

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DIVISION CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“EL FRANQUICIAMIENTO COMO MEDIO DE  
EXPANSIÓN PARA EL CRECIMIENTO DE LAS  
EMPRESAS QUETZALTECAS”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO A LAS AUTORIDADES DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS  
ECONOMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**POR:**

**CLAUDIA DEL ROSARIO GARCIA PEREZ**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE:**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADEMICO DE:**

**LICENCIADA**

**Quetzaltenango, Abril de 2016**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

**AUTORIDADES USAC**

**Rector Magnífico:**

Dr. Carlos Alvarado Cerezo

**Secretario General:**

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

**Directora General Y Presidenta:**

Msc. Maria Del Rosario Paz Cabrera

**Secretario Administrativo:**

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

**REPRESENTANTE DOCENTES**

Ing. Edelman Cándido Monzón López

Ing. Arg. MSC. Hector Obdulio Alvarado Quiroa.

**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**

Br. Luis Angel Estrada García.

Br. Edson Vitelio Amézquita Cutz.

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS:**

Dr. Luis Emilio Búcaro Echeverría

**DIRECTOR DE DIVISION**

Msc. Walter Valdemar Póroj Sacor

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Msc. Carlos de León Morales

**TRIBUNAL QUE REALIZÓ EL EXAMEN DE AREAS PRÁCTICAS**

Msc. Carlos Edilzar de León

Msc. Erwin Alfredo Girón

Msc. Hennig Detlefsen

Msc. Ervin Salvador Cifuentes Díaz

**ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACION**

Msc. Walter Alfredo Santizo López

**REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Lic. Abraham Rolando Cruz Granados

**PADRINOS**

Contador Público y Auditor  
Lic. Stanley Enrique Xicay Archila

Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación  
Licda. Lidia Yolanda Pérez Reynoso de Matul

**Nota:** "Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis" (Artículo 31 del Reglamento para Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente y Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala).



Quetzaltenango, 10 de Septiembre de 2,015.

Licenciado:

**Carlos De León Morales**

Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas

Centro Universitario de Occidente

Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Coordinador:

En atención al Nombramiento según Oficio AE/CC. EE./AS No. 003-2015, de Fecha 07 de Abril de 2,015, he procedido a Asesorar a la Estudiante **CLAUDIA DEL ROSARIO GARCIA PEREZ**, Carné 200330289, en la elaboración de su trabajo de graduación, titulado: **"EL FRANQUISIAMIENTO COMO MEDIO DE EXPANSION PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS QUETZALTECAS"**.

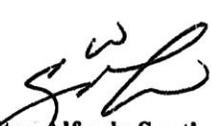
Me permito informar a usted que el trabajo realizado por la estudiante tiene como aporte primordial: **"El presente estudio ha permitido determinar a través de la investigación que las personas encuestadas en la ciudad de Quetzaltenango tienen el conocimiento claro sobre lo que es una Franquicia ya que poseen la idea a lo que se refiere y lograron establecer en sí los beneficios, las ventajas y desventajas que este sistema pudiese tener tanto para los empresarios que saben que es una Franquicia como para los que aún no saben que es franquiciar, por lo que se logró identificar en base al estudio realizado que las Empresas de la ciudad de Quetzaltenango ven el sistema de franquicia como un medio de expansión empresarial"**.

Dicho trabajo ha sido realizado utilizando los métodos de investigación que se requieren para garantizar la calidad del mismo, por lo que a mi criterio considero que la presente enriquecerá nuestro material técnico de apoyo a nivel académico y profesional.

Por lo antes expuesto, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, al presente trabajo de graduación, para su correspondiente revisión, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Lic. y Msc. **Walter Alfredo Santizo López**  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 7,554  
**Asesor**

C. c. /...



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
**Centro Universitario de Occidente**

Quetzaltenango, 14 de marzo de 2016.

Lic. Carlos de León Morales  
Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas  
Centro Universitario de Occidente  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Edificio

Respetable Lic. De León:

Atentamente me dirijo a Ud. deseándole éxitos y bendiciones en cada una de las actividades que realiza.

En atención al Nombramiento E.A/CCEE/REV/ No. 008-15 de fecha 21 de septiembre de 2015 he procedido a revisar el trabajo de graduación de la estudiante: **CLAUDIA DEL ROSARIO GARCÍA PÉREZ**, carné No. 200330289, siendo el título del mismo "EL FRANQUICIAMIENTO COMO MEDIO DE EXPANSIÓN PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS QUETZALTECAS", asesorado por el Lic. Walter Alfredo Santizo López.

Del cual me permito informar lo siguiente:

- Que se ha concluido con el proceso de Revisión, habiendo cumplido la estudiante con los requisitos académico-científicos de esta casa de estudios superiores, necesarios para este tipo de trabajos.
- Luego de la revisión realizada, he podido comprobar que el trabajo ha sido realizado utilizando los métodos de investigación que se requieren en la Universidad de San Carlos de Guatemala
- De acuerdo con lo establecido por el asesor del trabajo, el aporte que hace a la profesión es: Determinar a través de las Franquicias cómo el empresario quetzalteco puede expandir su negocio.
- Por lo antes expuesto, me permito **EMITIR DICTAMEN FAVORABLE** al presente trabajo de graduación, para su correspondiente tramite, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular y con muestras de mi más alta consideración y estima, suscribo la presente,

Déferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
~~Lic. Abraham Rolando Cruz Granados~~

Registro de Personal: 20081069  
Revisor

Lic. Abraham Rolando Cruz Granados  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
COLEGIADO No. 13,443

c/c Archivo.

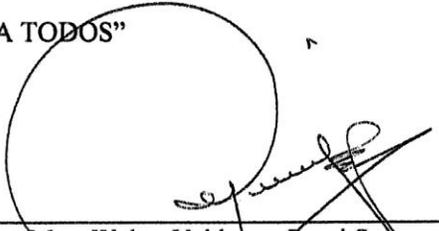


Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Occidente  
Ciencias Económicas

El infrascrito **DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS** Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN** A.E. 06 -2016 de siete de abril de dos mil dieciséis del (la estudiante Claudia del Rosario García Pérez, Con carné No. 200330289 emitida por el Coordinador de la Carrera de: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: EL FRANQUICIAMIENTO COMO MEDIO DE EXPANSIÓN PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS QUETZALTECAS**"

Quetzaltenango 11 de abril del 2016

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Msc. Walter Valdemar Poroj Sacor  
Director de División de Ciencias Económicas



## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por ser mi guía y mi luz, por darme la vida, por llenarme de bendiciones y sabiduría y permitirme hacer realidad este sueño.
- A LA VIRGEN** Ejemplo de Mujer a quien siempre me he confiado y por darme siempre su amor y su protección con su manto bendito.
- A MIS PADRES** Mario German García López y María Magdalena Pérez de García, con amor y respeto. Por el apoyo incondicional que me han brindado, por creer en mí y estar siempre a mi lado porque este triunfo que hoy estoy obteniendo es gracias a su apoyo, paciencia, amor y ejemplo que me han manifestado, gracias por estar siempre a mi lado. Que Dios los bendiga.
- A MIS HERMANOS:** Selvyn y Brenda Por el amor y apoyo incondicional brindado durante mi vida a Miriam y Mariana que este logro sea un ejemplo de superación para ustedes. Gracias por todo su apoyo y cariño. Los quiero mucho.
- A MI CUÑADO** Leonel Aguilar Gracias por sus consejos amistad y cariño.
- A MIS SOBRINOS** Selvin Rafael y Nataly Vanesa por ser la razón que alegra mi vida.
- A MIS TIOS Y TIAS** Con respeto y cariño
- A MIS ABUELITOS** Gracias por su ejemplo y sabios consejos, con cariño y respeto flores sobre su tumba.
- A MIS AMIGOS Y AMIGAS** En general gracias por los momentos vividos por su amistad y cariño que Dios los bendiga.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**Y AL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

Centro de Estudios Superiores, por permitir mi  
formación académica

**A MI ASESOR:**

Msc. Walter Alfredo Santizo López por  
compartir sus conocimientos en la asesoría y  
elaboración del presente trabajo.

**A MI REVISOR:**

Lic. Abraham Rolando Cruz Granados, por su  
apoyo y aporte en la revisión final del presente  
trabajo.

**A MIS PADRINOS DE GRADUACION**

Lic. Stanley Enrique Xicay Archila  
Licda. Lidia Yolanda Pérez Reynoso  
Que Dios Los bendiga. Muchas gracias.

# ÍNDICE

	Pág.
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1.1 Diseño de Investigación</b>	
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.1.2 Definición del Problema.....	5
1.1.3 Delimitación del Problema	
a) Delimitación Teórica .....	6
b) Delimitación Temporal.....	6
c) Delimitación Espacial.....	6
1.1.4 Justificación .....	6
1.1.5 Objetivos .....	7
1.1.6 Metodología .....	8
1.1.7 Selección y Tamaño de Muestra.....	8
1.1.8 Unidades de Análisis.....	10
1.1.9 Hipótesis .....	10
1.1.10 Cronograma de Actividades .....	11
1.1.11 Presupuesto .....	12
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO HISTORICO</b>	
2.1 Historia de Quetzaltenango .....	13
2.1.1 Aspectos Geográficos.....	14
2.1.2 Fisiografía.....	15
2.1.3 Geografía .....	16
2.1.4 Demografía .....	16
2.1.5 Educación .....	16
2.1.6 Topografía .....	17
2.1.7 Economía .....	17

2.1.8 Clima.....	18
2.1.9 Idioma.....	18
2.1.10 Artesanías.....	18

**CAPITULO III**  
**MARCO CONCEPTUAL**

3.1 La Empresa.....	19
3.1.1 Elementos de la Empresa.....	19
3.1.1.1 Bienes Materiales.....	21
3.1.1.2 Recursos Humanos.....	21
3.1.1.3 Sistemas.....	22
3.1.1.4 Recursos Empresariales.....	22
3.1.1.5 Recursos Materiales.....	23
3.1.1.6 Recursos Financieros.....	23
3.1.1.7 Recursos Mercadotécnicos.....	23
3.1.1.8 Recursos Administrativos.....	23
3.1.2 Funciones de la Empresa.....	23
3.1.3 Fines de la Empresa.....	24
3.1.4 Clasificación de las Empresas.....	25
3.1.4.1 En Cuanto a la Propiedad de la Empresa.....	25
3.1.4.2 Por su Naturaleza y Propósitos.....	25
3.1.4.3 En Cuanto al Tipo de Producción de la Empresa.....	26
3.1.4.4 En Cuanto al Tamaño de la Empresa.....	26
3.1.4.5 Por su Naturaleza Jurídica.....	27
3.2 Crecimiento Empresarial.....	30
3.2.1 Crecimiento y Formas de Desarrollo de la Empresa.....	30
3.2.1.1 El Proceso de Desarrollo de la Empresa.....	30
3.2.1.2 La Diversificación de la Empresa.....	32
3.2.2 El Proceso de Integración y Desintegración Empresarial.....	36
3.2.3 Formas de Cooperación del Crecimiento Empresarial.....	38
3.2.4 El Proceso de Globalización del Crecimiento Empresarial.....	42

<b>3.2.5 Objetivos del Crecimiento Empresarial .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.6 Principales Perspectivas sobre el Crecimiento Empresarial .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.6.1 Perspectiva de Configuración del Ciclo de Vida .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.6.2 Perspectiva Basada en la Motivación .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.7 Medida del Crecimiento Empresarial .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Franquicias</b>	
<b>3.3.1 Origen y Antecedentes Históricos de la Franquicia .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3.2 Clases de Franquicias .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.3 Naturaleza Jurídica de la Franquicia.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.4 Ventajas y Desventajas de las Franquicias.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.5 Características de una Buena Franquicia.....</b>	<b>61</b>

#### **CAPITULO IV**

<b>4.1 Presentación de Resultados .....</b>	<b>64</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>77</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>79</b>

#### **CAPÍTULO V**

<b>5.1 Propuesta .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

Los empresarios de la ciudad de Quetzaltenango cuando deciden ingresar a determinado mercado por medio de una empresa toman en consideración todos los aspectos que les permitan satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios a través de la adecuada ejecución del proceso administrativo. Por esta razón es necesario que éstos y los inversionistas conozcan bien a los clientes potenciales ya que esto significaría un punto a su favor, con el que tendrían la oportunidad de contribuir al desarrollo de la sociedad.

La persona que decide tener un negocio propio, representa una notable capacidad de iniciativa y deseos de superación, y la franquicia es una de las formas más efectivas y menos riesgosas de lograrlo. Las franquicias se refieren a un sistema de negocios donde se conjugan: la penetración en el mercado de un servicio o producto y la experiencia en la operación del negocio.

En la actualidad surgen nuevas formas de vida, dado el desarrollo de las ciudades y la rápida modernización, Quetzaltenango como segunda ciudad importante en el ámbito nacional sigue este ritmo y varios de los comercios de esta cabecera actualmente trabajan bajo el sistema administrativo de franquicias, tales como restaurantes, tiendas de conveniencia, gasolineras y embotelladoras, por mencionar algunos.

Para lo cual se realiza la presente investigación, teniendo como objetivo fundamental el mostrar que la franquicia es un medio de expansión empresarial, que permite el ingreso al mercado por medio de este sistema, así como determinar el grado de factibilidad y potencialidad que posee Quetzaltenango, para poder adquirir o franquiciar empresas ya existentes.

