



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
RELACIONES INDUSTRIALES

EL ENTRENAMIENTO COMO FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO EN LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS DEL SECTOR DE COMIDA RÁPIDA

Asesor:
Profesor: Alexis Sierralta

Autor:
Leonardo Melero Blanco

Caracas, septiembre de 2004

DEDICATORIA

A DIOS por siempre estar...

A mi Madre, por siempre estar pendiente de la culminación de la investigación.

A mi familia.

A Graciela Castillo por brindarme parte de su conocimiento.

A mis alumnos del Colegio Los Arcos.

A la Asociación de Egresados de la Universidad Católica "Andrés Bello".

RECONOCIMIENTOS

A mi asesor Alexis Sierralta, por aceptar acompañarme durante la investigación y por nunca perder el buen humor.

A la lic. en Relaciones Industriales Jasmin Vásquez, por su apoyo en la fase inicial de la investigación.

A mis amigos y compañeros, profesores de aula del Colegio Los Arcos por sus apoyos e incentivos.

A todas aquellas personas, que colaboraron en la realización de la investigación.

INDICE GENERAL

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
Capítulo 1	9
Planteamiento del Problema	9
1.2 Interrogantes de Investigación.....	16
1.3 Justificación e Importancia.....	17
1.4 Objetivos de la Investigación.....	18
1.4.1 Objetivo General.....	18
1.4.2 Objetivos Específicos.....	18
Capítulo 2	19
Marco Teórico	19
2.1 Antecedentes relacionados con la investigación.....	19
2.2 El Manual de Operaciones.....	21
2.3 El saber hacer.....	22
Capítulo 3	28
Marco Metodológico	28
3.1 Tipo de Estudio.....	28
3.2 El Diseño de Investigación.....	29
3.3 Población o Universo de Estudio.....	30
3.3.1 Muestra.....	30
3.4 Definición y Operacionalización de las Variables.....	30
3.5 Técnicas de Recolección de Información.....	35
3.5.1. Validez y Confiabilidad.....	36
3.5.2. Instrumento Utilizado para la Clasificación de la Información.....	40
Capítulo 4	41
Presentación y Análisis de Resultados	41
4.1 El Cuestionario.....	41
4.2 La Entrevista.....	52
Capítulo 5	61
Discusión de los Resultados	61
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	64
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	68

INDICE DE TABLAS

Tabla Nº I. Operacionalización de Variables	32
Tabla Nº II. Operacionalización de Variables	33
Tabla Nº III. Matriz para el Juicio de Expertos.....	37
Tabla Nº IV. 1.- ¿Tienen en la empresa un departamento encargado del entrenamiento?.....	42
Tabla Nº V. 2.- ¿Se les exige experiencia a los entrenadores para desempeñarse en la empresa?	42
Tabla Nº VI. 3.- ¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?	43
Tabla Nº VII. 4.- ¿La empresa en algún momento por alguna circunstancia en particular se ha visto obligada a regionalizar el entrenamiento?.....	44
Tabla Nº VIII. 5.- ¿Han logrado Uds. en el transcurso del tiempo agregar mejoras al proceso de entrenamiento de la empresa?	44
Tabla Nº IX. 6.- ¿Disponen Uds. de aulas especiales para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?.....	45
Tabla Nº X. 7.- ¿Disponen Uds. de videos para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?.....	45
Cuadro Nº XI. 8.- ¿Reparten Uds. folletos a los entrenantes durante el proceso de entrenamiento?.....	46
Cuadro Nº XII. 9.- ¿Han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo?	46
Cuadro Nº XIII. 10.-¿Poseen Uds. algún tipo de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento?.....	47
Cuadro Nº XIV. 11.-¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores?	47
Cuadro Nº XV. 12.-¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes?.....	48
Cuadro Nº XVI. 13.-¿Considera Ud. que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento contribuyen al éxito de la empresa?	48
Cuadro Nº XVII. 14.-¿Han logrado Uds. precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa?.....	49
Cuadro Nº XVIII. 15.-¿Considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso?	49
Cuadro Nº XIX. Análisis de Resultados.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1. Etapas de un Programa de Entrenamiento en una Franquicia del Sector de Comida Rápida	78
--	----

Resumen

El estudio se centra en el entrenamiento como factor determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida, debido a la naturaleza de confidencialidad del tema para las empresas de dicho ramo económico, la poca existencia de información pública relacionada con el tema y el auge de dichas empresas en Venezuela.

En la presente investigación, se utilizó una investigación de tipo descriptiva y se aplicó un diseño transeccional descriptivo, siendo este un diseño que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

Para lograr estudiar el entrenamiento como factor determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida, las técnicas de recolección de información utilizadas fueron: Observación no estructurada, y encuesta en sus dos modalidades: entrevistas y cuestionarios a personal de gerencia de las distintas compañías en las que se realizó la investigación y opiniones de expertos en el tema de las franquicias.

Se trabajaron aspectos concernientes acerca de la conformación de los distintos departamentos de entrenamientos de empresas de franquicias del sector de comida rápida, de las actividades que realizan para llevar a cabo dicho entrenamiento, y de la importancia y significación del entrenamiento para dichas compañías. De esta forma se pudo estudiar y comprobar que el entrenamiento es un factor clave del éxito para los sistemas de franquicias del sector de comida rápida.

Introducción

El auge de las franquicias en Venezuela, es un hecho económico innegable desde hace un lustro, para cualquier transeúnte de nuestras calles y avenidas a nivel nacional, no es extraño toparse con un producto de una nueva marca que ofrece sus servicios en un sector determinado.

Los lugares por excelencia donde se puede visualizar con mayor impacto lo antes observado, son los centros comerciales; en los que los sistemas de franquicias del sector de comida rápida, han logrado posicionarse como los verdaderos señores en los espacios destinados a ferias de comida.

Muchas publicaciones especializadas en el tema económico dan detalles de inversiones, de costos operativos, de financiamientos y de muchas otros aspectos a tomar en cuenta para establecer una franquicia en el sector de comida rápida, pero hay una ausencia total de información pública acerca del entrenamiento del personal en dicho sector económico.

Es precisamente esa ausencia de información la que motiva esta investigación, en una actividad que adquiere rasgos medulares como el entrenamiento, por la naturaleza de la franquicia como formato de negocios que lleva implícita una actividad susceptible de ser repetible con éxito probado y comprobado.

En el transcurso de la lectura de las páginas de la presente investigación podremos conseguir información acerca de la naturaleza del entrenamiento en sistemas de franquicias, de la conformación de un departamento de entrenamiento en un negocio de esa actividad económica, específicamente en el sector de comida rápida.

Datos e informaciones arrojados por encuestas aplicadas a gerentes de entrenamiento en cuatro compañías señaladas como líderes por revistas especializadas en el tema económico o en franquicias.

En el primer capítulo se estudia la franquicia en su contexto como actividad económica, su aparición y desarrollo, sus divisiones y los aspectos básicos que la conforman.

En el segundo capítulo se estudian los antecedentes que sirven para establecer y sustentar una base teórica para el presente estudio.

El tercer capítulo es la presentación del marco metodológico que sirve para realizar la investigación en sí, que permita llevar a cabo los objetivos planteados.

El capítulo cuatro es la presentación y análisis de los resultados de investigación, en los que inclusive se presentan datos y conocimientos que no se encuentran fácilmente en los libros especializados sobre la materia de franquicias. Permite ver una panorámica detallada de la naturaleza del proceso de entrenamiento en un sistema de franquicias del sector de comida rápida, de la conformación de los departamentos encargados de esa actividad en cuatro empresas distintas, de las diferentes actividades que llevan a cabo para lograr sus fines, de los recursos que utilizan y de las instalaciones que emplean para desarrollar a cabo la actividad de entrenar y de la importancia que le otorgan.

El resultado es interesante, la visión completa del entrenamiento constante y preciso llevado a cabo con rigurosidad casi religiosa por las empresas de franquicias dedicadas al sector de comida rápida.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Proceso de globalización de la economía potenciada por la caída del Muro de Berlín, el derrumbe del bloque comunista en 1990 y la nueva situación mundial creada a raíz de la unipolaridad, son factores que dinamizan las transacciones comerciales de todos los continentes; las empresas se adentran en la internacionalización de sus productos, abriéndose paso hacia mercados no tradicionales, circunstancias que obligan a las distintas compañías a innovar en la manera de abordar los mercados tan complejos y variados de principios de siglo XXI.

Se crean así las condiciones necesarias, para que se potencie el consumo masivo de productos por medio de la publicidad y la proliferación de centros comerciales, en los cuales se ofrecen mercancías provenientes de cualquier parte del planeta, con la oportunidad de asistir a gran variedad de espectáculos que sirven de esparcimiento a los cansados habitantes de las ciudades.

"Hay muchos para quienes pasar el día en un centro comercial es un entretenimiento especialmente si ofrece una experiencia total al modo de un parque de atracciones, como los de Gateshead Metro Centre en Inglaterra, West Edmonton Mall en Canadá o Le Tóison d'Or en Dijón, Francia" (Lyon, 1996, p.63)

Los centros comerciales están repletos de establecimientos diseñados de manera tal que el individuo que adquiere la mercancía no notaría si está en su ciudad de residencia o en alguna otra, ya que las tiendas si pertenecen a una marca específica; tienen el mismo diseño en cualquier parte del mundo, es la normalización de la oferta; una de las tantas expresiones de la globalización.

El mercadeo de un producto ya no es simplemente salir y ofrecerlo en la calle, como hace algunas décadas; debido a que el panorama existente es completamente distinto. El consumismo como fuerza invisible que empuja al ser humano a la posesión y disfrute de bienes que se han apoderado de la voluntad del colectivo mundial y logra crear la ficción social generalizada en

la cual se acepta que otorga status comprar en diversos lugares, vestir una marca de ropa o probar una comida en particular; sólo porque lleva un proceso de manufacturación determinado u ostenta una etiqueta que se ha convertido en símbolo de prestigio “El consumo, no el trabajo, se convierte en el eje en torno al cual gira el mundo de la vida” (Lyon, 1996, p.65)

La comercialización de un bien manufacturado deja de ser una simple transacción económica debido a una serie de factores a tomar en cuenta para el logro del éxito comercial, tales como: estudios de mercados que contemplen el conocimiento de las necesidades de un colectivo para pronosticar el nivel de aceptación que pudiera llegar a tener un producto, factibilidad económica de las inversiones necesarias para alcanzar la tecnología adecuada en el desarrollo del negocio, asesoría jurídica que permita conocer a fondo el panorama legal en el que se desenvuelve la empresa y de infraestructura para optimizar las operaciones.

El éxito empresarial se manifestaría cuando se cumpla lo que Brian Tracy (2000) conceptualiza como la esencia de las leyes de éxito empresarial “que no es otra cosa que buscar la forma más idónea de reducir la cantidad de tiempo necesario para alcanzar las metas materiales y no materiales que todos nos planteamos”. (p.91).

Según el autor de ésta investigación: el éxito se puede reflejar cuando se puedan demostrar las siguientes condiciones; aumento del prestigio del negocio, acompañado de la aceptación del público por el bien que se ofrece, proliferación de locales, personal altamente entrenado para realizar sus labores y el acrecentamiento progresivo de la rentabilidad del negocio.

Los aspectos anteriores traerán como consecuencia la buena imagen empresarial, que es el resultado de un efectivo programa de mercadeo que contemple entre sus puntos primordiales, los siguientes aspectos: estudios estadísticos que determinen el tamaño del mercado al cual va dirigido el producto, campaña adecuada de publicidad dirigida a un segmento específico de la población, aceptación del producto en los diferentes segmentos sociales, consolidación de la marca dentro del mercado, nivel de satisfacción que produce el producto en cuestión, dentro del público al cual va dirigido; posibles competidores comerciales del producto, eventuales alianzas con otras compañías que potencien la comercialización del producto, determinación de las potencialidades y debilidades comerciales que enfrente la marca, alternativas para potenciar la comercialización.

En ese contexto las nuevas tendencias de comercialización de productos hacen su aparición en el escenario económico mundial, y la

publicidad juega un papel primordial a la hora de vender. Una de esas tendencias con auge a nivel mundial en las últimas dos décadas del siglo XX, es la franquicia.

La Franquicia: Para Piñero (2001) “Franquicia es un formato de negocios, de éxito previo, probado y repetible que posee tres dimensiones: financiera, jurídica y organizativa”¹.

Para el autor de esta investigación, la franquicia es la estrategia de comercialización en la cual el dueño de una marca que generalmente cuenta con una importante presencia en el mercado dentro del segmento comercial en el que se desempeña, luego de haber establecido en un manual de operaciones todos los procedimientos a seguir para el buen funcionamiento del negocio; otorga el visto bueno para que otros puedan operar bajo su nombre, comercializando el producto que ha desarrollado.

Pero no siempre la franquicia, fue una forma de hacer negocios a escala mundial, el concepto como tal; ha evolucionado desde sus inicios luego de la guerra de secesión norteamericana en 1865.

La primera empresa que utilizó el sistema de franquicias como formato de negocios para lograr distribuir sus productos de una forma eficaz fue la Singer Sewing Machine Company, a partir del año 1850; en un primer momento a través de agentes exclusivos y posteriormente mediante sus propias oficinas; la manera de negociar sus productos convirtió a Singer en una referencia en la manera de distribuir bienes de consumo.

A principios del siglo XX, la industria automovilística en los Estados Unidos, consigue expandir sus concesionarios a través de franquicias que impulsan de manera definitiva el concepto del negocio, así como también la industria de refrescos, par construir nuevas embotelladoras.

Era sencillamente franquicias de distribución de productos impulsadas por las leyes antimonopolio de los Estados Unidos, que dificultaban la colocación directa por parte del fabricante de un producto. (Barbadillo, 1999)

La Expansión Mundial de la Franquicia:

Luego de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, y como corolario de la hegemonía estadounidense a nivel mundial. El exceso de mano de obra resultante del gran esfuerzo alcanzado para ganar el conflicto

¹ Piñero, Marielvi, En: Debates IESA, Vol. VI N° 4, 2001.p.13

bélico y las necesidades de generar y obtener empleo fueron factores primordiales para la consolidación de la franquicia como camino seguro para realizar negocios.

Otros factores, ya de tipo tecnológico van a profundizar el ambiente propicio para la consolidación de la franquicia; el aumento considerable de las vías de comunicación, situación que originó un mayor desplazamiento de la población por todo el territorio estadounidense y el surgimiento de la televisión como medio óptimo para difundir publicidad.

Una de las cadenas comerciales que adopta rápidamente el formato de franquicias es Mc Donald's , gracias a la perspectiva de negocios de Ray Kroc, quien se asoció a los hermanos Mac y Dick Mc Donald's quienes poseían un restaurante de hamburguesas en el sur de California y abrió la primera sucursal en Illinois, el 5 de abril de 1955, luego en 1961, Kroc obtiene los derechos de la compañía y en 1966, comienza la venta de acciones en la bolsa de valores de Nueva York y para 1967, Mc Donald's, entra definitivamente en la globalización de sus operaciones con la apertura de su primera tienda en Canadá, teniendo como pilares fundamentales del servicio de su empresa, la calidad, el servicio, la limpieza y el valor recibido por sus consumidores.²

Lo anteriormente expuesto en la breve reseña acerca de Mc Donald's acerca de como fue su expansión para llegar a franquiciarse, se corrobora en los estudios de Raab y Matusky (2000) quienes señalan que luego de haber cubierto todos los aspectos financieros, administrativos, técnicos y de haber consolidado una posición importante dentro del rubro comercial en el cual la empresa se desempeña, la compañía puede tener la voluntad de iniciar "uno de los caminos más fascinantes dentro del mundo actual de los negocios que no es otro que el de la franquicia". (Raab y Matusky, 2000, p.18)

Es así como el franquiciador quien es el dueño de la marca, otorga al franquiciado; persona que está interesada en comercializar los productos de una marca específica, mediante un contrato escrito; en el cual se contempla todos los aspectos legales concernientes al negocio y a todas aquellas circunstancias que puedan derivar de una sociedad de ese tipo, la licencia que permite comercializar la marca; mediante el cumplimiento fiel de las

² Mc Donald's Chile. Recuperado en diciembre 12, 2003, de la dirección electrónica:
http://www.mcdonalds.cl/compania/mun_home.asp

normas fijadas por el franquiciador que permitan mantener la calidad exacta del producto a la que está acostumbrado el público.

Diferentes autores señalan una clasificación para los distintos tipos de franquicias existentes, y una de las clasificaciones más exhaustivas encontradas por el investigador es la elaborada por Antonorsi y Senior, (2001) en la cual llegan a mencionar 18 tipos de franquicias agrupadas en diversos criterios:

a) Actividad:

- Industrial: Produce bienes mediante un proceso de fabricación o patentes de propiedad del franquiciador.
- Comercial: Comercializa uno o varios productos que han sido elaborados o adquiridos por el franquiciador.
- Franquicia de Servicio: Provee servicios mediante procedimientos de suministro y comercialización desarrollados por el franquiciador.
- Mixta: Incorpora una combinación variable de producción, comercio y servicio.

b) Participación: en la propiedad de la empresa franquiciada:

- Franquicia individual clásica: El franquiciador otorga su franquicia a un franquiciado con cuya empresa el franquiciador no tiene nexo de propiedad.
- Franquicia Asociativa: El franquiciador participa en el capital de la empresa a la cual otorga una franquicia de su propiedad. Normalmente, el socio operador tiene una participación minoritaria en el capital de la empresa franquiciada.

c) Formato:

- Negocios: Un modelo de instalación operativa que realiza un negocio completo (producción, comercialización o servicio) según las pautas establecidas por el franquiciador.

