100	14,69	1468,531469	
51640A	100	6,42	642	100	17,48	1748,251748	
51640C	100	6,05	605	100	20,28	2027,972028	
51640M	100	6,05	605	100	20,28	2027,972028	
51640Y	100	6,05	605	100	20,28	2027,972028	
51645A	100	6,05	605	100	15,38	1538,461538	
S020047	100	5,61	561	100	9,79	979,020979	
S020049	100	6,09	609	100	14,69	1468,531468	
S020089	100	6,09	609	100	13,99	1398,601399	
S020093	100	5,29	529	100	10,49	1048,951049	
S020097	100	5,81	581	100	14,69	1468,531469	
S020187	100	5,29	529	100	11,89	1188,811189	
S020191	100	6,09	609	100	13,99	1398,601399	
BC-02	100	4,53	453	100	11,19	1118,881119	
BC-05	100	5,55	555	100	13,29	1328,671329	
BC-20	100	4,16	416	100	16,08	1608,391608	
BCI-21 N	100	4,02	402	100	4,20	419,5804196	
BCI-21 C	100	4,24	424	100	8,39	839,1608392	
12A1970	100	5,47	547	100	16,78	1678,321678	
12A1980	100	5,55	555	100	19,58	1958,041958	
			Costo MP-Acc	$12.194		Ingresos	$31.818