La presente Investigación se desarrolló de la siguiente forma:

En el primer Capítulo se encuentra el Diseño de investigación que contiene información sobre El Franquiciamiento como medio de Expansión para el Crecimiento de las Empresas Quetzaltecas, la identificación del problema, justificación, objetivos, delimitación, hipótesis, población y muestra, instrumento de investigación y tipo de diseño a utilizar.

En el segundo Capítulo se desarrolla la temática sobre la Historia de la Ciudad de Quetzaltenango, los aspectos sociales, la fisiografía, la geografía, la demografía, la educación, la topografía, la economía, el idioma y las artesanías.

En el tercer Capítulo se encuentran conceptos y definiciones sobre la empresa, la cual es la que desarrolla una actividad permanente y sistemática de explotación y transformación de la naturaleza a través del trabajo. Por medio de este explota los recursos naturales que produce bienes o servicios y acumula riqueza. El Crecimiento empresarial el cual se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior por lo que se producen aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas. Y la Franquicia se refiere a la comercialización de bienes y servicios, bajo una marca y un sistema operativo por los cuales se reciben beneficios y regalías. Existen por lo menos, perfectamente identificados, dos tipos de figuras civiles en un contrato de franquicia: el franquiciante, que otorga el uso de marca y transmite su saber hacer y el franquiciado, quien paga mensualmente un porcentual de las ventas en concepto de regalías.

En el cuarto Capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo y cada resultado cuenta con un análisis generalizado de cada gráfica.

Al mismo tiempo se presenta una propuesta, que es una herramienta alternativa para que los empresarios de la ciudad de Quetzaltenango deseen conocer más sobre los beneficios, ventajas y desventajas de las franquicias.



## CAPITULO I

### 1.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### **“EL FRANQUICIAMIENTO COMO MEDIO DE EXPANSIÓN PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS QUETZALTECAS”**

##### **1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Franquicia es una licencia para el uso o explotación de una marca comercial y un sistema productivo, comercial o de servicio creado por el franquiciador, asociado a transmisión de conocimientos técnicos a fin de que el franquiciado obtenga un lucro por medio de la rentabilidad incorrupta del formato básico del negocio. <sup>1</sup>

Actualmente el panorama de los negocios es enteramente diferente y nuevo debido a la globalización comercial y a los cambios tecnológicos continuos, estos cambios afectan a la escala global y por eso han introducido nuevos modelos de negocios, nuevas formas de crear empresas, de administrar y gestionar las organizaciones. Éste nuevo entorno global, competitivo y cambiante, ha sido el problema que exige la necesidad del mercado y debido a esto se originó la franquicia que con el paso del tiempo ha obtenido éxito, porque utiliza una nueva forma innovadora e independiente de negocio para mantener la calidad del producto que determina la lealtad del cliente, asegurando popularidad de su marca, dejando por un lado las prácticas tradicionales administrativas que les resultaban efectivas; hoy en día los empresarios deben estar actualizados en relación a las formas que existen para obtener ventajas competitivas que transformen sus negocios ya establecidos o negocios que deseen iniciar.

A menudo se observa la apertura de negocios como restaurantes, zapaterías, farmacias, etc., pero de pronto desaparecen del mercado, porque no hubo una administración efectiva para hacer crecer su negocio. Además teniendo en cuenta que en la actualidad existen varias empresas transnacionales que se han ido apoderando del mercado poco a poco como lo son McDonald's, Domino's Pizza,

---

<sup>1</sup> Diez de Castro, Enrique Carlos y Galán González, José Luis: Práctica de la franquicia, McGraw-Hill, 1998, Madrid.

Burger King, entre otras; sin embargo también existe una variedad de empresas locales o nacionales que poseen el liderazgo y la experiencia suficiente como para poder franquiciarlas.

En la ciudad de Quetzaltenango existen empresas que pueden expandirse por medio del sistema de franquicias y aumentar su participación en otros mercados para lograr así una competencia difícil para otras empresas ya existentes en nuestro medio.

Debido a esto es necesario establecer la importancia de las franquicias para la expansión empresarial de las empresas de la ciudad de Quetzaltenango y si están preparadas para franquiciar sus marcas, dado que no se cuenta con una gran cantidad de información requerida para tomar la decisión de franquiciar o adquirir franquicias, es ahí donde surge la necesidad de realizar una investigación que dé a conocer todos los aspectos fundamentales y los pilares que ayuden a formar las bases a considerar para tomar dichas decisiones.

¿Cómo contribuye el Franquiciamiento a las empresas para su expansión y crecimiento en la ciudad de Quetzaltenango?

### **1.1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA**

Hoy en día el franquiciamiento es un medio comercial que permite que se transmitan conocimientos técnicos para prestar servicios de manera uniforme, mantener la calidad, prestigio e imagen de la empresa con el fin de lograr crecer y aprovechar la efectividad con que se logra trabajar, por lo cual la presente investigación está orientada a responder la siguiente interrogante.

- ¿Qué importancia tiene el Franquiciamiento en las empresas para su expansión y crecimiento en la ciudad de Quetzaltenango?

### **1.1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

#### **a. Delimitación Teórica**

La fuente de información teórica que se utilizara para la siguiente investigación, sobre el Tema “El Franquiciamiento como medio de Expansión para el Crecimiento de las Empresas Quetzaltecas” se fundamentara en conocimientos y conceptos de: mercadotecnia, administración, administración financiera y matemática-estadística.

#### **b. Delimitación Temporal**

La investigación será transversal; ya que el fenómeno se estudiara en su momento actual, la cual iniciara el Iniciando la investigación en Marzo de dos mil quince al mes de Agosto del dos mil quince.

#### **c. Delimitación Espacial**

El siguiente estudio de Investigación se realizara en las empresas del Municipio de Quetzaltenango del departamento de Quetzaltenango.

### **1.1.4 JUSTIFICACION**

Es necesario que la población y los empresarios de la ciudad de Quetzaltenango tengan conocimientos amplios y bases sólidas así como fundamentos sobre las empresas por franquicias, no solo debido al incremento de empresas de este tipo en el mercado local sino para su preparación ante la gran competencia que se generará así como para que estos conocimientos les permitieran ver las ventajas, desventajas y factibilidades de sus propios negocios en el momento de querer incursionar en el negocio de franquicias.

Hoy en día la franquicia ha revolucionado el mundo de los negocios, y es un sistema de cooperación empresarial bastante exitoso, que garantiza una rápida expansión comercial. Las oportunidades de comprar una franquicia son numerosas y atraen a comerciantes y empresarios, con diferentes niveles de

capital y experiencia a quienes optan por comprar una franquicia e independizarse.

Se pretende aportar a las empresas Quetzaltecas una propuesta para dar a conocer a que se refiere el tema del Franquiciamiento como medio de Expansión en el crecimiento del área empresarial, de esta manera se podrá también implementar conocimientos por parte de personas capacitadas.