- Distribución: El franquiciador recurre al desarrollo de una red de establecimientos franquiciados para la distribución de productos que han sido elaborados, semielaborados o adquiridos por el franquiciador.

d) Dedicación al negocio:

- Franquicias nuevas: Llamadas también franquicias de nueva instalación, se desarrollan en instalaciones que no habían tenido uso anterior o no estaban ocupadas por el nuevo negocio objeto de la franquicia.
- Franquicias de conversión: Se desarrollan a partir de la conversión de una instalación de tamaño y localización adecuados que pasa a formar parte de la red de franquicia. Suele darse el caso de que el nuevo franquiciado cuente con experiencia previa en el manejo de la instalación que se convierte.

e) Participación del franquiciado en el desarrollo de la red:

- Regionales: Las que se otorgan para el desarrollo de una región o área, generalmente dentro de un país.
- Maestras: Franquicias a las que se autoriza el otorgamiento de otras franquicias, también llamadas "sub-franquicias". Es un tipo de franquicia que se suele otorgar para el desarrollo de territorios extensos que pueden incluir hasta uno o varios países.

f) Tamaño de la Instalación:

- Tienda completa: Franquicias que operan en una instalación integral identificada con la marca de la franquicia.
- Franquicias corner: Franquicias que operan en instalaciones de tamaño reducido dentro de otros locales comerciales de tamaño mayor. Este tipo de franquicia también es denominada shop in shop. (tienda dentro de otra tienda)

g) Número de marcas en la instalación:

- Unimarca: La franquicia identificada con una marca o que comercializa productos de una sola marca.

- Co – branding o co – marcaje: Una franquicia de dos o más marcas cuyo posicionamiento y productos o servicios son complementarios, o se refuerzan recíprocamente y se comercializan en una misma instalación.

h) Número de unidades del franquiciado:

- Unitaria: La ofrecida a un franquiciado individual.
- Múltiple: Varias franquicias ofrecidas a un franquiciado individual exitoso.

El hecho que autores reconocidos y respetados dentro del mundo de la franquicia se ocupen de realizar una clasificación tan vasta acerca de la naturaleza y diversidades del negocio, da una idea del alcance y magnitudes del mismo.

La franquicia lleva consigo un período de entrenamiento exhaustivo, además del acondicionamiento del local, según el standard de la empresa y el suministro de productos necesarios.

Es de hacer notar que generalmente la propiedad del local en el cual se llevará a cabo la actividad comercial pertenece al franquiciador que puede establecer un contrato a término establecido, según lo creyera conveniente; el franquiciado estará obligado a cancelarle al franquiciador el derecho a tener la franquicia, (monto que puede llegar a la suma de varios miles de dólares) el periodo de entrenamiento, (mediante las pautas que fije el franquiciador) el pago de regalías por utilizar la marca, costos de publicidad (destinados a un fondo común) y el suministro de mercancía (Di Constanzo, 1998)

A cambio, el franquiciado recibe la ventaja de comercializar un producto de prestigio y disfrutar de una gran campaña publicitaria, puede darse el caso que tenga una zona en exclusividad comercial; además cuenta con una asesoría jurídica de muy alto nivel y la logística que pueda necesitar para lograr el máximo beneficio de su inversión.

Como bien señala Piñero (2001), la franquicia posee “éxito previo, probado y repetible” (p.13) y es precisamente esta última característica la que le otorga al formato de negocios la posibilidad de ser transmisible a un franquiciado, que confiará en una marca que goza de aceptación en el mercado en el que compete.

Uno de los puntos básicos de esa transmisibilidad del concepto de franquicia es el proceso de entrenamiento, entendiendo por ello la acción de preparar personas para la realización de unas actividades específicas dentro del sistema, el entrenamiento está destinado a lograr que el franquiciado sea un empresario exitoso amparado por una marca exitosa. Según Tracy (2000): “La formación y promoción de personal en una cadena de restaurantes es un factor o elemento de cuyo cumplimiento depende el resultado deseado” (p.78).

Con el entrenamiento necesario, el franquiciado logrará conocer el saber hacer del negocio (know how) y estará en capacidad de encargarse con la máxima eficiencia de un formato de negocios que puede reportarle con mucha seguridad; buenos dividendos en un periodo relativamente corto de tiempo. (Di Constanzo, 1998)

En el período de entrenamiento el franquiciado se enterará de los secretos del negocio, de aquellos aspectos que le dan a la marca sus características específicas y se comprometerá con el franquiciador a guardar el secreto de todo lo que vaya aprendiendo; el proceso al cual estará sujeto el franquiciado se rige por un manual de entrenamiento previamente desarrollado por el franquiciador y estará durante la duración del mismo, rigurosamente supervisado por el franquiciador para evaluar los aspectos que tiene que optimizar para el buen desempeño del negocio.

Como se señala anteriormente, el entrenamiento reviste una importancia capital para la franquicia; porque es precisamente con este proceso que el franquiciado llega a adquirir las destrezas y el conocimiento del negocio que le permitirán desarrollar, bajo unos parámetros establecidos la comercialización de una marca con cierta trayectoria en el mercado y con un público determinado.

1.2 Interrogantes de Investigación

Ante la situación planteada, el autor de la presente investigación establece las siguientes interrogantes:

¿Cómo se detalla la estructura de un departamento de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida?

¿Cuáles son las diferentes etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida?

¿Qué aspectos se consideran claves en cada una de las etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida?

¿Cuáles son los principales factores determinantes del éxito en un programa de entrenamiento en una franquicia del sector de comida rápida?

1.3 Justificación e Importancia

La poca existencia de información pública acerca de la naturaleza del entrenamiento en un sistema de franquicias, específicamente en el sector de comida rápida, además de la expansión vertiginosa en el último lustro en nuestro país de dicho sector, según las principales revistas especializadas en el tema, ha sido el principal incentivo para llevar a cabo la presente investigación.

El proceso de entrenamiento en una empresa que comercializa sus productos bajo el esquema de franquicias, es fundamental para el éxito de la actividad en la cual se desenvuelve comercialmente; teniendo en cuenta que existen investigaciones que mencionan al entrenamiento como una de las claves fundamentales para lograr el éxito de una empresa, porque es precisamente con éste que el franquiciado conoce todos los aspectos del negocio y se hace partícipe de la esencia del mismo y logra optimizar los procesos que redundarán en un balance económico favorable para su organización.

Mediante un entrenamiento continuo brindado por el franquiciador se le indicarán al franquiciado, las directrices a seguir para estructurar una plataforma de personal lo suficientemente competente, con lo cual él mismo; será parte importante en el entrenamiento, a su vez; del personal que estará bajo su responsabilidad como para hacerle frente al reto de iniciar una actividad comercial de este tipo, en el que el trabajo bajo presión y la constante preparación son las órdenes del día.

Se desea conocer cuáles son los factores que hacen exitoso un programa de entrenamiento en un sistema de franquicia para poder contribuir con el conocimiento de este cada vez más importante formato de negocios en Venezuela, así como también servir de referencia a futuras investigaciones en el tema.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Estudiar el entrenamiento como factor determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Detallar la estructura de un departamento de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida.
2. Identificar las diferentes etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida.
3. Indagar los aspectos claves de cada una de las etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida.
4. Elaborar un cuadro con los aspectos que determinan el éxito de un programa de entrenamiento de una franquicia en el sector de comida rápida.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

El entrenamiento es una actividad formativa que está orientada a brindar un aprendizaje eficaz, acerca de una función determinada en la empresa, el entrenamiento se aplica de manera sistemática en el sitio de trabajo o en salones de clase y puede diferenciarse en entrenamiento para personal nuevo en la organización y entrenamiento para personal que ya labora en la organización.

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación

Como antecedentes al trabajo de grado se ha revisado información ubicada en fuentes muy diversas como: revistas especializadas, libros, artículos de prensa, páginas web, consultas con expertos en el área y el siguiente material acerca de investigaciones relacionadas con el mundo de los negocios y especialmente de las franquicias:

1.- Zambrano, Luis. (2001). En su trabajo denominado: "Elaboración de un proyecto factible para evaluar y proponer el establecimiento de un modelo de franquicias". Se propuso desarrollar el siguiente objetivo general: Evaluar la información obtenida de las unidades de análisis con miras a estimar el posible impacto que dicho sistema tendría en variables tan importantes para una empresa como lo son la rentabilidad, la participación de mercado y los costos.

Para el levantamiento de dicha información utilizó el método de entrevistas formales para aplicarlas a personas expertas y posteriormente tabular los resultados, además de recabar una serie de artículos de prensa, de revistas especializadas y de web – pages cuyos contenidos fueron analizados y sustentaron los resultados obtenidos.

Concluyó que un sistema de franquicias es una excelente alternativa para una empresa proveedora de servicios de Internet en Venezuela, que esté interesada en lograr un crecimiento mediante la expansión de su presencia en el mercado.

2.- Benadou Leticia y Contreras Victoria. (2001). En su trabajo denominado: "Costos de transacción de los clientes de empresas de comida rápida bajo contrato de franquicia". Se propusieron demostrar cómo el convenio establecido entre franquiciante y franquiciado en pro de un beneficio mutuo termina determinando de manera involuntaria o intencional, como medio para lograr el fin propuesto, características en el producto ofertado que se traducen en un beneficio del consumidor en una disminución de sus costos de transacción, toda vez que éste, sin necesidad de saber que la compañía funciona mediante un esquema de franquicias, conoce la franquicia y el producto – bien y /o servicio que ésta ofrece.

Para comprobar lo anterior procedieron a un análisis de la primera de las relaciones mencionadas para identificar en ella elementos que permitiesen sustentar lo planteado, además de realizar una investigación empírica que permitiese confirmar, sí, en una población determinada, se aplicaba lo supuesto.

Lograron explicar en qué consistió la teoría antes expuesta, en qué supuestos se basaba, sus peculiaridades así como la naturaleza de los costos.

3.- Baquero, Angela y Marval Aniela (2000). En su trabajo denominado: "Ventana al Éxito: Lineamientos de las estrategias de mercado que favorecen la incursión de franquicias nacionales y extranjeras en Venezuela". Se propusieron estudiar las estrategias de mercadeo con la finalidad de establecer su importancia dentro de la incursión de franquicias nacionales y extranjeras en nuestro país. Para lograr sus propósitos estudiaron dos casos de franquicias nacionales y dos casos de franquicias extranjeras mediante la aplicación de entrevistas a representantes de dichas empresas y a especialistas en mercadeo y franquicias. Lograron comprobar la importancia que tienen las estrategias de mercadeo en la incursión exitosa de franquicias de origen nacional y extranjero, además de concluir que las estrategias de mercadeo se orientan en su etapa introductoria hacia los consumidores, sin abandonar a los franquiciados y su éxito depende del desarrollo de estrategias de mercadeo que posicionan una marca establecida previamente.

4.-Frías Tovar Annkarinia: En su publicación: "Régimen legal aplicable a las franquicias". Auspiciada por el despacho de abogados Romero-Muci & Briceño, pone de manifiesto que si bien en Venezuela aún no existe una legislación especial que regule los contratos de sistemas de franquicias hay gran cantidad de normas en nuestro marco jurídico que son aplicables a las

interacciones que se derivan del contrato entre franquiciador y franquiciado y de ellos frente a terceros entre los cuales se incluye el estado.

5.-Tracy Brian (2000). En su libro “Las cien reglas infalibles para obtener el éxito empresarial” explica de manera detallada lo que él denomina principios universales del éxito, que no son otra cosa que los métodos aplicados por los grandes empresarios y líderes de todas las épocas para alcanzar sus objetivos tanto a nivel personal, como en lo político y en lo empresarial; esas reglas son la que Tracy considera como los pasos obligados para alcanzar el éxito a nivel empresarial y manifiesta que contrario a lo que la mayoría de las personas creen esas reglas no son difíciles de comprender sino todo lo contrario, bastante fáciles de aplicar.

Vistas las investigaciones anteriores se deduce que por medio del proceso de entrenamiento se vincula a la organización a los individuos que van a formar parte de ella y la calidad de ese entrenamiento será factor primordial para el logro del éxito de la compañía, y es por esa razón; que el periodo de entrenamiento es una actividad vital del área de recursos humanos, destinada a la formación de capital humano que conozca los procedimientos específicos que permitan desempeñarse de una manera óptima para el cargo al que está designado o se destinará.

2.2 El Manual de Operaciones

El manual pertenece al franquiciador que mediante el contrato de franquicia otorga en depósito al franquiciado dicho material, el franquiciado tendrá la obligación de cumplirlo a cabalidad y mantener su contenido en confidencialidad, una de las mejores definiciones de lo que contiene el manual de operaciones encontrada por el autor del presente trabajo, la enuncia Santiago Barbadillo.

“La información precisa para que el franquiciado pueda reproducir íntegramente y de forma precisa el modelo de negocio del franquiciador, incluyendo los métodos técnicos y operativos que han permitido a aquél gestionar de forma rentable sus propias unidades antes del inicio del proyecto de franquicia.” (Barbadillo, 1999, p.33)

Para el autor de la investigación: el manual de operaciones es la guía precisa en la cual se detalla de manera minuciosa todos los procedimientos tanto técnicos como operativos para lograr la eficacia del negocio.

Para Di Constanzo (1998) el manual de operaciones debe estar diseñado de manera tal que contemple los siguientes aspectos:

Operaciones básicas, contabilidad, computación, administración, entrenamiento de empleados, planes arquitectónicos y especificaciones, criterios para seleccionar el punto de venta, control de inventarios y compras, publicidad y promoción de ventas, aspectos legales, seguros, equipos y mantenimiento.

Antonorsi y Señor (2001) se refieren al manual de operaciones en plural, es decir; manuales de operaciones, porque dividen su contenido en grandes tópicos que conforman un gran todo como: Apertura, operaciones, identidad visual, diseño de instalaciones, entrenamiento, ventas y administración.

Así, el proceso de entrenamiento descrito en el manual de operaciones destinado para ello tendrá la tarea de familiarizar al franquiciado en el conocimiento del negocio al que quiere pertenecer, el franquiciado se adentrará en una cultura organizacional previamente diseñada y en la cual se le indicará cuáles son todas las operaciones que tendrá que poner en práctica, para sacar adelante su nuevo negocio. En el manual se encuentra depositada la experiencia acumulada por el franquiciador a lo largo del tiempo y tiene carácter confidencial por contener el saber hacer (know how) del negocio.

2.3 El saber hacer

Se le enseñará al franquiciado la esencia del negocio, el saber hacer (know how) lo que le da sentido y orientación a la marca en cualquier parte del planeta en la que se encuentre una tienda con su logo, porque está conformado por los conocimientos prácticos que han hecho que el sistema de franquicia en cuestión sea exitoso.

El saber hacer (know how) debe tener tres características:

- a) Confidencial: Porque los conocimientos que lo conforman sólo pueden ser conocidos en detalle por el franquiciador y el franquiciado.
- b) Nuclear: En él se tratan aspectos primordiales para llevar a cabo el objeto del negocio.

- c) Verificable: Para poder precisar de manera minuciosa si se cumple o no los procedimientos

El conocimiento a fondo del saber hacer (know how) hace posible la disminución de las probabilidades de fracaso y lo más importante, el franquiciado aprenderá a sentirse parte de un colectivo que pone todos sus esfuerzos en un objetivo común; mantener la calidad del producto que ofrece una marca determinada y es precisamente la calidad uno de los factores que conservará gran cantidad de clientes para la empresa.

Lo anterior está en concordancia con la primera ley para el éxito empresarial, -de un total de cinco, comentaremos sólo las que tiene que ver con el entrenamiento del personal- enunciada por Tracy (2000) **Ley de la Finalidad** “*La finalidad de una empresa consiste en crear y conservar clientes*” (p.74).

El nivel de ventas y los beneficios resultantes de ellas serán una medida de la mayor o menor eficacia con la que la organización y quienes la conforman contribuyen a aumentar y a conservar clientes.

Pero volvamos al entrenamiento, será por medio de éste proceso que se le darán respuestas a todas las inquietudes sin excepción alguna; a que puedan tener los franquiciados y sus empleados con respecto al funcionamiento de todos los aspectos de la franquicia.

Será éste proceso determinante para el logro de una mayor productividad de la labor de la empresa y un estudio acerca de cómo sacarle el mejor provecho al proceso de entrenamiento, cobra importancia capital para toda compañía que quiera prolongarse en el tiempo.

El entrenamiento para personal que ya labora en la organización puede verse vinculado a mejorar procesos que fueron sometidos a una evaluación, que arrojara como resultado que las expectativas de rendimiento con respecto a su desempeño resultaron deficientes; también puede ser llevado a cabo para actualizar los conocimientos del personal que ha pasado mucho tiempo en la organización y necesita conocer las nuevas tendencias en el ramo para el que se dedica, ya que ha quedado si se quiere rezagado en cuanto a lo que es actual, esto es conocido como obsolescencia (Werther, 2000) o con fines de desarrollo del personal al que se le brindó el entrenamiento.

El entrenamiento para el personal nuevo en la organización debe contemplar los aspectos siguientes: reseña acerca de los inicios de la compañía, su filosofía, su visión, su misión, objetivos que persigue dentro de su ámbito de influencia, su organización interna, sus reglamentos, servicios que brinda a sus empleados, remuneración a la que accederá el interesado en caso de aprobar el entrenamiento; es una manera rápida de alcanzar un nivel adecuado de competencia en los individuos para el desempeño de tareas que necesita la organización que se realicen. (Werther, 2000)

En su segunda ley para el éxito empresarial Tracy (2000) **Ley de la Satisfacción del cliente** *“El Cliente siempre tiene la razón”*(p.76). En ella se señala que una empresa ya sea grande o pequeña, tiene que poner todos sus esfuerzos en lograr satisfacer las necesidades de sus clientes de una forma más rápida, mejor y a un precio más económico que sus competidores.

Como tercer corolario de la ley anterior Tracy señala que: *“Las mejores empresas son las que tienen el mejor personal”* (p.77). Señala el autor que el personal que selecciona la empresa es un determinante decisivo de su éxito, por ello son muy cuidadosos en su selección; porque si se equivoca la empresa en el individuo seleccionado los perjuicios para la empresa pueden ser muchos, antes de que el empleado en cuestión abandone la empresa.

Como cuarto corolario a la **Ley de la Satisfacción del Cliente** Tracy comenta que: *“La función más importante de la dirección consiste en conseguir que la inversión en recursos humanos se traduzca en satisfacción de los clientes”* (p.78).

Con esta afirmación se le agrega valor a la presente investigación ya que será la elección del personal idóneo y su posterior entrenamiento el que redundará en la satisfacción de los clientes de las empresas (en este caso franquicias del sector de comida rápida) al recibir una atención esmerada y es esa satisfacción de los clientes la que logrará aumentar las ventas de la empresa al contar con una clientela fiel que recomienda a la cadena de comida, como una gran alternativa a la hora de comer fuera de casa.

Para culminar con las “leyes de Tracy” señala que existen cinco claves para el éxito empresarial, la quinta de ellas alude directamente a la formación del personal: *“La empresa no debe dejar nunca de aprender, de crecer, de innovar y de mejorar”* y cita a W. Edwards Deming: *“El adiestramiento y la mejora continuados de las técnicas, conocimientos y capacidades a todos los niveles de la firma constituyen la clave para lograr una ventaja competitiva valiosa y el éxito a largo plazo”* (p.104).

Por todo lo antes mencionado se puede inferir la trascendencia del entrenamiento del personal para las empresas de comida rápida que franquician su propuesta de negocio.

En el entrenamiento de toda empresa están presentes varios factores que están orientados a lograr una modificación de conducta en los individuos que participan de ellos. Según Chiavenato (1998) “estos son: Transmisión de informaciones, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos”.

- ***Transmisión de informaciones***

Este factor que Chiavenato discrimina como básico en lo que a entrenamiento se refiere contempla la distribución metódica de información acerca de las características de la organización, su filosofía, creencias, valores, su estructura, sus productos, sus áreas de interés; la información transmitida de esta manera puede venir en bloque o presentada por segmentos.

- ***Desarrollo de habilidades***

Es el entrenamiento específico en el cargo que va a desempeñar el individuo, se le brinda la instrucción exacta para que pueda ejecutar la labor para la cual se le necesita.

- ***Desarrollo o modificación de actitudes***

La modificación de actitudes está orientada al cambio en la forma de ver un aspecto, se dirige a la adquisición de nuevos paradigmas en cuanto a posibles áreas; en las cuales no haya una alta motivación entre los empleados dentro de la organización y pretende generar actitudes favorables en contraposición a las actitudes negativas.

- ***Desarrollo de conceptos***

Pudiera suceder que se quiera generar en el entrenamiento altos niveles de abstracción en tomo a la filosofía de la organización o de algunos temas en particular, para llevarlos a la práctica en los procesos administrativos; generalmente el desarrollo de conceptos está orientado a la formación del nivel gerencial de la organización.

Estos factores son primordiales para que exista una etapa de entrenamiento y pueden estar presentes en dicho proceso, de manera conjunta o por separado; dependiendo de la estructuración del entrenamiento y del objetivo que la empresa desee lograr.

Para lograr un adecuado sistema de entrenamiento que satisfaga las necesidades de las organizaciones se deben tomar en cuenta los requerimientos que tenga en el momento la empresa, mediante el diagnóstico de las necesidades que arrojen las diferentes áreas de la empresa, así como también: el diseñar un adecuado programa que describa de manera detallada las características de un entrenamiento para cada unidad, que señale de manera precisa; la corriente pedagógica en la cual se inscribe el proceso por medio del cual se logrará acceder al objetivo, los valores en los cuales se trabajará, el proceso en si y la evaluación de éste, que permitirá a reordenación o la confirmación del proceso. (Werther, 2000)

Es así como dependiendo de las necesidades anteriormente mencionadas se pueden establecer diferentes tipos de entrenamiento según los requerimientos de las divisiones de la organización, y acorde a las características de los individuos que según Stoner (1997) “se dividen en: Rotación en los diferentes puestos de trabajo, puestos de entrenamiento, labores planificadas” (p.72).

- ***Rotación en los diferentes puestos de trabajo***

Para que el entrenante pueda conocer de una manera efectiva las diferencias existentes entre todas las áreas de la compañía. Lo beneficioso de esta modalidad es el valor agregado que genera la actividad; por el sólo hecho de poder brindar la oportunidad a alguien de poder desempeñarse en otra ocupación distinta a la que posiblemente estaba ya acostumbrado.

- ***Puestos de entrenamiento***

Es una modalidad que brinda la oportunidad de estar cerca de una persona con nivel gerencial dentro de la organización y de la cual el entrenante va a ser su asistente, teniendo la oportunidad de aprender de alguien que ya tiene cierta experiencia dentro de la empresa.

- ***Labores planificadas:***

Dirigidas a desarrollar la toma de decisiones del personal al que se asigna este tipo de entrenamiento, los cuales generalmente se les pide que coordinen un proyecto o formen parte de algún órgano colegiado.

Los entrenamientos para el personal nuevo en la empresa pueden ser llevados a cabo en el sitio de trabajo o fuera del sitio de trabajo.

- a) *En el sitio de trabajo:* permite al aprendiz la observación directa de las condiciones de su oficio o actividad, mediante la guía constante del capacitador; quien realizará el trabajo en cuestión, mientras el entrenante observa; de esta manera será capaz llegado el momento oportuno de realizar por sí mismo la labor que se le está encomendando. (Werther, 2000)
- b) *Fuera del sitio de trabajo:* Esta modalidad de entrenamiento se realiza mediante videos, conferencias, simulación de las condiciones de trabajo, dinámicas orientadas a informar acerca de la naturaleza del trabajo, lecturas, charlas. (Werther, 2000)

Entrenamiento para personal que ya labora en la organización:

Busca optimizar las técnicas empleadas por el personal que ya tiene tiempo en la institución, sea gerencial (encargado de las decisiones estratégicas de la compañía) u operacional (vinculado específicamente a los procesos de producción) o simplemente, generar aptitudes para la resolución de problemas, creación de grupos que permitan condiciones de trabajo adecuadas y desarrollarlas para futuras promociones, en el caso que la organización vea en ellos el potencial necesario para ascender a niveles superiores dentro de la estructura organizacional. (Dessler, 1996)

Con respecto a lo señalado en el párrafo anterior cuando se desea generar actitudes favorables para la resolución de problemas, se recurre a motivar a los asistentes a esa modalidad de entrenamiento. Mediante charlas acerca de la naturaleza de su oficio y de su contribución a la organización para la cual laboran, logrando que el programa sea significativo por si mismo y al mismo tiempo consiguiendo una transferencia de aprendizaje entre los asistentes. (Dessler, 1996)

CAPITULO 3

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la presente investigación en la que se estudia “El entrenamiento como factor determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida” es el paso presente en todo proceso de investigación en el que es necesario precisar detalladamente, el conjunto correspondiente a los métodos, técnicas e instrumentos que se emplearon en el proceso de recolección de datos llevados a cabo para finalizar la investigación planteada.

Según Balestrini (1998) refiere al marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, los registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes.

Para lograr el objetivo planteado se investigó acerca del tema de franquicias en el sector de comida rápida en Venezuela y se trabajaron relevantes aspectos concernientes al tipo de estudio en particular y al diseño de investigación, vinculados a los objetivos establecidos en el presente trabajo, el cual se enmarca dentro de un estudio de tipo descriptivo, la población estudiada para tal fin, el número exacto de sujetos, la muestra utilizada y su proceso de selección, las técnicas e instrumentos empleados en la recolección de la información, así como también; el análisis e interpretación de los resultados que permitirán determinar el grado de relevancia del entrenamiento como factor determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida.

3.1 Tipo de Estudio

De conformidad al problema planteado anteriormente y a los objetivos descritos, se selecciona el tipo de investigación conocido como Estudio Descriptivo, en ellos se fijan o determinan de modo preciso los atributos o cualidades esenciales de individuos, colectividades, empresas, fenómenos o cualquier entidad que sea susceptible de someterse al análisis. Además estos estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes

de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe 1998 cit. por Hernández Sampieri).

En relación a esta modalidad de investigación se presentarán grandes etapas en el estudio, con el fin de cumplir con los requisitos pertinentes a un estudio descriptivo.

En la primera etapa, se desarrollará el levantamiento de los datos relativos a una encuesta, en sus dos modalidades de aplicación; entrevista y cuestionario, realizada a cuatro gerentes de entrenamiento de sistemas de franquicias del sector de comida rápida, se trabajará en torno al factor entrenamiento, para conocer la naturaleza del mismo en cada empresa, para determinar cómo se lleva a cabo el proceso en cada una de las compañías objeto de estudio y precisar el perfil de los entrenadores y entrenantes.

En la segunda etapa se desarrollará el análisis de información a través de las entrevistas que permitirán detallar completamente la estructura de un departamento de entrenamiento de un sistema de franquicias en el sector de comida rápida, así como también; indagar los aspectos claves de cada una de las etapas de un programa de entrenamiento en las compañías antes mencionadas.

En la tercera etapa luego de los resultados arrojados por los datos recopilados y estudiados se realizará la comparación de los mismos para determinar el valor del entrenamiento como determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida y se elaborará un gráfico que detalla de manera exhaustiva las diferentes etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia del sector de comida rápida, además de elaborar un cuadro con los principales factores determinantes del éxito en un programa de entrenamiento en una franquicia del sector de comida rápida.

3.2 El Diseño de Investigación

Para Hernández Sampieri (2001) el propósito del investigador en los estudios descriptivos es describir situaciones y eventos. Esto es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Para el caso del presente trabajo cuyo objetivo general es estudiar el entrenamiento como factor determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida, se aplicará un diseño transeccional descriptivo, Sampieri lo denomina como un diseño que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. De esta manera se podrá describir

la incidencia del entrenamiento como factor determinante del éxito en un sistema de franquicias del sector de comida rápida.

El diseño de investigación descriptivo se ha limitado a lo siguiente:

1. Grupo de cuatro (4) empresas de sistemas de franquicias del sector de comida rápida consideradas como líderes por las principales revistas especializadas en el tema de franquicias en Venezuela que aceptaron participar del estudio.

3.3 Población o Universo de Estudio

En la presente investigación la población, está representada por las 4 empresas de franquicias en el sector de comida rápida señaladas como líderes de mercado por las revistas: Guía Oficial de Franquicias, Guía Franquicias de Venezuela, Franquiguía y Sólofranquicias ubicadas en la ciudad de Caracas, en los municipios, Libertador, Chacao y Baruta.

Se toman como población distintas empresas por la naturaleza de la investigación, en la cual se generalizarán los resultados.

3.3.1 Muestra

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, de una manera fidedigna. En el presente estudio se utilizó una muestra no aleatoria, debido a la decisión propia de cada compañía de participar o no en el estudio.

Las mismas compañías determinaron el personal que podía colaborar con la realización de la investigación, y seleccionaron para ello a sus gerentes de entrenamiento.

3.4 Definición y Operacionalización de las Variables

Las variables a considerar en el proceso de entrenamiento de un sistema de franquicias en el sector de comida rápida son:

1) Supervisión y evaluación constante.

La supervisión es pieza fundamental del proceso de seguimiento que se realiza al entrenamiento dentro de la empresa, sirve para comprobar cómo

está siendo llevado a cabo por el personal destinado para ello, permite corroborar el estado de la aplicación de lo estipulado en los manuales de operaciones respectivos, para continuar la ejecución del mismo o aplicar los posibles correctivos necesarios para elevar el rendimiento de dicho proceso.

2) Uniformidad del proceso de producción en las tiendas.

A medida en que se logre mejorar el rendimiento del entrenamiento, en todas las unidades o dependencias de la organización y especialmente a los empleados de las tiendas se conseguirá optimizar la uniformidad del proceso de producción, señalado de manera taxativa en los manuales de operaciones respectivos, preservando así el saber – hacer de la empresa.

3) Incremento de las unidades producidas por horas-hombre de trabajo.

La uniformidad conseguida en el proceso de producción de cada una de las dependencias de la organización y especialmente en cada una de las tiendas, como resultante de una buena ejecución del entrenamiento y posterior aplicación de un adecuado proceso de supervisión, traerá como consecuencia inevitable el aumento en la producción de las unidades producidas por horas-hombre de trabajo.

4) Disminución de los costos operativos semanales.

Al aumentar la producción de las unidades elaboradas en las tiendas como consecuencia directa de la uniformidad del proceso, incremento de las unidades producidas por horas-hombre de trabajo y estricto apego a lo señalado en los manuales de operación respectivos se logrará elevar de manera considerable la rentabilidad de la empresa.

Tabla N° I. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Operacional	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Supervisión y evaluación constante	Grado de seguimiento que se realiza al entrenamiento para comprobar cómo está siendo llevado a cabo por el personal destinado para ello.	Grado percibido de cumplimiento del entrenamiento tal como lo dictamina la casa matriz de la compañía.	Ejecución del manual de operaciones respectivo.	<p>1.- ¿Tienen en la empresa un departamento encargado del entrenamiento?</p> <p>2.- ¿Se les exige experiencia a los entrenadores para desempeñarse en la empresa?</p> <p>6.- ¿Disponen ustedes de aulas especiales para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?</p> <p>7.- ¿Disponen ustedes de videos para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?</p> <p>8.- ¿Reparten ustedes folletos a los entrenantes durante el proceso de entrenamiento?</p> <p>9.- ¿Han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo?</p> <p>10.- ¿Poseen ustedes algún tipo de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento?</p> <p>11.- ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores?</p> <p>12.- ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes?</p>
Uniformidad del proceso de producción en las tiendas	El logro de la standarización del proceso de producción en cada una de las tiendas	Preservar el saber - hacer de la empresa	Ejecución del manual de operaciones respectivo.	<p>3.- ¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?</p> <p>4.- ¿La empresa en algún momento por alguna circunstancia en particular se ha visto obligada a regionalizar el entrenamiento?</p> <p>5.- ¿Han logrado ustedes en el transcurso del tiempo agregar mejoras al proceso de entrenamiento de la empresa?</p>
Incremento de las unidades producidas por horas-hombre de trabajo	Es la verificación de la buena ejecución y aprovechamiento del entrenamiento por cada uno de los miembros del personal de tiendas.	Aumento de las unidades de producto elaboradas por cada uno de los miembros del personal de tiendas.	Incremento de la rentabilidad de la empresa.	<p>13.- ¿Considera Ud. que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento en su empresa contribuyen al éxito de la empresa?</p>
Disminución de los costos operativos semanales	Es el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles en la empresa para disminuir los costos operativos semanales.	Disminución de los gastos versus aumento de la rentabilidad de la empresa.	Incremento de la rentabilidad de la empresa.	<p>14.- ¿Han logrado Uds. precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa?</p> <p>15.- ¿Considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso?</p>

Tabla N° II. Operacionalización de Variables

Variable	Definición Operacional	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Supervisión y evaluación constante	Grado de seguimiento que se realiza al entrenamiento para comprobar cómo está siendo llevado a cabo por el personal destinado para ello.	Grado percibido de cumplimiento del entrenamiento tal como lo dictamina la casa matriz de la compañía.	Ejecución del manual de operaciones respectivo.	<p>1.- ¿Cómo está conformado administrativamente el departamento de entrenamiento?</p> <p>2.- ¿Cuántas personas laboran en el departamento de entrenamiento?</p> <p>3.- ¿Cómo ustedes logran reclutar el personal encargado del departamento de entrenamiento?</p> <p>4.- ¿Cuál es el perfil que debe tener el personal perteneciente al departamento de entrenamiento?</p> <p>11.- ¿Cuál es el nivel de importancia que ustedes en la empresa le otorgan al proceso de entrenamiento?</p>
Uniformidad del proceso de producción en las tiendas	El logro de la standarización del proceso de producción en cada una de las tiendas	Preservar el saber - hacer de la empresa	Ejecución del manual de operaciones respectivo.	<p>5.- ¿Cuál es el número de personal encargado de llevar a cabo la tarea de entrenamiento?</p> <p>6.- ¿Qué nivel de formación tienen los entrenadores?</p> <p>7.- ¿Cómo entrena la empresa a los entrenadores?</p> <p>8.- ¿Cuál es el origen del diseño de entrenamiento vigente en la empresa?</p> <p>9.- ¿El entrenamiento que ustedes brindan lo realizan con personal propio o recurren a empresas contratistas que se encargan de llevarlo a cabo?</p> <p>10.- En caso de ser la respuesta a la pregunta anterior de naturaleza afirmativa ¿tiene algún material acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de entrenamiento por parte de los contratistas?</p> <p>20.- ¿Cuál es el perfil de los gerentes de la empresa?</p> <p>20ª.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de entrenamiento a los gerentes de la empresa?</p> <p>21.- ¿Cuál es el perfil de los supervisores de la empresa, en caso de haberlos?</p> <p>21ª.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de entrenamiento a los supervisores de la empresa, en caso de haberlos?</p> <p>22.- ¿Cuál es el perfil del personal de tienda?</p> <p>22a.- ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento al personal de tienda?</p> <p>23.- ¿Cuál es el perfil de los franquiciados?</p> <p>23a.- ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento a los franquiciados?</p> <p>24.- ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento al personal que depende de los franquiciados?</p> <p>25.- ¿Qué actividades realizan ustedes para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?</p> <p>26.- ¿Tienen algún número específico de materias que impartir en el entrenamiento?</p> <p>27.- ¿Cuánto es el tiempo de duración del</p>