Se pretende proponer alternativas a las empresas que quieran franquiciar en el área comercial y empresarial, ya que se determinaría si es útil para su rentabilidad en el mercado, y si este presenta algún tipo de debilidad, por consiguiente la investigación aportara hallazgos y análisis en profundidad para entender su entorno.

Con el tema a investigar se pretende que los empresarios obtengan un crecimiento económico y que aumente su rentabilidad en el mercado, por lo que se aprovechará las fortalezas de las franquicias, y las estrategias para reducir costos y aumentar utilidades.

Un negocio tendrá éxito si cuenta con una estrategia bien definida para lograr una participación exitosa en el mercado, explotando las ventajas de la empresa con respecto a sus competidores así como elaborando una estrategia de mercado correctamente estructurada que le permita conocer sus debilidades para así lograr minimizarlas.

### **1.1.5 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer la importancia de las franquicias en las empresas para su expansión y crecimiento en la ciudad de Quetzaltenango.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar cuál es la mejor alternativa desde el punto de vista de los propietarios de las empresas de Quetzaltenango para expandir un negocio.
- Comprobar si los propietarios de las empresas de Quetzaltenango saben qué es una franquicia y las ventajas y desventajas de dar y adquirir marcas franquiciadas.
- Analizar si las franquicias han tenido un impacto positivo para la economía del país, y si Quetzaltenango es un mercado propicio para el desarrollo de las mismas.
- Estipular si el tamaño de las empresas es un factor limitante al momento de franquiciar una marca y qué aspectos se deben tomar en cuenta al momento de adquirir una.

### **1.1.6 METODOLOGÍA**

- Investigación de Campo: Realización de Encuestas a los propietarios o encargados de las empresas de la ciudad de Quetzaltenango.
- Consultas Bibliográficas

### **1.1.7 SELECCIÓN Y TAMAÑO DE MUESTRA:**

Se tomará una muestra representativa de las empresas que se encuentran ubicadas en el municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango. Dicha muestra se obtuvo mediante la siguiente fórmula estadística:

### Datos: (tamaño de la muestra)

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} \qquad n = \frac{n'}{1+n'/N}$$

En donde

N= Universo o población (231)

E= Error (0.02)

p= Confiabilidad 0.98

$\sigma^2 = \text{Varianza poblacional} = \text{error}^2 = (0.02)^2 = 0.0004$

$s^2 = p(1-p) = 0.98(1-0.98) = 0.0196$

$$n' = \frac{0.0196}{0.0004} \qquad n = 49$$

$$n = \frac{49}{1+49/231} \qquad n = \frac{49}{1+0.21212121}$$

$$n = \frac{49}{1.21212121} \qquad n = 50.21212121 \qquad n = 50$$

Según la información que se obtuvo en la Cámara de Comercio sobre las empresas que se encuentran inscritas, se determinó que existe un verdadero despegue en el crecimiento empresarial en el territorio Quezalteco, actualmente en el Directorio de ésta institución se tienen registradas 231 del municipio de Quetzaltenango.

- Por ejemplo algunas de las empresas que se encuentran activas en Quetzaltenango son Agroxela, Alimentos Xelapan S.A., Comercial Las Flores, Distribuidora San Francisco, Corporación Phara, S.A., entre otras.

Tomando como base la muestra poblacional que proporcionó la Cámara de Comercio, se trabajó según la fórmula adecuada para obtener el tamaño de la muestra, y se obtuvieron 231 en las cuales se trabajaron con una validez de confianza del 98%, teniendo así mismo un límite aceptable de error del 2 %.

**1.1.8 Unidades de Análisis:** La siguiente investigación presenta las siguientes unidades de análisis:

- Empresas
- Franquicias
- Crecimiento Empresarial

### 1.1.9 Hipótesis

“Las Empresas de la ciudad de Quetzaltenango ven el sistema de franquicia como un medio de expansión”.

### OPERACIONALIZACION DE LA HIPOTESIS

Conceptos	Índices	Indicadores	Instrumentos de Investigación	Variable Independiente	Variable Dependiente
Franquicias	Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.	-Derechos de explotación -Producto -Persona Individual	La información de campo será obtenida a través de una boleta	Las empresas de la ciudad de Quetzaltenango.	<b>Franquicia como medio de expansión.</b>
Expansión comercial	Crecimiento o desarrollo de la actividad económica de una empresa mediante la ampliación de la gama de productos o servicios que ofrece, la diversificación hacia nuevos mercados, etc.	- Crecimiento - Desarrollo - Gama de Productos - Nuevos mercados	La información de campo será obtenida a través de una boleta		
Empresas	<b>Organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.</b>	- Organización - Fines Económicos - Necesidades - Demanda - Productividad - Comercial	La información de campo será obtenida a través de una boleta		

### 1.1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

La investigación se desarrollará durante Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio y Agosto del año 2,015						
ACTIVIDAD	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
➤ Búsqueda de temas de graduación.						
➤ Elaboración de la problematización						
➤ Solicitud para la elaboración de tema de graduación. ➤ Presentación de tema ➤ Aprobación del Tema de Graduación						
➤ Elaboración Final del Diseño de Investigación del Tema de graduación seleccionado.						
➤ Elaboración del Marco Teórico. ➤ Boleta de Encuesta.						
➤ Trabajo de Campo de Recopilación de datos. ➤ Tabulación. ➤ Análisis de Datos.						
➤ Elaboración de Propuesta, ➤ Presentación del Informe Final.						

**1.1.11 PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DE TRABAJO DE GRADUCACION  
2,015**

Para el estudio se emplearan de los siguientes recursos:

<b>RECURSOS</b>	<b>MONTO (Proyecto en Q.)</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
* Salario de Investigadores	Q 12,000.00
<b>RECURSOS MATERIALES</b>	
* Material Bibliográfico	Q 8,000.00
* Equipo de Computo	Q 1,000.00
* Materiales de Oficina	Q 500.00
* Pago de Medio de Transporte	Q 225.00
* Elaboración e Impresión de Informe	Q 500.00
* Alimentación	Q 500.00
<b>RECURSOS INSTITUCIONALES</b>	
* Pago de Energía Eléctrica	Q 300.00
* Pago de Servicio de Internet	Q 300.00
* Gastos Varios	Q 500.00
<b>TOTAL DE COSTOS DE INVESTIGACION</b>	<b>Q 23, 825.00</b>



**CAPITULO II**  
**MARCO HISTORICO**  
**2.1 HISTORIA DE QUETZALTENANGO<sup>2</sup>**

En la época prehispánica, el departamento de Quetzaltenango, fue uno de los territorios ocupados por los señoríos quiches, la población se encontraba alrededor de las ciudades fortaleza.

A la venida de los españoles la región se encontraba densamente poblada miles de indígenas participaron en las luchas contra los españoles, demostrando su fuerte resistencia.

En estas tierras se libraron cruentas batallas, entre las más celebres está la de los Llanos de Urbina, donde un hombre, a quién la tradición dio el nombre de Tecún Umán, murió un 12 de febrero de 1,524, iniciándose así la derrota de los habitantes del lugar.