				<p>proceso de entrenamiento para el nivel gerencial de la empresa?</p> <p>28.- ¿Cuánto es el tiempo de duración del proceso de entrenamiento para el personal de supervisores de la empresa, en caso de haberlos?</p> <p>29.- ¿Qué actividades llevan a cabo los entrenantes dentro de las aulas destinadas para el entrenamiento, en caso de haberlas?</p> <p>30.- ¿Cómo se desarrolla el proceso de entrenamiento para los entrenantes en la práctica del negocio?</p> <p>31.- ¿Qué porcentaje de entrenamiento obligatorio se realiza dentro de la empresa y qué porcentaje se realiza de entrenamiento opcional?</p> <p>32.- ¿En caso de existir algún tipo de entrenamiento opcional, hay algún incentivo que se les otorgue a los entrenantes?</p> <p>33.- ¿Qué porcentaje del entrenamiento se realiza de forma colectiva y qué porcentaje de forma individual?</p> <p>34.- ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores, en caso de haberlo/s puede mencionarlo/s?</p> <p>35.- ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes, en caso de haberlo/s puede mencionarlo/s?</p>
Incremento de las unidades producidas por horas-hombre de trabajo	Es la verificación de la buena ejecución y aprovechamiento del entrenamiento por cada uno de los miembros del personal de tiendas.	Aumento de las unidades de producto elaboradas por cada uno de los miembros del personal de tiendas.	Incremento de la rentabilidad de la empresa.	<p>12.- ¿Cuánto tiempo en el año una persona debe dedicar a entrenarse en la compañía? Explicar por niveles.</p> <p>13.- ¿Cómo repercute la cantidad de dinero invertido en el entrenamiento por persona en las ganancias de la compañía?</p> <p>14.- ¿Hay algún entrenamiento que sea indispensable para ser promocionado dentro del personal corporativo de la empresa?</p> <p>36.- ¿Cuáles serían los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa?</p>
Disminución de los costos operativos semanales	Es el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles en la empresa para disminuir los costos operativos semanales.	Disminución de los gastos versus aumento de la rentabilidad de la empresa.	Incremento de la rentabilidad de la empresa.	<p>15.- ¿Qué entiende la empresa por entrenamiento efectivo?</p> <p>16.- ¿Cómo determina la empresa si el entrenamiento es efectivo o inefectivo?</p> <p>17.- ¿Cómo evalúa la compañía el proceso de entrenamiento?</p> <p>18.- ¿Han logrado ustedes medir el impacto que tiene el entrenamiento en el volumen de ventas de la compañía?</p> <p>19.- ¿Cuáles han sido los resultados de las evaluaciones realizadas al proceso de entrenamiento de su empresa?</p> <p>37.- ¿Por qué considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso?</p>

3.5 Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de la información utilizadas en la investigación fueron: Observación no estructurada, y la encuesta en sus dos modalidades: Entrevistas y cuestionarios a personal de gerencia de las distintas compañías en las que se realizó la investigación y opiniones de expertos en el tema de las franquicias.

Dándole un sustento teórico a las técnicas de recolección de información antes mencionadas, se definen a continuación:

Observación no estructurada: es aquella que no establece detalles a observar, y el observador tiene amplia libertad para escoger lo que considere relevante para la investigación. (Hurtado de B, 1998).

Al no establecer detalles específicos a observar, la observación no estructurada se convierte en un recurso poderoso para el investigador al ofrecerle un abanico abierto de posibilidades a la hora de seleccionar los detalles que considere relevantes para la ejecución de la investigación.

La Entrevista no estructurada: Es aquella donde el entrevistador formula al entrevistado de manera libre con base en la respuesta que va dando el entrevistado y no existe estandarización del formulario. (Hurtado de B, 1998)

Este tipo de entrevista, presenta la fortaleza de apoyarse en la naturalidad de la conversación, ya que al no sentirse presionado por la rigidez de una pauta, el entrevistado es capaz de expresar sin reservas lo que conoce, piensa o siente acerca de los tópicos investigados.

Cuestionario: Es el instrumento de recolección de información que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre la cual el investigador desea obtener información. (Hurtado de B, 1998)

Es el formulario que indica de manera precisa, la pauta a seguir para obtener la información de manera detallada y metódica, mediante una serie de preguntas numeradas y jerarquizadas acerca de un fenómeno en particular.

Según Hernández Sampieri un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Las entrevistas y cuestionarios fueron respondidas por las siguientes personas:

1. Alexandra Herrera, gerente de Entrenamiento de Arcos Dorados de Venezuela, (Mc Donald's de Venezuela) (actualmente en la Universidad de la Hamburguesa, en Chicago, Illinois, Estados Unidos de América) en el mes de Agosto de 2.001.
2. Jazmín Oropeza, gerente de Adiestramiento de Wenco (Wendy's de Venezuela) en el mes de septiembre de 2.001.
3. Carlos Jiménez, consultor de entrenamiento para Subway de Venezuela (Trabaja directamente para la casa matriz en los Estados Unidos de América) en el mes de octubre de 2.001.
4. Un empleado del departamento de entrenamiento de una franquicia venezolana en el área de comida rápida en el mes de agosto de 2.002. (Dicha empresa participó en el estudio con la condición de no ser mencionada)

3.5.1. Validez y Confiabilidad

Para la validación del instrumento, según Hernández Sampieri, validación es la referencia al grado en que el instrumento mide la variable que se pretende investigar, los aspectos relacionados con la teoría que sustenta la investigación.

Para la validación de los instrumentos se solicitó la colaboración y asesoría a tres expertos en el área de franquicias, un sociólogo, Marcel Antonorsi, director ejecutivo de Franchise Plus; un abogado, Fernando Sáez, asesor jurídico de Centros de Comunicaciones Cantv y un economista, Walt Verdú; profesor de economía; los cuales asesoran de manera particular a investigadores en el área de estudio de franquicias, situación que les confiere pertinencia en relación con el tema de estudio. Estas personas analizaron la correspondencia entre los ítems, indicadores y objetivos de la investigación desde los puntos de vista de claridad y congruencia de cada ítem. (Ver anexo correspondiente)

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a cuatro personas, que no forman parte de las compañías objeto de estudio y se le aplicaron las pruebas estadísticas correspondientes.

Como comentario adicional se pueden citar experiencias en los siguientes eventos:

- a) Charla informativa acerca de planes de financiamientos para futuros franquiciados de centros de comunicaciones CANTV por parte del Banco Venezolano de Crédito en septiembre de 2.001.
- b) Asistencia a la cuarta edición del taller de negocios ¿Cómo crear mi franquicia? Impartido por SóloFranquicias en agosto de 2.003
- c) Asistencia a la primera rueda de negocios de Franquicias, organizada por la Asociación de Jóvenes empresarios en agosto de 2.003.
- d) Entrevista con el Sr. Tomás Henríquez, encargado de negocios de Draft Sport Bar en agosto de 2.003.

Tabla Nº III. Matriz para el Juicio de Expertos

Criterio: Validez del contenido, por medio de la claridad y congruencia de cada ítem.

Instrucciones: En las columnas claridad y congruencia indique con una "C" si considera correcta, o con una "I" si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente, si lo cree conveniente agregue sus observaciones.

Variable	Definición Operacional	Indicadores	Dimensiones	Ítems	Contenidos	
					Claridad	Congruencia
Supervisión y evaluación constante	Grado de seguimiento que se realiza al entrenamiento para comprobar cómo está siendo llevado a cabo por el personal destinado para ello.	Grado percibido de cumplimiento del entrenamiento tal como lo dictamina la casa matriz de la compañía.	Ejecución del manual de operaciones respectivo.	1.- ¿Tienen en la empresa un departamento encargado del entrenamiento?		
				2.- ¿Se les exige experiencia a los entrenadores para desempeñarse en la empresa?		
				6.- ¿Disponen ustedes de aulas especiales para llevar a cabo el		

				proceso de entrenamiento?		
				7.- ¿Disponen ustedes de videos para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?		
				8.- ¿Reparten ustedes folletos a los entrenantes durante el proceso de entrenamiento?		
				9.- ¿Han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo?		
				10.- ¿Poseen ustedes algún tipo de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento?		
				11.- ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores?		
				12.- ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes?		
Uniformidad del proceso de producción en las tiendas	El logro de la standarización del proceso de producción en cada una de las tiendas	Preservar el saber - hacer de la empresa	Ejecución del manual de operaciones respectivo.	3.- ¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?		
				4.- ¿La		

				empresa en algún momento por alguna circunstancia en particular se ha visto obligada a regionalizar el entrenamiento?		
				5.- ¿Han logrado ustedes en el transcurso del tiempo agregar mejoras al proceso de entrenamiento de la empresa?		
Incremento de las unidades producidas por horas-hombre de trabajo	Es la verificación de la buena ejecución y aprovechamiento del entrenamiento por cada uno de los miembros del personal de tiendas.	Aumento de las unidades de producto elaboradas por cada uno de los miembros del personal de tiendas.	Incremento de la rentabilidad de la empresa.	13.- ¿Considera Ud. que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento en su empresa contribuyen al éxito de la empresa?		
Disminución de los costos operativos semanales	Es el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles en la empresa para disminuir los costos operativos semanales.	Disminución de los gastos versus aumento de la rentabilidad de la empresa.	Incremento de la rentabilidad de la empresa.	14.- ¿Han logrado Uds. precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa?		
				15.- ¿Considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso?		

OBSERVACIONES:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre y Apellido:

C.I:

Profesión:

3.5.2. Instrumento Utilizado para la Clasificación de la Información

Guión de anotaciones, en el cual se contemplaron los siguientes aspectos:

- a) Organización, diseño y características del entrenamiento.
- b) Entrenadores.
- c) Personal a entrenar.
- d) Ejecución, actividades, importancia y evaluación del entrenamiento.
- e) Materiales de apoyo utilizados.
- f) Éxito del programa de entrenamiento.

Todo lo anterior fue necesario para formular el contexto del problema, plantear los objetivos de la investigación, establecer el método de trabajo y elaborar el marco teórico.

CAPITULO 4

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 El Cuestionario

Para la modalidad de cuestionario se presentó la información en forma de quince (15) preguntas cerradas (ver anexo 1) que fueron aplicadas a gerentes de entrenamiento de distintos sistemas de franquicias del sector de comida rápida de 4 empresas de la región capital venezolana con alto crecimiento en el último año (3 estadounidenses y 1 venezolana) según expertos y revistas especializadas en el área, antes mencionadas; cabe destacar que la empresa venezolana accedió a colaborar con la investigación con la condición que no se mencionara el nombre de la compañía, ni de ninguno de sus empleados. Las empresas estadounidenses en las cuales se investigó son: Subway, Wendy's y Mc Donald's.

Para la realización del cuestionario se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

Organización del entrenamiento. Entrenadores. Diseño del entrenamiento. Ejecución del entrenamiento. Importancia del entrenamiento. Evaluación del entrenamiento. Personal a entrenar. Actividades de entrenamiento. Características del entrenamiento. Materiales de apoyo del entrenamiento. Éxito del programa de entrenamiento.

Se utilizó la siguiente categorización para la unidad de análisis del cuestionario:

Categoría: Percepción acerca de los elementos que conforman el programa de entrenamiento.

Sub-Categorías

Si.
No.
No Aplica.

Las preguntas fueron las siguientes:

Tabla N° IV. 1.- ¿Tienen en la empresa un departamento encargado del entrenamiento?

Pregunta N° 1	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Tienen en la empresa un departamento encargado del entrenamiento? Sí 100%	√	√	√	√
¿Tienen en la empresa un departamento encargado del entrenamiento? No 0%				

Tabla N° V. 2.- ¿Se les exige experiencia a los entrenadores para desempeñarse en la empresa?

Pregunta N° 2	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Se les exige experiencia a los entrenadores para desempeñarse en la empresa? Sí 100%	√	√	√	√
¿Se les exige experiencia a los entrenadores para desempeñarse en la empresa? No 0%				

Tabla N° VI. 3.- ¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?

Pregunta N° 3	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
<p>¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?</p> <p>Sí 0 %</p> <p>¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?</p> <p>No 75 %</p>	√	√	√	
<p>¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?</p> <p>No Aplica 25 %</p>				√

Tabla N° VII. 4.- ¿La empresa en algún momento por alguna circunstancia en particular se ha visto obligada a regionalizar el entrenamiento?

Pregunta N° 4	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿La empresa en algún momento por alguna circunstancia en particular se ha visto obligada a regionalizar el entrenamiento? Sí 0 %				
¿La empresa en algún momento por alguna circunstancia en particular se ha visto obligada a regionalizar el entrenamiento? No 100%	√	√	√	√

Tabla N° VIII. 5.- ¿Han logrado Uds. en el transcurso del tiempo agregar mejoras al proceso de entrenamiento de la empresa?

Pregunta N° 5	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Han logrado Uds. en el transcurso del tiempo agregar mejoras al proceso de entrenamiento de la empresa? Sí 75 %	√	√	√	
¿Han logrado Uds. en el transcurso del tiempo agregar mejoras al proceso de entrenamiento de la empresa? No 25 %				√

Tabla Nº IX. 6.- ¿Disponen Uds. de aulas especiales para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?

Pregunta Nº 6	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Disponen Uds. de aulas especiales para llevar a cabo el proceso de entrenamiento? Sí 75 %	√	√	√	
¿Disponen Uds. de aulas especiales para llevar a cabo el proceso de entrenamiento? No 25 %				√

Tabla Nº X. 7.- ¿Disponen Uds. de videos para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?

Pregunta Nº 7	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Disponen Uds. de videos para llevar a cabo el proceso de entrenamiento? Sí 100 %	√	√	√	√
¿Disponen Uds. de videos para llevar a cabo el proceso de entrenamiento? No 0 %				

Cuadro N° XI. 8.- ¿Reparten Uds. folletos a los entrenantes durante el proceso de entrenamiento?

Pregunta N° 8	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Reparten Uds. folletos a los entrenantes durante el proceso de entrenamiento?				
Sí 0 %				
¿Reparten Uds. folletos a los entrenantes durante el proceso de entrenamiento?	√	√	√	√
No 100 %				

Cuadro N° XII. 9.- ¿Han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo?

Pregunta N° 9	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo?	√	√	√	√
Sí 100 %				
¿Han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo?				
No 0 %				

Cuadro N° XIII. 10.-¿Poseen Uds. algún tipo de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento?

Pregunta N° 10	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Poseen Uds. algún tipo de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento?				
Sí 0 %				
¿Poseen Uds. algún tipo de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento?	√	√	√	√
No 100 %				

Cuadro N° XIV. 11.-¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores?

Pregunta N° 11	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores?	√	√	√	√
Sí 100 %				
¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores?				
No 0 %				

Cuadro N° XV. 12.-¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes?

Pregunta N° 12	Mc Donald´s	Wendy´s	Subway	Empresa Nacional
¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes?				
Sí 0 %				
¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes?	√	√	√	√
No 100 %				

Cuadro N° XVI. 13.-¿Considera Ud. que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento contribuyen al éxito de la empresa?

Pregunta N° 13	Mc Donald´s	Wendy´s	Subway	Empresa Nacional
¿Considera Ud. que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento contribuyen al éxito de la empresa?	√	√	√	√
Sí 100 %				
¿Considera Ud. que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento contribuyen al éxito de la empresa?				
No 0 %				

Cuadro N° XVII. 14.-¿Han logrado Uds. precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa?

Pregunta N° 14	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Han logrado Uds. precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa? Sí 100 %	√	√	√	√
¿Han logrado Uds. precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa? No 0 %				

Cuadro N° XVIII. 15.-¿Considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso?

Pregunta # 15	Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional
¿Considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso? Sí 100 %	√	√	√	√
¿Considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso? NO 0 %				

De los datos arrojados por los cuestionarios aplicados a los encargados del entrenamiento en las distintas empresas se desprende la siguiente información:

- a. Todas las empresas participantes que participaron en el estudio poseen un departamento encargado de la actividad del entrenamiento.
- b. Todas las empresas exigen experiencia a los entrenadores para desempeñarse como tal dentro de la compañía.
- c. No se ha adaptado el entrenamiento a la realidad venezolana en el caso de las empresas transnacionales.
- d. Ninguna de las compañías han tenido circunstancias que hayan obligado a la empresa a regionalizar el entrenamiento.
- e. Las tres (3) compañías estadounidenses en el transcurso del tiempo han agregado mejoras a su proceso de entrenamiento, la venezolana aún no lo ha hecho.
- f. Las empresas extranjeras poseen aulas especiales para llevar a cabo la actividad del entrenamiento, la empresa venezolana no.
- g. Todas las compañías disponen de videos para llevar a cabo su entrenamiento.
- h. Todas las empresas reparten folletos a sus entrenantes durante el proceso de entrenamiento.
- i. Las cuatro (4) compañías han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo.
- j. Ninguna de las cuatro (4) compañías participantes en el estudio dispone de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento.
- k. Todas las compañías disponen de otros materiales de apoyo que utilizan los entrenadores en el proceso de entrenamiento.
- l. Ninguna de las empresas reparten otro tipo de material de apoyo a los entrenantes aparte de los folletos.
- m. Todos los encuestados consideran que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento contribuyen al éxito de la empresa.

- n. Todas las empresas han logrado precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en la compañía.
- o. Todos los encuestados consideran que el programa de entrenamiento de su compañía es exitoso.

Cuadro N° XIX. Análisis de Resultados

Presentación y Análisis de Resultados		Mc Donald's	Wendy's	Subway	Empresa Nacional	Total
1	¿Tienen en la empresa un departamento encargado del entrenamiento?					100%
	Si	x	x	x	x	
	No					
2	¿Se les exige experiencia a los entrenadores para desempeñarse en la empresa?					100%
	Si	x	x	x	x	
	No					
3	¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?					75%
	Si					
	No	x	x	x		
4	¿La empresa en algún momento por alguna circunstancia en particular se ha visto obligada a regionalizar el entrenamiento?					0%
	Si					
	No	x	x	x	x	
5	¿Han logrado Uds. en el transcurso del tiempo agregar mejoras al proceso de entrenamiento de la empresa?					75%
	Si	x	x	x		
	No				x	
6	¿Disponen Uds. de aulas especiales para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?					75%
	Si	x	x	x		
	No				x	
7	¿Disponen Uds. de videos para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?					100%
	Si	x	x	x	x	
	No					
8	¿Reparten Uds. folletos a los entrenantes durante el proceso de entrenamiento?					0%
	Si					
	No	x	x	x	x	
9	¿Han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo?					100%

		Si	x	x	x	x	
		No					
10	¿Poseen Uds. algún tipo de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento?						0%
		Si					
		No	x	x	x	x	
11	¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores?						100%
		Si	x	x	x	x	
		No					
12	¿Disponen Uds. de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes?						0%
		Si					
		No	x	x	x	x	
13	¿Considera Ud. que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento contribuyen al éxito de la empresa?						100%
		Si	x	x	x	x	
		No					
14	¿Han logrado Uds. precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa?						100%
		Si	x	x	x	x	
		No					
15	¿Considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso?						100%
		Si	x	x	x	x	
		No					

4.2 La Entrevista

De los datos obtenidos por el investigador al aplicar las entrevistas (ver anexo 2) se puede desprender la siguiente información, que responde de manera precisa a cada una de las interrogantes de investigación y corresponde de igual manera a los objetivos específicos de la investigación:

4.2.1 Detalle de la estructura de un departamento de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida

¿Cómo se detalla la estructura de un departamento de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida?

Las franquicias de comida rápida poseen estructuras administrativas encargadas del proceso de entrenamiento de sus empleados, aunque difieren en la conformación de las mismas, todas se encargan de cuidar el aspecto de la formación del personal.

Una de las cadenas estadounidenses (Wendy's) discrimina entre entrenamiento y adiestramiento, ya que concibe al primero más relacionado con la parte técnica del negocio, más relacionado a los procedimientos contenidos en el manual de operaciones y al segundo lo vincula hacia el desarrollo de habilidades, como por ejemplo: Liderazgo, comunicación y aspectos técnicos como finanzas y mercadeo. Teniendo como norte que toda persona que reciba uno u otro proceso sea un ente multiplicador de los conocimientos adquiridos por él.

Otra cadena de origen estadounidense (Subway) no posee un departamento de entrenamiento formalmente estructurado, sino que la cadena se encarga de entrenar al franquiciado en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Connecticut, en los Estados Unidos de América o en San José de Costa Rica, dándole la ventaja al franquiciado de poder decidir, si desea recibir el entrenamiento en idioma inglés o en español y será el propio franquiciado el que conjuntamente con el personal que le acompañó al entrenamiento, los encargados de formar a su personal de tienda.

Serán evaluados por el consultor de campo, persona encargada de fiscalizar que se lleve a cabo lo contenido en el manual de operaciones de la franquicia, el consultor de campo es un personal de confianza de la corporación que depende directamente de la casa matriz en Estados Unidos de América.

La tercera cadena estadounidense que participa en el estudio (Mc Donald's) posee todo un programa completo de entrenamiento, que comienza desde que el franquiciado manifiesta la idea de convertirse en tal; pasando por una estadía en la Universidad de la Hamburguesa, la primera de 8 Universidades corporativas que posee la cadena en el mundo entero, ubicada en la localidad de Oak Brook, estado de Illinois, en los Estados Unidos de América; conjuntamente con el personal que le acompaña; y luego comienza el entrenamiento en las instalaciones destinadas para ello en Venezuela.

El hecho de contar con una Universidad corporativa indica de alguna manera la dimensión de la importancia que contiene la transmisión del conocimiento de manera efectiva dentro de la organización.

La cadena nacional que colaboró con la investigación posee un programa bien estructurado de entrenamiento para los franquiciados y el personal encargado de esa tarea en cada restaurant.

Las cadenas de comida rápida reclutan a su personal de entrenamiento mediante la evaluación constante en la empresa y muy extraordinariamente se recurre a personal no perteneciente a la compañía.

El perfil de las personas pertenecientes al personal del departamento de entrenamiento en corporación, en caso de haberlos; debe ser mínimo Técnico Superior Universitario, si ya labora en la empresa y si no trabaja en la empresa, debe ser Técnico Superior Universitario, con experiencia en el área de adiestramiento o entrenamiento.

Además de los requisitos profesionales debe poseer capacidades de liderazgo, aptitudes para canalizar equipos de trabajo altamente efectivos, poseer facilidades para la comunicación interpersonal e influencia positiva entre sus compañeros.

Las personas encargadas del entrenamiento en las tiendas, en tres de las cadenas estudiadas; poseen como perfil mínimo: Ser estudiantes universitarios y la empresa los forma directamente mediante cursos y talleres previstos para tal fin.

En una sola de las cadenas estudiadas el entrenamiento es recibido por el franquiciado y un reducido equipo de personas en las instalaciones de la corporación y ellos se encargarán directamente de entrenar a su personal de tienda y se concibe al franquiciado como el principal entrenador de la tienda y es él quien supervisa a los entrenadores a su cargo en el restaurant.

Los diferentes programas de entrenamiento para franquiciados nuevos tienen una duración de tiempo que oscila entre 15 días hasta un año completo, con etapas bien diferenciadas.

En la parte corporativa de la empresa los departamentos encargados de la actividad de entrenamiento tienen un número de personal comprendido entre una persona hasta más de 20 personas. (Recordemos que las franquicias de comida rápida son muy celosas de brindar información totalmente precisa acerca de aspectos fundamentales como cifras de empleados).

Para todas las cadenas participantes en el estudio, el diseño del entrenamiento viene dado por la casa matriz y está señalado en el manual de operaciones respectivo, cabe destacar que ninguna de las empresas que participaron en el estudio recurre al outsourcing para efectuar el entrenamiento, todo el proceso se lleva a cabo por personal propio.

Si existiera algún área en la cual se requiera formación específica se recurrirá a empresas especializadas que brindarán la asesoría necesaria sólo al personal de entrenamiento de la corporación y serán ellos los que sirvan de elementos multiplicadores de la información.

Llama la atención el hecho que manifiestan los entrevistados en la personalización del entrenamiento para el personal corporativo de la compañía, se tiene mucho cuidado de satisfacer las necesidades de información de cada uno de los empleados, ya que cada cargo necesita competencias distintas y es por eso que para cada cargo hay cursos específicos.

Como contrapartida hay personas en distintos departamentos con similares necesidades de información y para esos casos se contemplan cursos y talleres específicos, aunque siempre prevalecen las necesidades y prioridades de la empresa.

Para el personal de tiendas cada estación del proceso de elaboración de la comida necesita un entrenamiento personalizado, porque existen diferencias individuales en los empleados y éstas deben ser disminuidas para la uniformidad del proceso, se habla de un entrenamiento efectivo cuando el entrenante es capaz de dominar su tarea en un 90% luego de haber sido formado en las cuatro estaciones.

4.2.2 Identificación de las etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida

¿Cuáles son las diferentes etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida?

Las Cuatro Estaciones:

Como habíamos mencionado anteriormente, hay aspectos en los cuales los entrevistados no se extendían mucho por formar parte del secreto del saber -hacer; uno de ellos es el entrenamiento para el personal de tienda conocido como: Las cuatro estaciones.

Al menos dos de los entrevistados, pertenecientes a cadenas distintas nos hablaron de ello y mencionaron que es la mejor estructura para realizar el entrenamiento del personal de tienda, viene señalada directamente desde casa matriz y hay que cumplir sus pasos a cabalidad.

Funciona de la siguiente manera:

1. El entrenador explica al entrenante lo que tiene que hacer, mientras el entrenante escucha atentamente.
2. El entrenador realiza la labor que explicó antes al entrenante, mientras éste observa atentamente.
3. El entrenante explica al entrenador lo que tiene que hacer, mientras el entrenador lo escucha atentamente.
4. El entrenante realiza la labor que explicó antes al entrenador, mientras éste observa atentamente.

En los cuatro pasos está condensada la información de cómo lograr que el producto alimenticio contenga las características que le otorgan reconocimiento por parte del público en el mundo entero, allí se chequean aspectos relativos a temperatura de cocción, distancia entre las unidades alimenticias mientras se cocinan, cantidad de ingredientes, peso aproximado, envoltura de presentación al cliente, entre otros y todo el proceso debe cumplirse de una manera rigurosa como lo señala el manual de operaciones.

Esos cuatro pasos también se aplican al personal corporativo en los cursos dictados por la empresa; en caso de existir alguna tarea en específica que aprender.

Para otra de las cadenas estadounidenses (Subway) los cuatro pasos fueron referidos en cuanto a la formación de los entrenadores de tienda, y se llevan a cabo de la siguiente manera:

- a) *Preparación:* Se prepara a los entrenadores mediante una charla de temas diversos referidos al valor del trabajo bien hecho, a la mística y a la importancia de la ética en los negocios; se concretan casos y posibles situaciones en las tiendas.
- b) *Demostración:* Se explica como se hacen las labores en una tienda.
- c) *Intentar o Probar:* Los nuevos entrenadores aplican lo aprendido en el paso b.
- d) *Seguimiento:* Es la etapa que no termina nunca, porque es la comprobación constante de los pasos anteriores.

En base a lo anteriormente expuesto se procederá a identificar las diferentes etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia del sector de comida rápida, los siguientes datos se pueden visualizar en el gráfico N° 1:

1. La persona interesada en obtener una franquicia, luego de haber evaluado las posibilidades económicas que tiene, de haber aprobado el período de demostración de cada una de las fases del negocio, y de haber estudiado la factibilidad del negocio, decide convertirse en franquiciado en un sistema de franquicias en el sector de comida rápida.
2. Firma de contrato, por medio del cual se establece la relación franquiciante – franquiciado.
3. El nuevo franquiciado se traslada al extranjero con su personal de confianza (asistentes de finanzas, supervisores de entrenamiento) para asistir a establecimientos de la corporación destinados a formar de manera intensiva a los nuevos franquiciados en la cultura y operaciones de la organización y adentrarlos en el saber - hacer (Know how) del negocio.
4. Luego del arribo a Venezuela del nuevo franquiciado y de su personal de confianza, se entrenan en unidades pilotos de la corporación para un entrenamiento más detallado del nuevo franquiciado y su personal. Luego de terminar este proceso, el franquiciado estará listo para comenzar a usar la licencia otorgada por el franquiciante.
5. Entrenamiento del franquiciado en nueva tienda con personal propio, por parte de personal de la corporación. Luego de terminar este proceso, el franquiciado estará listo para comenzar a usar la licencia otorgada por el franquiciante.
6. Supervisión y formación constante de parte de la corporación al franquiciado y su personal, la supervisión será llevada de manera tanto planificada como inesperada, para poder constatar cómo se está llevando el proceso de negocio, por parte del franquiciado y el personal que para él trabaja.
7. Establecimiento de competencias intratiendas, entre los empleados de una misma sucursal, para disminuir el tiempo de prestación de servicio, sin amenazar la calidad y el estándar establecido por la corporación y señalado en los manuales operativos.

8. Establecimiento de competencias intertiendas, entre los empleados de distintas sucursales, los empleados que compiten son los ganadores de las competencias intertiendas.
9. Establecimiento de competencias regionales, entre los empleados de distintas sucursales, asisten a ella los ganadores de las competencias intertiendas.
10. Establecimiento de competencias nacionales, entre los empleados de distintas regiones, asisten a ella los ganadores de las competencias regionales.
11. Evaluaciones a los clientes: Se realizan por medio de un libro que llenan los usuarios de los establecimientos luego de haber recibido el servicio, y que contiene preguntas que chequean el servicio prestado por la tienda. Además de la encuesta se le piden los datos telefónicos y de correo electrónico para contactar de manera aleatoria a los clientes que llenaron la encuesta.
12. Talleres ofrecidos por la franquicia en la sede de la corporación: Para afinar detalles que haya que mejorar en cuanto a los procedimientos llevados por la tienda, en el día a día y aprender algunos detalles operativos que eventualmente puedan surgir y que la corporación considere pertinentes.
13. Evaluación y formación constantes: El proceso de evaluación y formación se realiza de manera constante en las corporaciones estudiadas pertenecientes al sector de comida rápida ya que sólo el seguimiento permanente de las operaciones de las tiendas, garantiza mantener el nivel de eficacia que los manuales operativos señalan para todas las tiendas de la corporación.
14. Luego comienza de nuevo el ciclo de supervisión, evaluación y formación constantes.

4.2.3 Aspectos considerados claves en cada una de las etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida

¿Qué aspectos se consideran claves en cada una de las etapas de un

programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida?

En todas las cadenas el nivel que se le otorga al entrenamiento es muy alto, algunas personas de las entrevistadas, manifestaron que era la parte vital de la franquicia porque el entrenamiento bien realizado repercute directamente en la optimización de los procesos, aumenta la rentabilidad del sistema al incrementar las unidades producidas por horas-hombre trabajadas (en el caso de las tiendas) y disminuye los costos operativos semanales.

Es por ello que se le hace un seguimiento continuo, mediante evaluaciones periódicas aplicadas a todo el personal tanto de la corporación como de las tiendas.

Se aplican diversas técnicas de evaluación, desde la autoevaluación del desempeño, pasando por la coevaluación entre miembros de la misma dependencia, el contraste entre la autoevaluación del individuo, con la coevaluación del compañero y la evaluación del supervisor, en condiciones normales el proceso antes descrito se realiza de manera mensual.

La información que contienen todas esas evaluaciones sirve para estructurar cursos que sirvan para canalizar las dificultades que puedan observarse.

En cuanto a la formación del nivel gerencial de la corporación el proceso de entrenamiento tiene una duración que puede oscilar entre 5 a 12 semanas, es bueno mencionar que como el personal perteneciente al nivel gerencial sale de la misma compañía, ya tiene muchos de los cursos que se necesitan para ocupar ese nivel, pero si por alguna circunstancia, su ingreso es externo debe pasar obligatoriamente por todos los cursos que requiera para llevar a cabo su labor.

La evaluación del proceso de entrenamiento permite constatar si hubo mejoras en el servicio y atención al cliente, aspecto verificable además por las encuestas realizadas de manera aleatoria entre el público de los restaurantes.

Algunas empresas realizan supervisiones no esperadas, que permiten verificar informaciones obtenidas de las encuestas realizadas a los clientes o simplemente observar ciertos aspectos del negocio relativos a la parte de calidad del servicio a los clientes.

4.2.4 Principales factores determinantes del éxito en un programa de entrenamiento en una franquicia del sector de comida rápida

¿Cuáles son los principales factores determinantes del éxito en un programa de entrenamiento en una franquicia del sector de comida rápida?

Los factores determinantes del éxito en un programa de entrenamiento en sistemas de franquicias del sector de comida rápida, según lo recabado por el autor en cuatro compañías son:

1. Metas claras en lo que se quiere lograr. El proceso de entrenamiento debe tener una finalidad específica para el nivel para el cual, es llevado a cabo.
2. Estandarización del proceso de entrenamiento: Los entrenamientos para los distintos niveles de la organización deben ser exactamente idénticos en cualquier parte del mundo en los que se encuentre la corporación.
3. Capacidad de lograr repetitividad: El entrenamiento debe ser capaz de lograr que el entrenante repita a la perfección lo aprendido en el menor tiempo posible.
4. Comprobabilidad del entrenamiento: El entrenamiento debe orientarse a la comprobación efectiva del resultado del proceso.
5. Mantener la cultura corporativa: El entrenamiento debe orientarse a que el entrenante se sienta parte importante del proceso productivo de la empresa.

CAPITULO 5

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente estudio acerca del entrenamiento como factor determinante del éxito de los sistemas de franquicias en el sector de comida rápida se cumplió con lo planteado en el objetivo específico 1 al detallar en el punto 4.2.1 la estructura de un departamento de entrenamiento en una empresa de franquicias del sector de comida rápida y concluir lo siguiente:

Las franquicias de comida rápida poseen estructuras administrativas encargadas del proceso de entrenamiento de sus empleados, aunque difieren en la conformación de las mismas, todas se encargan de cuidar el aspecto de la formación del personal.

Se logró identificar las diferentes etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida en el punto 4.2.2, además de elaborar un gráfico en el que se visualizan las distintas etapas, alcanzando así el objetivo específico 2.

Indagar los aspectos claves de cada una de las etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia en el sector de comida rápida, se presenta como el tercer objetivo específico y queda resuelto este objetivo al precisar los aspectos considerados claves en cada una de las etapas y al pormenorizar el proceso de las cuatro estaciones.

El cuarto objetivo específico plantea la elaboración de un cuadro que contenga los aspectos que determinan el éxito de un programa de entrenamiento de una franquicia en el sector de comida rápida, el cual se elaboró y se anexa a la presente investigación.

A partir de lo estudiado en el presente trabajo de investigación elaborar las conclusiones pertinentes y las recomendaciones generales se convierten en los términos concluyentes de la investigación.

Conclusiones

Las franquicias como formato de negocios que busca comercializar determinados productos bajo una marca específica, ha revolucionado el mundo de los negocios en nuestro país.

Experiencias exitosas se pueden visualizar con tan sólo darse un vistazo por una avenida de cualquier ciudad principal o al visitar un centro comercial en nuestro país, cuestión que se puede comprobar al investigar el auge de los diversos ramos en sistemas de franquicias en tan sólo poco más de un lustro de haberse iniciado el boom de ese concepto comercial en Venezuela.