Quetzaltenango, fue capital del llamado Sexto Estado dentro de la Federación de las Provincias Unidas de Centro América conformado en 1,838 por los departamentos de Quetzaltenango, San Marcos, Sololá, Totonicapán, Quiché, Retalhuleu y Suchitepéquez.

Varios intentos se hicieron para lograr el reconocimiento de este Sexto Estado, entre los cuales puede mencionarse el acta suscrita el 19 de enero de 1,822 desconociendo al gobierno actual.

El Primer presidente de la Asamblea Constituyente del Estado de Los Altos fue el Lic. Miguel Larreynaga, instalándose en la ciudad de Totonicapán cuando se trasladó a la ciudad de Quetzaltenango.

---

<sup>2</sup> Enciclopedia Concisa de Guatemala, Geografía, Historia, Sociedad y cultura. Océano. pag. 42  
República de Guatemala.

Después de varios sucesos, incluyendo el envío de tropas de Los Altos para combatir a Francisco Morazán y la entrada de Rafael Carrera con sus tropas se firmó un convenio en Antigua Guatemala entre el Presidente de la República de Guatemala, General don Mariano Paredes, y el general Agustín Guzmán, como representante del Poder Ejecutivo del Estado de Los Altos, donde se da por terminada la separación y los departamentos se reincorporaron a la República de Guatemala con iguales derechos y cargos de los demás departamentos.

### **2.1.1 Aspectos Geográficos<sup>3</sup>**

El departamento de Quetzaltenango se localiza en la zona suroccidental del país, limite al norte del departamento de San Marcos y Huehuetenango, Al Este con Totonicapán y Sololá, al Sur con Suchitepéquez y Retalhuleu y al Norte con San Marcos. El relieve de este departamento está determinado en la parte septentrional por la Sierra Madre, cuyos volcanes son más importantes son los Santa María, Santiaguito, siete orejas y Serró Quemado.

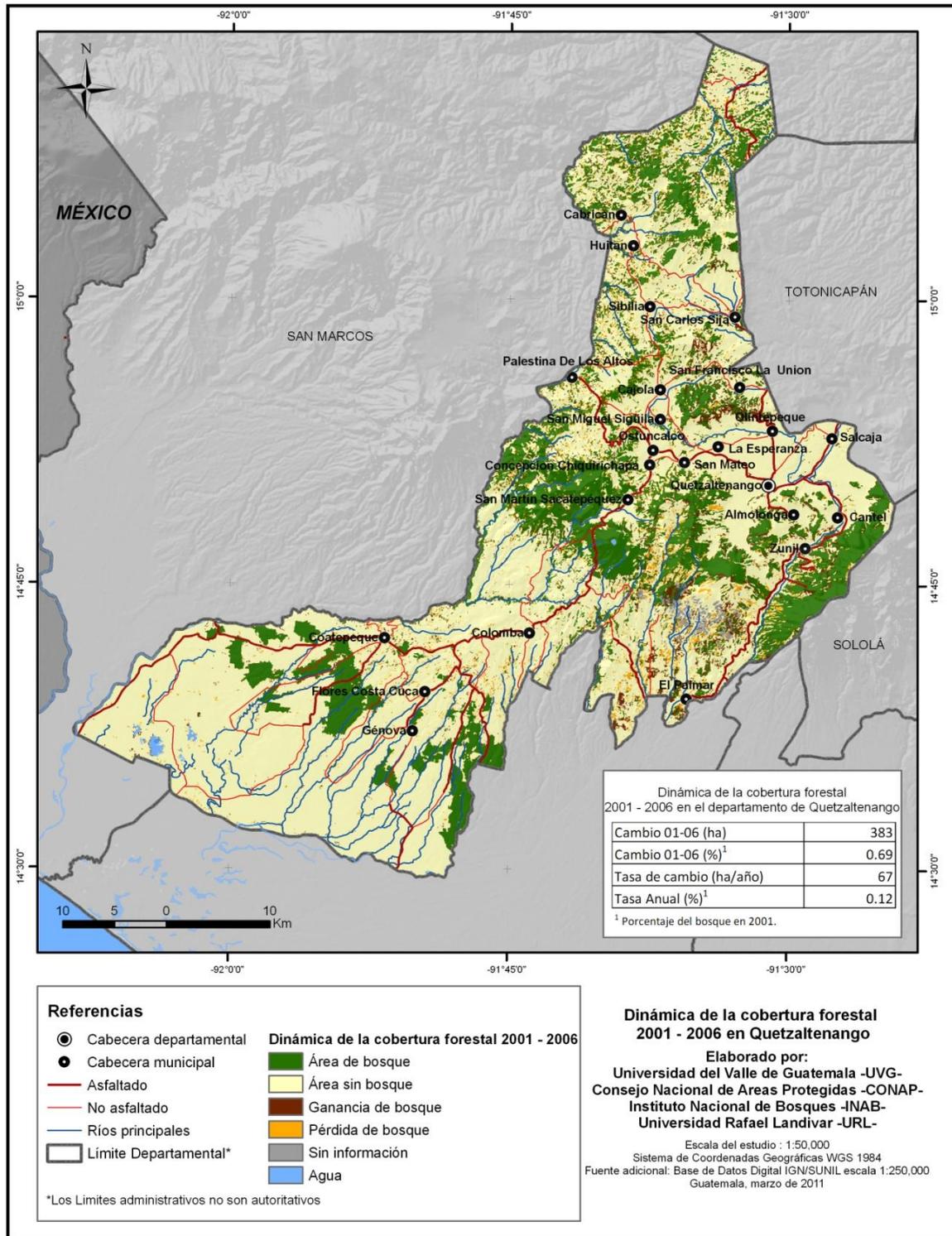
Cuenta con una gran riqueza cultural e histórica es conocida como la cuna de la cultura e histórica, es conocida en Guatemala como “LA CUNA DE LA CULTURA” probablemente porque la gran historia Y SIMBOLOS PATRIOS se deben a Quetzaltenango diversos centros educativos, como algunas de las universidades más reconocidas de Guatemala.

Es la ciudad con la mayor cantidad de centros educativos por habitante, debido, a su estratégica ubicación.

---

<sup>3</sup> Enciclopedia Concisa de Guatemala de Guatemala, Geografía, Historia, Sociedad y cultura. Océano. pag. 42 República de Guatemala.

## 2.1.2 FISIOGRAFIA<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Enciclopedia Concisa de Guatemala de Guatemala, Geografía, Historia, Sociedad y cultura. Océano. pag. 42 República de Guatemala

### **2.1.3 GEOGRAFIA<sup>5</sup>**

Colinda al norte con el departamento de Huehuetenango; al este con los de Totonicapán y Sololá; al sur con los de Suchitepéquez y Retalhuleu; al oeste con el de San Marcos. Quetzaltenango fue erigido en departamento por decreto de la Asamblea Constituyente del 16 septiembre 1845.

**Cabecera:** Quetzaltenango

**Altura:** 2,222 m SNM

**Extensión:** 1,951 Km<sup>2</sup>

**Coordenadas:** 14° 50'22'' Latitud 91° 31'10'' Longitud

**Población:** 695,155 habitantes

### **2.1.4 DEMOGRAFIA<sup>6</sup>**

Es un departamento de Guatemala. Su cabecera es Quetzaltenango. El departamento de Quetzaltenango tiene 1.953 km<sup>2</sup>, equivalentes al 1,8% del territorio nacional. A nivel departamental el 60,57% de la población es indígena, porcentaje superior al observado a nivel nacional (41,9%); predomina el grupo étnico k'iche' y mam. Se habla español, idioma oficial, pero también se habla k'iche' y mam. Es importante señalar que muchas de las mujeres indígenas jóvenes ya no visten sus trajes regionales (típicos).

### **2.1.5 EDUCACIÓN<sup>7</sup>**

En cuanto a cobertura y niveles para la educación a nivel municipal, se cuenta con los establecimientos para los diferentes niveles de educación, A pesar de contar con un buen nivel de cobertura de la educación primaria, existe el desafío de la terminación de sexto primaria, debido a que de cada 10 niños que ingresan al sistema educativo a nivel departamental, cinco de ellos terminan sexto de forma satisfactoria.

---

<sup>5</sup> Enciclopedia Concisa de Guatemala de Guatemala, Geografía, Historia, Sociedad y cultura. Océano. pág. 43  
República de Guatemala

<sup>6</sup> Gispert Carlos, Director general OCEANO enciclopedia ilustrada, edición 1990. pág. 590.

<sup>7</sup> Idem

Según manifestado por líderes y lideresas comunitarios, durante el taller análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), realizado durante el año 2009, en cuanto a docentes, la mayoría son originarios del municipio, lo cual es visto como un aspecto muy positivo por los y las representantes de las organizaciones comunitarias; aunque también se visualiza poca calidad educativa en todos los niveles, consideran que es el sistema educativo que impulsa MINEDUC el que no funciona, además consideran que hace falta más responsabilidad del magisterio para cumplir con sus funciones. Se ve como positivo que actualmente la educación sea gratuita, pero se considera que hacen falta más equipamientos para la educación en los centros del sistema oficial.

El municipio se caracteriza porque es territorio de servicios, en este aspecto cuenta con un número alto de centros educativos en todos los niveles para la educación formal y la no formal, por lo que tiene implicaciones en todos los ámbitos, desde la infraestructura necesaria para que funcionen dichos centros educativos, así como la necesidad de contar con un servicio de transporte eficiente para movilizar a los/as estudiantes que necesitan desplazarse hacia diferentes puntos de la ciudad, se requiere buen servicio de agua, de electrificación, de pensionados, de hoteles, restaurantes, porque dicho servicio tiene varios contextos, así como garantizar la seguridad ciudadana a toda la población, para que esta fortaleza se vaya potencializando cada año.<sup>8</sup>

#### **2.1.6 TOPOGRAFÍA<sup>9</sup>**

Tiene una configuración montañosa, especialmente en la parte norte. Los principales volcanes son: Santa María, Santiaguito, Siete orejas, Cerro Quemado, Chicabal y Iacandón.

#### **2.1.7 ECONOMÍA<sup>10</sup>**

En este departamento encontramos: Fábricas de tejidos, tenerías, carrocerías, cerveza, aguas gaseosas, ron y multitud de artesanías.

---

<sup>8</sup> Gispert Carlos, Director general OCEANO enciclopedia ilustrada, edición 1990. pág. 590

<sup>9</sup> idem

<sup>10</sup> Idem

### **2.1.8 CLIMA<sup>11</sup>**

El clima es variado, como consecuencia de sus condiciones orográficas, siendo en lo general frío y sano en el altiplano. En consecuencia con su variedad climatológica, está su múltiple producción agrícola, de tal manera que puede surtir con sus diversos productos otras plazas del interior y exterior de la República. Se menciona, por su magnífica calidad, café, trigo, patatas, verduras, frutas, así como ganado lanar y vacuno. Entre las aguas medicinales, además de los baños que circundan al cerro Quemado, de aguas medicinales, sulfurosas y calientes, están los de Almolonga, Aguas Amargas y las fuentes Georginas, este último convertido en turicentro.

**2.1.9 IDIOMA<sup>12</sup>:** Se hablan el K'iche', el Mam, y el Español.

**2.1.10 ARTESANÍAS:** <sup>13</sup>Se divide en dos grupos;

**a) Tejidos:** En este departamento se elaboran únicamente tejidos de algodón, esto, es un trabajo exclusivo para las mujeres del departamento, y se elaboran güipiles, cortes, faldas, manteles, servilletas, bigoterías, centros de mesas y tejidos. Para la hechura de este tipo de tejidos se utiliza los telares de pie y de cintura.

**b) CERÁMICA:** Se elabora cerámica tradicional y cerámica vidriada. Por lo general, para poder darle un toque vidriado a la cerámica se debe de cocinar dos veces.

---

<sup>11</sup> Enciclopedia Concisa de Guatemala de Guatemala, Geografía, Historia, Sociedad y cultura. Océano. pág. 43 República de Guatemala.

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Idem

**CAPITULO III**  
**MARCO CONCEPTUAL**  
**3.1 LA EMPRESA**

**DEFINICION<sup>14</sup>**

La empresa constituye la invención más complicada del ser humano, es tan compleja que se puede estudiar por mucho tiempo y no se llegara a conocer en su totalidad. No existen dos empresas iguales: cada empresa es única y con características propias e individuales, recursos propios, objetivos, productos o servicios, problemas, personal, etc. El aspecto que tienen en común es que es una organización social.

El hombre para satisfacer sus necesidades desarrolla una actividad permanente y sistemática de explotación y transformación de la naturaleza a través del trabajo. Por medio de éste explota los recursos naturales, produce bienes o servicios y acumula riqueza.

**UN BIEN ES CUALQUIER OBJETO O RECURSOS QUE PRESENTA TRES CARACTERÍSTICAS:**

- ✓ Que tenga utilidad social: Que su utilidad sea compartida por muchas personas.
- ✓ Que tenga valor de cambio: Que permita un intercambio o transferencia de una persona a otra mediante compra, venta o donación.
- ✓ Que exista en cantidad limitada: Que su disponibilidad sea limitada.

Los bienes pueden ser una casa, ropa, alimentos, automóvil, aparatos, etc., o sea, que todo aquello que tenga utilidad, que pueda comprarse, venderse y que exista en cantidad limitada.

---

<sup>14</sup> Chiavenato Idalberto, Graw Hill Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, Pág. 4.