La aparición de publicaciones especializadas en la materia y la proliferación de compañías que se encargan de asesorar en el ramo, dan una idea de la trascendencia del negocio. Uno de los sectores con más empuje en el ramo de franquicias ha sido el de comida rápida y no es por azar este desmesurado crecimiento del sector, sino que se debe a la conjugación de varios elementos que se han puesto de manifiesto para alcanzar el crecimiento que atrae la atención de los especialistas en negocios.

Uno de los más importantes, es sin duda el entrenamiento; factor determinante del éxito en el ramo de comida rápida en los sistemas de franquicias venezolanos, debido a:

- 1) El especial cuidado en cada una de las etapas que conforman el proceso de entrenar el personal de la empresa en cada nivel de la corporación, desde la planificación del entrenamiento como tal, señalado en los manuales de operaciones respectivos, pasando por la selección del personal adecuado, fijando los perfiles correspondientes, estableciendo las directrices a seguir para llevar a cabo el proceso de entrenamiento y poniendo en marcha su ejecución.

- 2) La evaluación y supervisión constante del entrenamiento, internalizados como procesos bien estructurados e interdependientes, permiten conocer en detalle si se logra optimizar el rendimiento en todas las unidades de la empresa.

3) La actividad del entrenamiento concebida como labor que permite aprender unos pasos prediseñados en un sistema de producción que debe permanecer inmodificable en el tiempo, es un factor esencial e implícito a la esencia misma del concepto de franquicia; porque sin el entrenamiento preciso y eficaz al personal de la empresa, la repetitividad y la comprobación del formato de negocios sería materialmente imposible.

4) La repetición constante del entrenamiento en todos los niveles de la empresa permite establecer y lograr en las labores propias de todos los empleados, una rutina conductual inalterable que proporciona estabilidad a los procesos organizacionales y específicamente en el personal de tiendas encargado de producción, genera una lealtad extrema a las recetas originales de la compañía, obteniendo así el sabor característico del producto, que cohesiona al usuario con los productos de la empresa.

5) La opinión del usuario recogida por encuestas, agrega valor al proceso de entrenamiento al presentar una perspectiva distinta de lo que ocurre con él, ya que si las respuestas a esas encuestas son favorables a la empresa y reflejan satisfacción por el servicio recibido, significa que el proceso de entrenamiento ha sido eficaz y se ha logrado elevar los niveles de calidad, servicio e imagen de la compañía.

6) El entrenamiento constante para los sistemas de franquicias del sector de comida rápida, es el único camino para lograr y mantener la efectividad del negocio ya que trae como resultado el aumento de la rentabilidad de la empresa, generando así prosperidad a todos los miembros de la corporación, desde los principales ejecutivos que trabajan para la marca en cuestión, hasta el más modesto miembro del personal de tienda, sin significar que sea el menos importante.

7) La arraigada certeza entre todos los miembros de un sistema de franquicias del sector de comida rápida de estar contribuyendo con su trabajo a generar prosperidad para todos los miembros de la corporación, y es precisamente esta creencia la que agrega valor al entrenamiento en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida, la conciencia de pertenecer a un gran equipo de trabajo que labora a cada instante por ofrecer el mejor servicio, la mejor calidad, en un ambiente higiénico y agradable.

Recomendaciones

En base a los datos recogidos por la investigación anterior es considerable recomendar:

Promover investigaciones que ahonden en la naturaleza del entrenamiento en los sistemas de franquicias en sus diversos sectores.

Difundir el conocimiento reflejado en el gráfico N° 1 “Etapas de un programa de entrenamiento en una franquicia del sector de comida rápida” y en el cuadro “Aspectos que determinan el éxito de un programa de entrenamiento de una franquicia en el sector de comida rápida” debido a que en ellos se encuentra de manera condensada la información necesaria para entender el proceso de entrenamiento de un sistema de franquicias del sector de comida rápida.

Fuentes Bibliográficas

BARBADILLO DE MARIA, Santiago. (1999). **La Franquicia paso a paso**. España: Ediciones de Franquicia, S.L.

BAQUERO Angela y MARVAL Aniela (2000). **Ventana al Éxito: Lineamientos de las estrategias de mercado que favorecen la incursión de franquicias nacionales y extranjeras en Venezuela**. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello.

BENADOU, Leticia. (2001). **Costos de transacción de los clientes de empresas de comida rápida bajo contrato de franquicia**. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello.

BIORD, Raúl. (2000). **Reglas de juego para los informes y trabajos de grado**. Caracas: Ediciones UCAB.

CHIAVENATO, Adalberto. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: Edit, Mc Graw Hill.

DEBATES IESA. (2001). **Radiografía de las franquicias**. Volumen VI, número 4, abril - junio 2001. Caracas: Ediciones IESA.

DESSLER, G. (1996) **Administración de Personal**. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.

Di CONSTANZO, Juan, Alejandra Vilalta y otro. (1998), **Desarrollo de un sistema de franquicias**. México. DF.

DINERO. (2001) **Guía Oficial de Franquicias**. Caracas: Grupo editorial Producto.

FRÍAS TOVAR Annkarinia. (2001) **Regimen Legal Aplicable A Las Franquicias**. Despacho de abogados Romero-Muci & Briceño. Caracas.

GRANADOS, Jaime. (1999). **Capacitación y Desarrollo**. México: Edit. Trillas.

HERNÁNDEZ Sampieri, R., FERNÁNDEZ Collado, C. y BAPTISTA Lucio, P. (2001). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill.

KERLINGER, F y LEE, H. (1999). **Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales**. México: Mc Graw Hill.

LYON, David. (1996). **Postmodernidad**. Madrid: Edit. Alianza Editorial.

MÉNDEZ, Carlos. (1997). **Metodología**. Bogotá: Mc Graw Hill.

PALACIOS, Luís, Jorge Arredondo y otros. (2000). **Franquicias en Venezuela Una escuela de emprendedores**. Caracas: Ediciones UCAB.

PROFRANQUICIAS. (1999). Código de Ética para las Franquicias en Venezuela. Profranquicias. Caracas.

RAAB, Steven, Gregory Matusky. (2000). **Franquicias cómo multiplicar su negocio**. México: Edit. LIMUSA.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. (2000), **Diccionario de la Lengua Española**. Tomo 1. Pag. 393. Madrid: Edit. Espasa.

SABINO, Carlos. (1999). **¿Cómo hacer una tesis?**. Caracas: Edit. Panapo.

SANTALLA, Zuleyma. (2003). **Guía para la elaboración formal de reportes de investigación**. Caracas: UCAB.

STONER, J.A, Freeman. (1997). **Administración**. México: Edit, Mc Graw Hill.

TRACY, Brian. (2000). **Las cien reglas infalibles para obtener el éxito empresarial**. Madrid: Edit. Paidós.

WERTHER, W.B, K. Davis. (2000). **Gerencia de Recursos Humanos**, México: Edit. Trillas.

ZAMBRANO, Luis. (2001). **Elaboración de un proyecto factible para evaluar y proponer el establecimiento de un modelo de franquicias**. Tesis de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello.

Anexos

ANEXO N° I
Cuestionario
Entrenamiento en Sistemas de Franquicias:
(Preguntas Cerradas)

El presente instrumento forma parte del proyecto de trabajo de grado de Leonardo Melero Blanco, para optar al título de Especialista en Gerencia de RRHH y RRII, otorgado por la Universidad Católica Andrés Bello; en el cual se estudia El entrenamiento como factor determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida, consta de quince (15) preguntas de selección simple.

A. ORGANIZACIÓN DEL ENTRENAMIENTO:

1. ¿Tienen en la empresa un departamento encargado del entrenamiento?

Si No

B. ENTRENADORES:

2. ¿Se les exige experiencia a los entrenadores para desempeñarse en la empresa?

Si No

C. DISEÑO DEL ENTRENAMIENTO:

3. ¿Su empresa en caso de ser transnacional ha logrado desarrollar algún sistema de entrenamiento propio adaptado a las circunstancias de Venezuela?

Si No No Aplica

4. ¿La empresa en algún momento por alguna circunstancia en particular se ha visto obligada a regionalizar el entrenamiento?

Si No

5. ¿Han logrado ustedes en el transcurso del tiempo agregar mejoras al proceso de entrenamiento de la empresa?

Si No

D. CARACTERÍSTICAS DEL ENTRENAMIENTO:

6. ¿Disponen ustedes de aulas especiales para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?

Si No

J. MATERIALES DE APOYO DEL ENTRENAMIENTO:

7. ¿Disponen ustedes de videos para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?

Si No

8. ¿Reparten ustedes folletos a los entrenantes durante el proceso de entrenamiento?

Si No

9. ¿Han desarrollado carteles que indiquen lo que se espera de los entrenantes durante el proceso y después de finalizado el mismo?

Si No

10. ¿Poseen ustedes algún tipo de software que pongan en práctica durante el proceso de entrenamiento?

Si No

11. ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores?

Si No

12. ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes?

Si No

K. ÉXITO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO:

13. ¿Considera Ud. que los elementos que constituyen el proceso de entrenamiento en su empresa contribuyen al éxito de la empresa?

Si No

14. ¿Han logrado Uds. precisar los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa?

Si No

15. ¿Considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso?

Si No

ANEXO Nº II
Entrevista
Entrenamiento en Sistemas de Franquicias:
(Preguntas Abiertas)

El presente instrumento forma parte del proyecto de trabajo de grado de Leonardo Melero Blanco, para optar al título de Especialista en Gerencia de RRHH y RRII, otorgado por la Universidad Católica Andrés Bello; en el cual se estudia El entrenamiento como factor determinante del éxito en los sistemas de franquicias del sector de comida rápida, consta de una entrevista de cuarenta y cuatro (44) preguntas.

A. ORGANIZACIÓN DEL ENTRENAMIENTO:

1. ¿Cómo está conformado administrativamente el departamento de entrenamiento?
2. ¿Cuántas personas laboran en el departamento de entrenamiento?
3. ¿Cómo ustedes logran reclutar el personal encargado del departamento de entrenamiento?
4. ¿Cuál es el perfil que debe tener el personal perteneciente al departamento de entrenamiento?

B. ENTRENADORES:

5. ¿Cuál es el número de personal encargado de llevar a cabo la tarea de entrenamiento?
6. ¿Qué nivel de formación tienen los entrenadores?
7. ¿Cómo entrena la empresa a los entrenadores?

C. DISEÑO DEL ENTRENAMIENTO:

8. ¿Cuál es el origen del diseño de entrenamiento vigente en la empresa?

D. EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO:

9. ¿El entrenamiento que ustedes brindan lo realizan con personal propio o recurren a empresas contratistas que se encargan de llevarlo a cabo?
10. En caso de ser la respuesta a la pregunta anterior de naturaleza afirmativa ¿tiene algún material acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de entrenamiento por parte de los contratistas?

E. IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO:

11. ¿Cuál es el nivel de importancia que ustedes en la empresa le otorgan al proceso de entrenamiento?
12. ¿Cuánto tiempo en el año una persona debe dedicar a entrenarse en la compañía? Explicar por niveles.
13. ¿Cómo repercute la cantidad de dinero invertido en el entrenamiento por persona en las ganancias de la compañía?
14. ¿Hay algún entrenamiento que sea indispensable para ser promocionado dentro del personal corporativo de la empresa?

F. EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO:

15. ¿Qué entiende la empresa por entrenamiento efectivo?
16. ¿Cómo determina la empresa si el entrenamiento es efectivo o inefectivo?
17. ¿Cómo evalúa la compañía el proceso de entrenamiento?
18. ¿Han logrado ustedes medir el impacto que tiene el entrenamiento en el volumen de ventas de la compañía?
19. ¿Cuáles han sido los resultados de las evaluaciones realizadas al proceso de entrenamiento de su empresa?

G. PERSONAL A ENTRENAR:

20. ¿Cuál es el perfil de los gerentes de la empresa?

20^a. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de entrenamiento a los gerentes de la empresa?

21. ¿Cuál es el perfil de los supervisores de la empresa, en caso de haberlos?

21^a. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de entrenamiento a los supervisores de la empresa, en caso de haberlos?

22. ¿Cuál es el perfil del personal de tienda?

22^a. ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento al personal de tienda?

23. ¿Cuál es el perfil de los franquiciados?

23^a. ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento a los franquiciados?

24. ¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento al personal que depende de los franquiciados?

H. ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO:

25. ¿Qué actividades realizan ustedes para llevar a cabo el proceso de entrenamiento?

26. ¿Tienen algún número específico de materias que impartir en el entrenamiento?

27. ¿Cuánto es el tiempo de duración del proceso de entrenamiento para el nivel gerencial de la empresa?

28. ¿Cuánto es el tiempo de duración del proceso de entrenamiento para el personal de supervisores de la empresa, en caso de haberlos?

I. CARACTERÍSTICAS DEL ENTRENAMIENTO:

29. ¿Qué actividades llevan a cabo los entrenantes dentro de las aulas destinadas para el entrenamiento, en caso de haberlas?

30. ¿Cómo se desarrolla el proceso de entrenamiento para los entrenantes

en la práctica del negocio?

31. ¿Qué porcentaje de entrenamiento obligatorio se realiza dentro de la empresa y qué porcentaje se realiza de entrenamiento opcional?
32. ¿En caso de existir algún tipo de entrenamiento opcional, hay algún incentivo que se les otorgue a los entrenantes?
33. ¿Qué porcentaje del entrenamiento se realiza de forma colectiva y qué porcentaje de forma individual?

J. MATERIALES DE APOYO DEL ENTRENAMIENTO:

34. ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que utilicen los entrenadores, en caso de haberlo/s puede mencionarlo/s?
35. ¿Disponen ustedes de algún otro material de apoyo que repartan a los entrenantes, en caso de haberlo/s puede mencionarlo/s?

K. ÉXITO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO:

36. ¿Cuáles serían los factores que determinan el éxito del entrenamiento en su empresa?
37. ¿Por qué considera Ud. que el programa de entrenamiento de su empresa es exitoso?

ANEXO N° IV

Aspectos que Determinan el Éxito de un Programa de Entrenamiento de una Franquicia en el Sector de Comida Rápida

Aspectos	Observación
1. Metas claras en lo que se quiere lograr	El proceso de entrenamiento debe tener una finalidad específica para el nivel para el cual, es llevado a cabo.
2. Estandarización del proceso de entrenamiento	Los entrenamientos para los distintos niveles de la organización deben ser exactamente idénticos en cualquier parte del mundo en los que se encuentre la corporación.
3. Capacidad de lograr repetitividad	El entrenamiento debe ser capaz de lograr que el entrenante repita a la perfección lo aprendido en el menor tiempo posible.
4. Comprobabilidad del entrenamiento	El entrenamiento debe orientarse a la comprobación efectiva del resultado del proceso.
5. Mantener la cultura corporativa	El entrenamiento debe orientarse a que el entrenante se sienta parte importante del proceso productivo de la empresa.

Cuadro realizado por Leonardo Melero, 2003.

ANEXO N° V

Régimen Legal Aplicable a las Franquicias

Por: Annkarinia Frías Tovar
Abogado de Romero-Muci & Briceño
Despacho de Abogados Asociado a Andersen Legal

II. MARCO REGULATORIO

Venezuela no tiene una legislación especial que regule en forma específica el contrato de franquicia; sin embargo, existen gran cantidad de normas en nuestro ordenamiento jurídico, aplicables a las relaciones que surgen a raíz del contrato celebrado entre el franquiciado y el franquiciador, y de ellos frente a terceros, incluyendo el Estado.

En este sentido, en principio, en Venezuela las relaciones jurídicas y comerciales derivadas del contrato de franquicia se rigen por las estipulaciones contractuales de las partes, las cuales, atendiendo al principio de la autonomía de la voluntad, acuerdan

Los términos, condiciones y alcance de su relación comercial, teniendo como único límite el orden público y las buenas costumbres. No obstante, como antes se indicó, existen una serie de normas, que sin ser especiales para esta materia, tienen aplicación directa en las relaciones jurídicas derivadas de este contrato. Dentro de este tipo de normas las más importantes de destacar son:

a. Normas que rigen los contratos mercantiles:

- Código de Comercio: Este texto legal consagra los principios generales que rigen las obligaciones de carácter mercantil en general, dentro de las cuales se encuentran las derivadas de los contratos de franquicia.
- Código Civil: Regula las obligaciones derivadas de las relaciones contractuales en materia civil, y es de aplicación supletoria en aquellos contratos suscritos entre comerciantes o celebrados en materia mercantil. Contiene además normas regulatorias en materia de responsabilidad.

b. Normas que regulan la propiedad industrial, los derechos de autor, marcas patentes y modelos industriales:

- Ley de Propiedad Industrial: Regula los derechos de los inventores, descubridores e introductores sobre las creaciones, inventos o descubrimientos relacionados con la industria; así como también la de los productores, fabricantes o comerciantes sobre las frases o signos

comerciales que adopten para distinguir de los similares los resultados de su trabajo o actividad.

- Ley de Derecho de Autor: Reconoce los derechos de los autores sobre todas las obras de ingenio de carácter creador, cualquiera que sea su género, mérito, forma de expresión y destino y establece los mecanismos legales para su protección.
- Decreto 2.095: Establece el Régimen Común de Tratamiento de los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías, consagrando una serie de disposiciones que regulan la inversión extranjera en Venezuela y la obtención de una efectiva transferencia de tecnología, en aplicación del tratamiento igualitario establecido en las Decisiones 291 y 292 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.
- Decisión 344 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena: Establece el Régimen Común aplicable en materia de Propiedad Industrial entre los países miembros del Acuerdo de Cartagena, ahora Comisión Andina de Naciones. Sus normas son de aplicación preferente a la legislación nacional y consagra los principios generales que regulan las patentes de invención, los modelos de utilidad, los diseños y secretos industriales, las marcas, nombres comerciales y las denominaciones de origen.

c.- Normas de carácter tributario

- Código Orgánico Tributario: Establece los principios generales que regulan los tributos nacionales y las relaciones jurídicas derivadas de los mismos, determinando los elementos constitutivos de la obligación tributaria, las personas responsables del pago y recaudación de los tributos, la forma de extinción de la obligación tributaria, las sanciones, los recursos administrativos y judiciales, y demás normas para la administración y recaudación tributaria.
- Ley de Impuesto sobre la Renta: Esta ley grava los enriquecimientos netos que se consideren disponibles para el contribuyente, dentro de un período anual, en razón de actividades económicas realizadas en Venezuela o de bienes situados en el territorio nacional. Es importante destacar que este texto legal distingue entre asistencia técnica, servicios tecnológicos, regalías y demás participaciones análogas, otorgándoles a estas figuras un tratamiento fiscal bien diferenciado.

En este sentido, este cuerpo normativo establece que la asistencia técnica comprende el suministro de instrucciones, escritos, grabaciones, películas y demás instrumentos similares de carácter técnico, destinados a la

elaboración de una obra o producto para la venta o la prestación de un servicio específico para los mismos fines de venta, pudiendo comprender la transferencia de conocimientos técnicos, de servicios de ingeniería, investigación y desarrollo de proyectos, de asesoría y consultoría y el suministro de procedimientos o fórmulas de producción, datos, informaciones y especificaciones técnicas, diagramas, planos o instructivos técnicos y la provisión de elementos de ingeniería básica y de detalle.

Asimismo, establece que los servicios tecnológicos comprenden la concesión para el uso y explotación de patentes de invención, modelos, dibujos y diseños industriales, mejoras o perfeccionamiento, formulaciones, reválidas o instrucciones y todos aquellos elementos técnicos sujetos a patentamiento.

Finalmente, considera que las regalías y demás participaciones análogas son las cantidades que se pagan en razón del uso o goce de patentes, marcas, derecho de autor, procedimientos o derechos de exploración o explotación de recursos naturales, fijadas en relación a una unidad de producción, de venta, exploración o explotación, cualquiera sea su denominación.

En este orden de ideas, el citado texto legal establece que los enriquecimientos gravables, obtenidos por los contribuyentes que desde el exterior suministren tales servicios a personas jurídicas o comunidades que los utilicen en el país, estarán constituidos por el 30% de los ingresos brutos que obtengan por el suministro de la asistencia técnica, el 50% de los ingresos brutos que obtengan por el suministro de servicios tecnológicos y el 90% de los ingresos brutos que obtengan por concepto de regalías y demás participaciones análogas.

De igual forma, establece que para la empresa que recibe estos servicios, los egresos que ésta realice por tales conceptos se considerarán como deducibles a los fines de determinar su enriquecimiento gravable. Finalmente, debemos destacar que el Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta en Materia de Retenciones establece la obligatoriedad de practicar la retención de este impuesto a los deudores o pagadores de enriquecimientos netos o ingresos brutos obtenidos por la asistencia técnica y los servicios tecnológicos recibidos, así como por las regalías y demás remuneraciones análogas pagadas, estableciendo una alícuota máxima del 34% aplicable a las personas jurídicas no domiciliadas cuyos ingresos brutos por tales conceptos excedan de las 3.000 Unidades Tributarias.

- Ley de Impuesto a los Activos Empresariales: Grava a todas las personas naturales o jurídicas comerciantes, sujetas al Impuesto sobre la Renta, calculado sobre el valor de los activos tangibles e intangibles de su propiedad situados en el país, que durante el ejercicio anual tributario

correspondiente estén incorporados a la producción de los enriquecimientos de la empresa.

- Ley de Impuesto al Consumo Suntuario y a las Ventas al Mayor: Grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes y servicios, aplicable en todo el territorio nacional, y que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes o servicios, habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realicen actividades consideradas como hechos imponible a tenor de esta ley.
- Ley de Aduanas: Regula los derechos y obligaciones de carácter aduanero y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, estableciendo al efecto los principios generales que regirán la entrada, permanencia y salida del territorio nacional de mercancías objeto de tráfico internacional. Prevé una serie de niveles arancelarios, que se establecen con base al grado de elaboración de los productos que se importan o exportan.

d.- Normas que protegen a los consumidores y a la libre competencia

- Ley Para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia: Tiene por objeto promover y proteger el ejercicio de la libre competencia y la eficiencia en beneficio de los productores y consumidores, así como prohibir las conductas y prácticas monopólicas y oligopólicas y demás medios que puedan impedir, restringir, falsear o limitar el goce de la libertad económica. Esta Ley establece una serie de limitaciones que son aplicables a los contratos de franquicia las cuales tienden a evitar la existencia de prácticas anticompetitivas en el mercado.
- Ley de Protección al Consumidor: Esta Ley tiene como objeto fundamental la organización, dirección, vigilancia, coordinación y ejecución de las medidas, planes y programas que se adopten en el país, tendientes a la protección legal del consumidor, la investigación de los servicios y productos de consumo, su estructura de precios, así como la educación, promoción e información de las necesidades, intereses y problemas del consumidor y, muy especialmente, promover y estimular la organización de la población consumidora. Asimismo, esta ley establece una serie de limitaciones que aplican en la suscripción de contratos de franquicias relativos principalmente a publicidad comercial e industrial, garantías contra defectos o mal funcionamiento y demás normas tendentes a la protección del consumidor final.

e.- Normas que regulan las relaciones laborales

- Ley Orgánica del Trabajo: Sus disposiciones se aplican a todas las personas que contraten trabajadores en Venezuela y sus disposiciones se consideran de cumplimiento obligatorio. Los derechos que consagra son de carácter irrenunciable. Bajo la Ley venezolana se presume que todos los servicios personales son prestados bajo una relación laboral, por lo que resulta irrelevante la nacionalidad del empleado y la presencia legal del empleador en Venezuela. Es importante, destacar que entre el franquiciador y el franquiciado no existe relación laboral alguna, ni siquiera entre el franquiciador y los empleados del franquiciado.
- Ley sobre Seguridad Social: Tiene como propósito proteger a todos los habitantes de la República, en los términos y condiciones que fije la ley, ante las contingencias de enfermedad y accidentes, sean o no de trabajo, cesantía, desempleo, maternidad, incapacidad temporal y parcial, invalidez, vejez, nupcialidad, muerte, sobrevivencia y cualquier otro riesgo que pueda ser objeto de previsión social, así como las cargas derivadas de la vida familiar y las necesidades de vivienda, recreación, formación profesional y otro tipo de necesidad susceptible de ser internacional. Prevé una serie de niveles arancelarios, que se establecen con base al grado de elaboración de los productos que se importan o exportan.

f.- Normas que protegen a los consumidores y a la libre competencia

- Ley Para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia: Tiene por objeto promover y proteger el ejercicio de la libre competencia y la eficiencia en beneficio de los productores y consumidores, así como prohibir las conductas y prácticas monopólicas y oligopólicas y demás medios que puedan impedir, restringir, falsear o limitar el goce de la libertad económica. Esta Ley establece una serie de limitaciones que son aplicables a los contratos de franquicia las cuales tienden a evitar la existencia de prácticas anticompetitivas en el mercado.
- Ley de Protección al Consumidor: Esta Ley tiene como objeto fundamental la organización, dirección, vigilancia, coordinación y ejecución de las medidas, planes y programas que se adopten en el país, tendientes a la protección legal del consumidor, la investigación de los servicios y productos de consumo, su estructura de precios, así como la educación, promoción e información de las necesidades, intereses y problemas del consumidor y, muy especialmente, promover y estimular la organización de la población consumidora. Asimismo, esta ley establece una serie de limitaciones que aplican en la suscripción de contratos de franquicias relativos principalmente

a publicidad comercial e industrial, garantías contra defectos o mal funcionamiento y demás normas tendentes a la protección del consumidor final.

g.- Normas que regulan las relaciones laborales

- Ley Orgánica del Trabajo: Sus disposiciones se aplican a todas las personas que contraten trabajadores en Venezuela y sus disposiciones se consideran de cumplimiento obligatorio. Los derechos que consagra son de carácter irrenunciable. Bajo la Ley venezolana se presume que todos los servicios personales son prestados bajo una relación laboral, por lo que resulta irrelevante la nacionalidad del empleado y la presencia legal del empleador en Venezuela. Es importante, destacar que entre el franquiciador y el franquiciado no existe relación laboral alguna, ni siquiera entre el franquiciador y los empleados del franquiciado.
- Ley sobre Seguridad Social: Tiene como propósito proteger a todos los habitantes de la República, en los términos y condiciones que fije la ley, ante las contingencias de enfermedad y accidentes, sean o no de trabajo, cesantía, desempleo, maternidad, incapacidad temporal y parcial, invalidez, vejez, nupcialidad, muerte, sobrevivencia y cualquier otro riesgo que pueda ser objeto de previsión social, así como las cargas derivadas de la vida familiar y las necesidades de vivienda, recreación, formación profesional y otro tipo de necesidad susceptible de ser prevista.

En ella se establecen una serie de obligaciones que deben cumplir tanto patronos como empleados dentro de las cuales destacan la afiliación obligatoria de todos los trabajadores y las cotizaciones que la ley exige tanto a patronos como a trabajadores.

h.- En materia de solución de controversias:

- Ley de Arbitraje Comercial: Establece los principios y normas que regulan al arbitraje comercial como mecanismo de solución de controversias, dejando a salvo lo dispuesto en los tratados multilaterales o bilaterales vigentes.
- Ley de Derecho Internacional Privado: establece las normas y principios que regularán los supuestos de hecho relacionados con ordenamientos jurídicos extranjeros, indicando al efecto que estos se regirán por las normas de Derecho Internacional Público sobre la materia y, en particular, por las normas establecidas en los tratados internacionales vigentes en Venezuela o, en su defecto, por las normas de Derecho Internacional privado

venezolano. A falta de normas específicas, se utilizará la analogía y los principios de Derecho Internacional Privado generalmente aceptados.

i.- Tratados internacionales sobre la materia

Venezuela ha ratificado varios tratados internacionales en distintas materias vinculadas a los temas antes expuestos y ha adecuado su normativa interna a muchos de los principios contenidos en estos acuerdos, dentro de estos tratados destacan los siguientes:

- a. En materia de marcas y patentes: El Convenio de París, el Acuerdo sobre los Aspectos de Propiedad Industrial Relativos al Comercio, comúnmente denominado TRIP'S, el capítulo XVIII del Acuerdo de Liberalización Comercial entre México, Colombia y Venezuela, conocido como el Grupo de los Tres (G-3) y la Decisión 344 sobre Propiedad Industrial de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.
- b. En materia de derechos de autor: La Convención de Berna para protección de las obras literarias, la convención universal sobre derechos de autor y la convención de Ginebra sobre fonogramas.
- c. En materia tributaria: Venezuela ha suscrito un conjunto de Convenios Internacionales cuyo objetivo es evitar la doble tributación de las empresas por los negocios e inversiones realizadas en territorio venezolano, los cuales poseen especiales referencias a los pagos de regalías. Entre ellos destacan los tratados para evitar la doble tributación con los siguientes países: Italia, Francia, Bélgica, Alemania, Trinidad y Tobago, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, República Checa, Portugal, Reino Unido de los Países Bajos, Noruega, Suecia y México. Asimismo la Comisión del Acuerdo de Cartagena dictó en 1970 la Decisión N° 40, según la cual se aprueba el Convenio para Evitar la Doble Tributación entre los países miembros del Pacto Andino, ahora Comisión Andina de Naciones y el Convenio Tipo para la Celebración de Acuerdos de Doble Tributación entre los Países Miembros y otros Estados ajenos a la Subregión.
- d. En Materia de promoción y protección de inversiones: Actualmente en Venezuela se encuentran vigentes acuerdos bilaterales de Promoción y Protección de Inversiones con Holanda, Argentina, Suiza, Uruguay, Ecuador, Chile, Portugal, Trinidad y Tobago, Barbados, Costa Rica, Alemania, Canadá, entre otros. Asimismo, el Capítulo XVII del Acuerdo de Liberalización Comercial del Grupo de los Tres, relativo a las Inversiones, establece un Acuerdo de Promoción y Protección de inversiones entre México, Colombia y Venezuela. Las Decisiones 291 y 292 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena sobre el Régimen Común de Tratamiento a la

Inversión Extranjera, otorgan un trato nacional a la inversión foránea proveniente de los países miembros del Pacto Andino.

- e. En materia de solución de controversias: Venezuela es parte de diversos convenios relativos al sometimiento de controversias o conflictos de arbitraje, entre los que destacan la Convención de Panamá sobre Arbitraje Comercial, el Convenio de Nueva York relativo a reconocimiento de Ejecución de Sentencias Arbitrales Extranjeras, los mecanismos de solución de controversias del Grupo de los Tres, la Organización Mundial del Comercio, y el Acuerdo por el cual Venezuela se hace miembro del Centro Internacional para Arreglos de Disputas sobre Inversiones (CIADRI).

III. TIPOS DE FRANQUICIAS

La franquicia como modalidad contractual según la cual el franquiciador transmite al franquiciado la facultad de desarrollar la actividad comercial del franquiciador empleando sus marcas, signos distintivos, conocimientos tecnológicos y comerciales, entre otros aspectos, como si se tratase de su propia empresa recibiendo a cambio una remuneración que puede consistir en el pago de un precio fijo y/o de regalías, suele asumir diversas modalidades, por lo cual resulta sumamente difícil determinar en forma exhaustiva los diversos tipos de contrato de franquicia que la práctica ofrece.

A continuación se indican las principales formas que este contrato puede adoptar atendiendo a los criterios expuestos por la tratadista española Esperanza Gallego Sánchez, en su obra intitulada La Franquicia:

Por el Objeto:

- a. Franquicia de distribución: es aquella mediante la cual una empresa busca colocar sus productos o servicios a través de un agente independiente quien se encargará de la distribución o venta de los mismos en un establecimiento dotado de los signos distintivos del franquiciador.
- b. Franquicia de producción o industrial: es aquella en la cual el franquiciado queda autorizado, con las indicaciones establecidas por el franquiciador en el contrato, a fabricar el producto, para lo cual le será suministrada la asistencia técnica necesaria, las marcas, patentes e incluso algunos materiales necesarios para la fabricación.
- c. Franquicia de servicios: es aquella en la cual el franquiciado queda autorizado a prestar un servicio bajo los signos distintivos, nombre comercial, marcas y directrices del franquiciador.

Por la exclusividad de aprovisionamiento y de territorio:

- a. Franquicia propia o exclusiva: es aquella en la cual el franquiciado solo puede vender en forma exclusiva los productos del franquiciador.
- b. Franquicia impropia o no exclusiva: es aquella en la cual el franquiciado puede vender otros productos que no sean del franquiciador, salvo aquellos que puedan generar competencia con el objeto del contrato.
- c. Franquicia tradicional o convencional: Existen dos modalidades, a saber:
 - c.1. La operativa: es aquella en la cual el franquiciado goza del derecho exclusivo de venta del producto o prestación del servicio dentro de un territorio determinado, sin que pueda estipular subcontratos de Franquicia.
 - c.2. Territorial: es aquella en la cual, dada la amplitud del territorio, se le permite al franquiciado celebrar sub-contratos de Franquicia; en este caso, al titular de la franquicia se denomina Franquiciado Principal o Master Franchisee. Este sub-contrato se encuentra estrechamente vinculado al contrato principal, del cual se toman básicamente las mismas condiciones de contratación.
 - c.3. Franquicia itinerante: es aquella en la cual el franquiciado opera en un territorio determinado, pero no de forma exclusiva.

IV. CARACTERISTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

a.- Sujetos:

El Franquiciado: es la persona física o jurídica que explota su propio negocio, bajo el nombre y métodos del franquiciador.

El Franquiciador: es la persona jurídica que otorga al franquiciado una serie de derechos dentro de los cuales destaca el ser representado bajo su razón social y su marca para vender productos o servicios con una metodología experimentada previamente, a cambio de una remuneración establecida en el contrato de franquicia y que puede consistir en el pago de un precio fijo, de regalías o de ambas.

b.- Derechos y obligaciones de las partes:

PARA EL FRANQUICIADOR:

-DERECHOS:

- a. Exigir el pago de la retribución convenida, así como las regalías;

- b. Respeto a sus derechos de propiedad industrial o intelectual sobre las marcas, productos y demás signos distintivos suministrados al franquiciado; y,
- c. Exigir al franquiciado el cumplimiento de todas las estipulaciones contractuales.

-OBLIGACIONES:

- a. Proporcionar al franquiciado los productos, marcas, signos distintivos, transferencia de conocimientos comerciales y tecnológicos para que éste pueda iniciar y proseguir sus operaciones de conformidad con lo establecido en el contrato;
- b. Brindar al franquiciado el entrenamiento y conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo del negocio; y,
- c. Respetar el derecho de exclusividad que en virtud de las cláusulas contractuales haya asegurado al franquiciado.

PARA EL FRANQUICIADO:

-DERECHOS:

- a. Obtener el suministro de los productos a ser comercializados; y,
- b. Exigir el suministro del entrenamiento, transferencia de conocimientos comerciales y tecnológicos y demás servicios que el franquiciador se haya comprometido a brindar para el desarrollo del negocio.