Los servicios son actividades intermedias y especializadas que facilitan la producción, distribución y consumo de los bienes. Estos pueden ser comerciales, tiendas, supermercados, centros comerciales, etc., financieros, bancos, financieras etc. Publicitarios, hospitalarios, etc.

La empresa es el núcleo generador de riquezas dentro de la sociedad moderna. La riqueza permite el desarrollo económico, a través del cual se puede acceder a la cultura, salud, seguridad y todo aquello que puede mejorar la calidad de vida de las personas.<sup>15</sup>

Empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin determinado un objetivo, que pueda ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

Empresa es “la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”.

Según el Código de Comercio, se entiende por empresa mercantil, el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

En síntesis se puede decir que empresa: es la unidad productiva o de servicios que utiliza recursos, con el fin de alcanzar determinados objetivos. Es una asociación de personas, que trabajan en conjunto para explotar algún negocio. Es una entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, como los accionistas.

---

<sup>15</sup> Código de Comercio Decreto No. 2-70 Título III Capítulo I Artículo 655

### 3.1.1 ELEMENTOS DE LA EMPRESA<sup>16</sup>

#### 3.1.1.1 Bienes Materiales

- ✓ Edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos o herramientas.
- ✓ Materias primas, son las que han de salir transformadas en productos, por ejemplo: madera, hierro, etc.
- ✓ Dinero, en toda empresa debe mantenerse efectivo para hacer cualquier pago. La empresa además de los bienes anteriores tiene un capital constituido por acciones, valores, obligaciones, etc.

#### 3.1.1.2 Recursos Humanos: Constituyen el elemento activo de la empresa y se dividen de la siguiente manera:

- ✓ Obreros: Su trabajo es una forma manual, se clasifican en calificados y no calificados, según la experiencia que tenga al ingreso al puesto. Los empleados de oficina cuyo trabajo es más intelectual y de servicio, también pueden ser calificados y no calificados. En el futuro existirá una demanda de mano de obra de mejor calificación, por lo que los requisitos de nivel para ingreso a una empresa se van a elevar debido a las innovaciones tecnológicas.
- ✓ Supervisores: Su función principal es vigilar el cumplimiento de los planes y las órdenes dadas, la característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- ✓ Técnicos: Son las personas que con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- ✓ Altos Ejecutivos: Son aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica con función de mando.
- ✓ Directores: Su función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes generales y revisar los resultados.

---

<sup>16</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

**3.1.1.3 Sistemas<sup>17</sup>:** Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas acciones, personas o éstas con aquellas. Pueden decirse que conforman los bienes inmateriales de la empresa:

- ✓ Existen sistemas de producción, como las fórmulas, patentes, métodos, etc., sistemas de ventas como el autoservicio, las ventas a domicilio, el crédito, etc. Y sistemas de fianzas como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
  
- ✓ Sistemas de organización y administración, consisten en la forma como deben estar estructuradas las empresas, ejemplos: Los niveles jerárquicos, separación de funciones, grado de centralización o descentralización, etc.

**3.1.1.4 Recursos empresariales<sup>18</sup>:** Las empresas existen para producir bienes (productos o mercancías) o servicios (actividades especializadas), las que producen bienes se llaman empresas industriales y las que producen o prestan servicios se conocen como empresas prestadoras de servicios. Producidos los bienes o servicios, las empresas necesitan colocarlos en el mercado (comercialización).

Para producir y comercializar las empresas necesitan recursos, que son los medios de que disponen para funcionar.

Las empresas entonces son unidades sociales dotadas de recursos para alcanzar objetivos. Para los economistas, las empresas persiguen la producción de algo a través de la reunión de factores de producción como: Naturaleza, capital y trabajo, integrados por la empresa.

Le llaman a los recursos empresariales, factores de producción y son los siguientes:

---

<sup>17</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

<sup>18</sup> Idem

**3.1.1.5 Recursos materiales<sup>19</sup>:** Son los recursos físicos y materiales de que dispone una empresa, como terrenos, edificios, construcciones, máquinas, equipos, instalaciones, herramientas, materias primas, materiales, etc. O sea los componentes y la tecnología que orienta su funcionamiento.

En una industria los recursos físicos son las oficinas, las o la fábrica y todo lo que está dentro de la misma, para prestar un servicio al cliente.

**3.1.1.6 Recursos financieros<sup>20</sup>:** Corresponde al factor de producción llamado capital, incluye la totalidad de los recursos monetarios, como capital propio, el dinero en cajas o en bancos, inversiones, créditos, las cuentas por cobrar, etc.

**3.1.1.7 Recursos mercadotécnicos<sup>21</sup>:** Son aquellos que utiliza la empresa para hacer llegar sus productos o servicios hasta el consumidor final.

**3.1.1.8 Recursos administrativos<sup>22</sup>:** Son los recursos gerenciales que las empresas utilizan para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar sus actividades.

En síntesis se puede decir que la administración de los recursos empresariales es puesta en práctica por las cuatro principales aéreas de la empresa; producción, finanzas, personal y comercialización.

**3.1.2 FUNCIONES DE LA EMPRESA:<sup>23</sup>** En toda empresa existen cinco funciones esenciales y cada una administra un tipo específico de recurso, así:

- ✓ Técnicas: Son las relacionadas con la producción de bienes o con la prestación de servicios de la empresa.

---

<sup>19</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> Idem

<sup>22</sup> Idem

<sup>23</sup> Idem

- ✓ Comerciales: Son las que tienen relación con la administración de los recursos mercadotécnicos o sea con la venta o comercialización de los productos o servicios ofrecidos.
- ✓ Financieros: Se relacionan con la administración de los recursos de la empresa.
- ✓ Humanas: Es la administración de los recursos humanos de la empresa, desde el gerente hasta el operario.
- ✓ Administrativas: Es la integración y sincronización de los recursos empresariales, están situadas en el nivel de toma de decisiones, pero las funciones administrativas no son un privilegio de los gerentes, porque se reparten entre los jefes de los departamentos. Las funciones administrativas constituyen el proceso administrativo, porque involucran la previsión, planeación, organización, integración y control.

### 3.1.3 FINES DE LA EMPRESA:<sup>24</sup>

- ✓ Inmediato: Es la producción de bienes y servicios para un mercado.
  - ✓ Mediano: Es el análisis de lo que se busca con la producción de bienes y servicios.
- a) **La empresa privada:** Busca obtener beneficios económicos mediante la satisfacción de necesidades de orden general o social. Este beneficio no puede obtenerse, si la producción de la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social. Si desaparece la necesidad, la empresa pierde su razón de ser y tiende a cerrar.
- b) **La empresa pública:** Tiene como función satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios y puede seguirse planificando aún con pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no es el de obtener lucro o ganancia, sino satisfacer necesidades.