-OBLIGACIONES:

- a. Efectuar los pagos establecidos en el contrato;
- b. Asumir los costos y riesgos del negocio;
- c. Emplear las marcas y demás signos distintivos en forma adecuada y siguiendo los lineamientos establecidos en el contrato;
- d. Facilitar las labores de fiscalización a las que tiene derecho el franquiciador en virtud del contrato; y,
- e. Respetar los estándares de calidad en lo que respecta a la presentación, venta y precio de los productos y servicios suministrados.

c.- Principales estipulaciones contractuales:

- **Exclusividad territorial:** En los contratos de franquicia se suele pactar una zona específica en la cual el franquiciado va a desarrollar su negocio. Esta zona pueda estar referida a un país o grupo de países o se puede limitar a secciones de un país determinado. Es importante señalar que en el contrato de franquicia se debe determinar con precisión la zona de actuación del

franquiciado por cuanto, de esta delimitación, depende que el franquiciador pueda otorgar franquicias a terceros en otra zona.

Asimismo, debemos indicar que esta distribución de territorio debe efectuarse de manera tal que no se vulnere el contenido de la Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia según la cual está prohibido celebrar acuerdos, decisiones o recomendaciones colectivas o prácticas concertadas para repartir mercados, áreas territoriales, sectores de suministro o fuentes de aprovisionamiento entre competidores, fijar precios o condiciones de comercialización, rechazo injustificado por el franquiciador de satisfacer la demanda de productos o la prestación de servicios, publicidad fraudulenta que induzca a error o que limite la libre competencia.

- Tipo de negocio: Dependiendo del tipo de franquicia se determinarán las actividades que la misma comprende, es decir, el franquiciado conviene en que se limitarán las actividades mercantiles que desarrolle al tipo de negocio objeto de la franquicia y éstas no se mezclarán con otros negocios que el franquiciado desarrolle. En este sentido, el franquiciado tiene poca libertad en la escogencia de la forma de manejar el comercio, ya que en la franquicia normalmente esto debe hacerse de manera uniforme por parte de todos los franquiciados.
- Transferencia de conocimientos tecnológicos (Know How Tecnológico): En algunos contratos de franquicia se estipula la transferencia o el uso de conocimientos tecnológicos a los fines de producir determinados productos, por tanto, en el contrato debe indicarse con precisión las condiciones y características de la tecnología a suministrar.

Entrenamiento del personal y tecnología comercial: Normalmente los contratos de franquicia incluyen programas de entrenamiento del personal del franquiciado, la guía de selección de trabajadores, la provisión de métodos contables y demás conocimientos comerciales, necesarios para el desarrollo del negocio, así como la actualización periódica de esta asistencia, así como la provisión de otro tipo de conocimientos comerciales necesarios para el negocio a desarrollar y la actualización periódica de esta asistencia.

- Contraprestaciones dinerarias: En estos contratos el precio se encuentra dividido en dos partes: por un lado el franquiciado se obliga a pagar al franquiciador una suma fija de dinero la cual constituye el precio inicial o de entrada y, por la otra, deberá cancelar al franquiciador una participación en las utilidades que obtenga en la ejecución del negocio ó un porcentaje de las ventas de los productos producidos o de la prestación de servicios. Esta

participación que el franquiciado debe cancelar durante la vigencia del contrato recibe el nombre de regalía y la misma constituye una forma de financiamiento para el franquiciado.

- Licencias y autorizaciones (Good Will): Las franquicias incluyen la licencia de uso de marcas y/o demás signos distintivos propiedad del franquiciador.

En estos casos el franquiciador, a los efectos de proteger sus derechos, otorga licencias de uso sobre los mismos sin transmitir la propiedad de estos e incorpora en el contrato una serie de instrucciones relacionadas a la forma como debe actuar el franquiciado en el desempeño de sus actividades y en la comercialización de los productos derivados de la marca.

- Espacio físico: En los contratos de franquicia también se establece asistencia en el asesoramiento para la elección del local donde se va a desarrollar la actividad objeto de la franquicia, la provisión de especificaciones para la adquisición del mismo, el asesoramiento en su equipamiento y construcción, entre otros.
- Suministro: Normalmente en el negocio de la franquicia se pacta la compra de productos de fuentes determinadas, es decir, el suministro, materia prima o productos terminados están controlados por el franquiciador. En muchos casos, el franquiciador es quien suministra el producto, por lo que en estos contratos se estipula que la compra del producto del franquiciador pasa a ser una parte de retribución que este recibe a consecuencia de la franquicia.
- Supervisión operativa y cuentas: El franquiciador se reserva el derecho de revisar los libros del negocio del franquiciado, así como la forma como éste está operando.
- Impuestos, seguros y pasivos laborales: Los costos y riesgos del negocio son asumidos por el franquiciado, a menos que en el contrato se estipule lo contrario de forma expresa.
- Confidencialidad y protección de marcas: El franquiciador se encuentra en la obligación de no hacer uso indebido de las marcas y demás signos distintivos objeto de la licencia de uso, e igualmente está obligado a no divulgar la información que sea considerada como confidencial por el franquiciador. El contrato determinará las limitaciones que a tal efecto establezca el franquiciador.
- Legislación aplicable: En el contrato de franquicia se debe establecer el ordenamiento jurídico al cual van a someterse las partes para solucionar las

controversias derivadas de la ejecución del mismo. No obstante, en caso que el contrato no establezca una normativa determinada, se aplicarán las normas pertinentes en materia de derecho internacional privado.

- Jurisdicción competente: Al igual que en lo atinente a la legislación aplicable, en materia de jurisdicción rige el principio de autonomía de la voluntad de las partes en cuanto a la designación de un domicilio especial. En caso que la misma no se encuentre prevista en el contrato rigen las reglas aplicables en materia de derecho procesal internacional.
- Cláusulas arbitrales: Las partes, de mutuo acuerdo, pueden establecer en su contrato que las controversias que pudieren surgir serán dirimidas a través de arbitraje, indicando al efecto la forma como se efectuará el mismo, es decir si se sujetarán al arbitraje de derecho o de equidad, institucional o privado y especificando el cuerpo de reglas y/o organismos al cual se someterán.
- Terminación del contrato: Las causales de terminación del contrato por lo general están establecidas en forma expresa en el contrato, entre las cuales, las más comunes son las siguientes:
 - -Vencimiento del término de duración del contrato
 - -De mutuo acuerdo entre las partes
 - -Por cesión de los derechos y obligaciones derivados de la franquicia. Esta cesión puede ser onerosa o gratuita
 - -Por ilegalidad del objeto
 - -Quiebra o incapacidad de cumplir con las obligaciones derivadas del contrato
 - -Resolución por incumplimiento, en cuyo caso surge el derecho para la parte afectada de exigir la respectiva indemnización
- Obligaciones posteriores a la terminación del contrato: Normalmente la franquicia contiene estipulaciones sobre determinados aspectos que regulan las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado que van más allá del momento de terminación del contrato. Estas estipulaciones están relacionadas con el destino de los inventarios, las maquinarias y equipos, las cláusulas de no competencia y la confidencialidad posterior a la terminación del contrato.

- Principales organismos vinculados a la ejecución del contrato: En Venezuela los principales organismos encargados de las autorizaciones y controles establecidos en los distintos cuerpos normativos que regulan las actividades y/o materias vinculadas a los contratos de franquicia son los siguientes: Servicio Autónomo de Registro de la Propiedad Industrial, la Superintendencia de Inversiones Extranjeras, la Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia, la Dirección Nacional del Derecho de Autor, el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria, el Ministerio del Trabajo, Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, entre otros.

ANEXO Nº VI

Código de Ética para las Franquicias en Venezuela

La Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS) fue constituida el 15 de mayo de 1998. Sus miembros son todas aquellas personas naturales o jurídicas (i) franquiciantes, cuya explotación de negocio se realiza directamente y/o a través del otorgamiento de franquicias en Venezuela, (ii) en proceso de convertir su explotación en Venezuela a formato de franquicia, y (iii) Consultores, Asesores y demás colaboradores en el área de franquicias en Venezuela.

El objeto de PROFRANQUICIAS es, reunir en una asociación civil sin fines de lucro de corte gremial, a los franquiciantes y demás personas involucradas en el sector franquicias en Venezuela, a los fines de propiciar condiciones de colaboración y contribución activa en el desarrollo sectorial y empresarial de las franquicias; así como impulsar el estudio objetivo y científico de la Franquicia en todos sus aspectos, la coordinación de las acciones conjuntas de sus miembros, y la promoción de la Franquicia en general y de los intereses particulares de sus asociados.

La evolución e importancia cada vez mayor de la Franquicia en la economía venezolana, y el deseo de los miembros de PROFRANQUICIAS de colaborar en el desarrollo y éxito sostenido de este sistema de negocio, ha impulsado a PROFRANQUICIAS a redactar el presente Código de Ética, a los fines de que éste sirva como código de buenas costumbres y de buena conducta de los usuarios de la Franquicia en Venezuela. En este sentido, el presente Código de Ética Venezolano para las Franquicias en Venezuela no pretende sustituir la legislación y disposiciones reglamentarias que incidan en el negocio de franquicias, ni tampoco constituir o ser origen de relaciones jurídicas entre las partes de un contrato de franquicia.

El Código de Ética para las Franquicias en Venezuela es el resultado de la revisión efectuada sobre distintos códigos deontológicos o de ética de la franquicia, desarrollados en países de reconocido éxito en esta área, y de la experiencia y de los trabajos llevados a cabo por PROFRANQUICIAS y sus miembros en esta materia. Después de dicho análisis se decidió acogerse a los postulados del Código Deontológico de la Asociación Europea de Franquicias por ser el que más se acerca a lo establecido en nuestra misión y visión, y a los objetivos de PROFRANQUICIAS.

Por el simple hecho de su adhesión a PROFRANQUICIAS, sus miembros se comprometen a hacer cumplir las distintas disposiciones contenidas en Código

de Ética Venezolano para las Franquicias en Venezuela. Este Código entra en vigencia a partir del 1 de enero de 1999.

CÓDIGO DE ETICA PARA LAS FRANQUICIAS EN Venezuela

1. DEFINICIÓN DE LA FRANQUICIA:

La Franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre personas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciante y sus respectivos franquiciados, por el cual el franquiciante concede a sus franquiciados el derecho e impone la obligación, de llevar a cabo una explotación de conformidad con el concepto de negocio desarrollado por el franquiciante.

Este derecho faculta y obliga a cada franquiciado, a desarrollar un negocio bajo los requerimientos determinados por el respectivo franquiciante, para lo cual utilizará el nombre comercial, marcas comerciales y otros derechos de propiedad intelectual, el know-how, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos y otros derechos de propiedad industrial del franquiciante, a cambio del pago de una contraprestación económica a favor de este último. En el desarrollo de cada negocio de franquicia, el franquiciante deberá prestar, de manera continua, apoyo y asistencia comercial y técnica a sus franquiciados, según se prevea en las estipulaciones y por la duración acordada en un contrato de franquicia escrito, celebrado entre las partes a tal efecto.

2. PRINCIPIOS RECTORES DE LA FRANQUICIA:

2.1 El franquiciante es el propietario de los derechos involucrados en un sistema de franquicia e iniciador y supervisor de la respectiva red de franquicia, compuesta por él mismo y sus respectivos franquiciados.

2.2 Obligaciones del franquiciante

Son obligaciones del franquiciante:

(i) Haber explotado con éxito un concepto de negocio, durante un período de tiempo razonable y, como mínimo, una unidad piloto antes de poner en marcha la red de franquicia.

(ii) Ser el propietario, o tener derechos legales de uso del nombre comercial, marca comercial, logos y otros derechos de propiedad intelectual que identifiquen su sistema de franquicia.

(iii) Proporcionar a sus franquiciados:

(a) los manuales de operación, técnicos, y comerciales del negocio a franquiciar, y (b) la capacitación y asistencia comercial y/o técnica que el franquiciado requiera durante toda la vigencia del contrato, bajo las condiciones previstas en el respectivo contrato de franquicia.

2.3. Obligaciones del franquiciado

Son obligaciones del franquiciado:

(i) Dedicar sus mejores esfuerzos para: (a) lograr el crecimiento exitoso de su negocio de franquicia, (b) consolidar las marcas y demás derechos de propiedad intelectual que identifiquen a la franquicia, dentro de la zona de cobertura establecida en el respectivo contrato de franquicia, y (c) conservar la identidad y la reputación común del sistema de franquicia.

(ii) Suministrar al franquiciante: (a) datos operativos verificables, a los fines de determinar el funcionamiento de la franquicia, y (b) los estados financieros necesarios para orientar una gestión efectiva.

(iii) Previa solicitud del franquiciante, permitir a sus representantes debidamente autorizados, el acceso a los locales, registros y documentos correspondientes al negocio franquiciado, bajo las estipulaciones que hayan pactado las partes en el contrato de franquicia.

(iv) No revelar a terceros el know-how suministrado por el franquiciante, ni poner a la disposición de terceros los manuales operativos, técnicos o comerciales ni cualquier otro documento confidencial relativo a la franquicia, durante o después de la finalización del contrato de franquicia o cualquiera de sus prórrogas.

2.4. Obligaciones de las partes en casos de controversias:

En caso de controversia entre franquiciante y franquiciados, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones o interpretación del alcance de éstas bajo sus respectivos contratos de franquicia, las partes deberán agotar todas las vías necesarias para resolver de manera amistosa, de buena fe y con buena voluntad, sus quejas y disputas.

En caso que el franquiciante considere que alguno de sus franquiciados ha cometido infracciones al contrato de franquicia, que por su gravedad no ameriten la terminación inmediata del mismo, dicho franquiciante deberá comunicarlo por escrito a su franquiciado, y éste le concederá un plazo razonable para solucionarlo.

3. CAPTACION DE FRANQUICIADOS, PUBLICIDAD E INFORMACIÓN:

3.1. Toda publicidad dirigida a la captación de franquiciados deberá estar libre de ambigüedad y de manifestaciones engañosas.

3.2. Todo material de captación, propaganda y publicidad de franquicias asequible públicamente, que haga referencia directa o indirecta a posibles futuros resultados, cifras o beneficios económicos de los franquiciados, deberá ser objetivo y no engañoso.

3.3. Antes de la firma de cualquier contrato de franquicia o acuerdo de compromiso de adquisición de franquicia, el franquiciante deberá suministrar a sus potenciales o futuros franquiciados una copia del presente Código de Ética, así como un documento contentivo de la información técnica, comercial y financiera de la franquicia, que en lo adelante y para todos los efectos de este Código de Ética se denominará Circular Uniforme de Oferta de Franquicia. La Circular Uniforme de Oferta de Franquicia deberá contener la información que se indica a continuación:

(i) Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;

(ii) Descripción de la franquicia;

(iii) Antigüedad de la empresa franquiciante, y de ser el caso, del franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;

(iv) Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;

(v) Montos y concepto de los pagos que el franquiciado deberá realizar al franquiciante;

(vi) Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciado;

(vii) Definición de la zona de cobertura territorial, para la realización de operaciones de la franquicia que este siendo negociada;

(viii) Derecho del franquiciado a conceder o no subfranquicias a terceros, y en caso de permitirlo, los requisitos que dicho franquiciado deba cumplir para ello; y

(ix) Obligaciones del franquiciado respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.

4. SELECCION DE FRANQUICIADOS:

Un franquiciante deberá seleccionar y aceptar como franquiciados únicamente aquellos que, luego una investigación razonable parecieren tener, según considere dicho franquiciante, las habilidades básicas, formación, cualidades personales y recursos financieros, suficientes para desarrollar el negocio de franquicia que se trate.

5. EL CONTRATO DE FRANQUICIA:

5.1. El contrato de franquicia deberá ajustarse a la legislación venezolana vigente y a lo previsto en este Código Deontológico.

5.2. El contrato deberá estipular la obligación del franquiciado de proteger los derechos de propiedad industrial e intelectual del franquiciante, y en mantener la identidad y la reputación comunes del sistema de franquicia.

5.3. El contrato de franquicia deberá establecer sin ambigüedad las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes, y todas las demás condiciones relevantes de la relación de franquicia.

5.4. Los puntos esenciales mínimos que deberá contener todo contrato de franquicia, son los siguientes:

(i) Los derechos otorgados al franquiciante.

(ii) Los derechos concedidos al franquiciado.

(iii) Los productos y/o servicios y/o tecnologías a suministrar al franquiciado.

(iv) Las obligaciones del franquiciante.

(v) Las obligaciones del franquiciado.

- (vi) Los montos, conceptos y condiciones de pago por parte del franquiciado.
- (vii) La duración, la cual debería ser lo suficientemente larga para permitir a los franquiciados amortizar sus inversiones iniciales específicas de la franquicia.
- (viii) La base para cualquier renovación del contrato.
- (ix) En caso de preverse la posibilidad del franquiciado de ceder a terceros el negocio objeto de la franquicia, las condiciones bajo las cuales el franquiciado podrá hacerlo y los eventuales derechos de prioridad del franquiciante al respecto.
- (x) Las disposiciones relacionadas con el derecho de uso del franquiciado sobre los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros derechos de propiedad intelectual del franquiciante.
- (xi) El derecho del franquiciante de adaptar el sistema de franquicia a métodos nuevos o modificados.
- (xii) Las disposiciones relativas a la terminación del contrato.
- (xiii) Las disposiciones relativas a la inmediata entrega a la terminación del contrato de franquicia, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al franquiciante o a otro titular del mismo.

6. EL CÓDIGO DE ETICA Y EL SISTEMA DE FRANQUICIA MAESTRA

Serán aplicables las disposiciones contenidas en este Código de Ética, a la relación entre el franquiciante y sus franquiciados, e igualmente entre el subfranquiciante maestro y sus subfranquiciados. No se aplicará a la relación entre el franquiciante maestro y subfranquiciados.

Dado en Caracas, República de Venezuela, el primer día del mes de enero de mil novecientos noventa y nueve (1999).