---

<sup>24</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

**3.1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS:** <sup>25</sup> Las empresas son heterogéneas y para desarrollar sus actividades y operaciones necesitan estar legalmente establecidas y constituidas. Estas pueden clasificarse bajo los siguientes aspectos.

**3.1.4.1 EN CUANTO A LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA**<sup>26</sup>

- a) **Empresas públicas:** Son propiedad del Estado, constituyen el sector público y comprenden las empresas cuyos objetivos son prestar servicios a la comunidad. Se llaman también empresas no lucrativas. Tienen personalidad jurídica propia.
  
- b) **Empresas privadas:** Son propiedad de particulares, o sea, que forman parte de la iniciativa privada. Tienen como objetivo producir bienes (productos o prestar servicios), a fin de obtener lucro y remunerar el capital invertido por los particulares. Asumen todos los riesgos inherentes a una actividad económica.
  
- c) **Empresas mixtas:** Son sociedades por acciones con participación pública y privada simultáneamente. Por lo general el Estado es el socio, mayoritario, porque posee la mayoría de las acciones y por consiguiente, el control administrativo. Son las que prestan servicios de utilidad pública o seguridad nacional.

**3.1.4.2 POR SU NATURALEZA Y PROPÓSITOS DE LA EMPRESA**<sup>27</sup>

- a) **Empresas lucrativas:** Cuando su objetivo es el lucro.
  
- b) **Empresas no lucrativas:** Cuando el objetivo final, es la prestación de un servicio público, independiente del lucro.

---

<sup>25</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

<sup>26</sup> Idem

<sup>27</sup> Idem

### 3.1.4.3 EN CUANTO AL TIPO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA<sup>28</sup>

- a) **Primarias o extractivas:** Son las empresas que ejecutan actividades extractivas, o sea, extraen materias primas de la naturaleza, como las agrícolas, de explotación minera, de perforación y extracción de petróleo, etcétera.
  
- b) **Secundarias o de transformación:** Son las que procesan o transforman las materias primas en productos finales. Son las empresas productoras de bienes, esto es, de producción tangibles, como las industrias en general. El objetivo es procesar y transformar materias primas en productos acabados.
  
- c) **Terciarias o prestadoras de servicios:** Son las empresas que ejecutan y prestan servicios especializados. Como los comercios, bancos, financieras, los servicios de comunicaciones, radio, televisión, prensa, teléfonos, etc., colegios, universidades y todos los servicios prestados por profesionales. Siendo el objetivo prestar servicios para la comunidad (cuando son empresas estatales) o para un determinado mercado con el fin de obtener ganancia (particulares o privadas).

### 3.1.4.4 EN CUANTO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA<sup>29</sup>

- a) **Empresas grandes:** Son las empresas que tienen un enorme volumen de recursos, muchos empleados, instalaciones grandes, equipo adecuado, capital suficiente para operar, etc.
  
- b) **Empresas medianas:** Son las empresas de tamaño intermedio y de razonables recursos. Están constituidas por un número de 50 a 250 empleados, aproximadamente. El límite de empleados que separa una empresa mediana de una grande es de 500 empleados.

---

<sup>28</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

<sup>29</sup> Idem

**c) Empresas pequeñas:** Son las empresas que tienen un número reducido de empleados, porque tienen menos de 50. La pequeña empresa es aquella en la cual el administrador (generalmente es el propietario) reúne en sí el mando de todas las áreas funcionales de la empresa (comercial, producción, financiera y personal), porque no existe un segundo nivel directivo para esta responsabilidad. Estas pueden dividirse en mini empresas y microempresas; cuando tiene pocos empleados e instalaciones pequeñas.

Las empresas necesitan ser bien administradas para tener éxito en su gestión y a medida que crecen, administrarlas se hace más difícil.

#### **3.1.4.5 POR SU NATURALEZA JURÍDICA DE LA EMPRESA <sup>30</sup>**

Las sociedades pueden presentarse bajo diferentes formas de acuerdo con los intereses de los socios y del tipo de negocio. Las formas que pueden adoptar las sociedades son las siguientes:

**a) Firma individual:** Está constituida por un empresario o propietario que responde por su negocio. Es una empresa cuyo propietario es una persona que opera en su beneficio, por lo general es una pequeña empresa como: una zapatería, una mueblería, un colegio, etc., donde el propietario toma todas las decisiones y maneja la propiedad conjuntamente con unos pocos empleados. El capital proviene de los recursos propios o préstamos a corto plazo.

Entre sus ventajas están: El propietario es su propio patrón, obtiene el lucro, asume todo el riesgo del negocio y tiene bajos costos opcionales.

Entre sus desventajas están: Tiene responsabilidad ilimitada con los acreedores, el patrimonio total del propietario y no solo del invertido responde por las deudas del negocio. La capacidad financiera del propietario es limitada y puede restringir operaciones mayores. El

---

<sup>30</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

propietario debe conocer y dominar todos los aspectos técnicos, comerciales y financieros de la empresa.

- b) Sociedad de personas:**<sup>31</sup> Son empresas constituidas por dos o más propietarios que se asocian con el objetivo de obtener ganancias. Operan bajo un nombre o firma en común, los socios son solidarios e ilimitadamente responsables por los derechos y obligaciones de la firma. Ejemplo: inmobiliarias, aseguradoras, empresas de prestación de servicios, etc. La sociedad de personas se constituye por un contrato social firmado entre los socios y puede asumir diversas formas de sociedades comerciales como:
- c) Sociedad colectiva:**<sup>32</sup> Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. En la escritura los socios pueden convenir entre si que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limita a una cuota determinada. La razón social se forma con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía, Sociedad Colectiva, leyenda que podrá abreviarse: y Cía. y S.C.
- d) Sociedad de responsabilidad limitada:**<sup>33</sup> En ésta la responsabilidad de los socios frente a los derechos y obligaciones de la firma ésta limitada por el valor del capital registrado en su contrato social, o sea que los socios asumen responsabilidades limitadas en función del monto del capital invertido. Puede funcionar con el nombre de alguno de los socios o adoptar una denominación social. En ambos casos es obligatorio agregar la palabra: Limitada o la leyenda y Compañía Limitada, la que podrá abreviarse Ltda. Cía. Ltda., respectivamente. El número de los socios no podrá exceder de veinte.

---

<sup>31</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

<sup>32</sup> Idem

<sup>33</sup> Idem

- e) Sociedad en comandita simple:**<sup>34</sup> En ésta el capital social está formado por las contribuciones de dos clases de socios: Los comanditarios o capitalistas que responden solo por el capital suscrito y los socios comanditados que responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales; empeñan su patrimonio, trabajo y son los socios que trabajan en la sociedad. Esta sociedad es una forma jurídica a través de la cual el empresario obtiene capital, vinculado a los inversionistas al límite proporcional del importe que éstos invierten. La razón social se forma con el nombre de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos si fueran varios y con el agregado obligatorio de leyenda: Y Compañía, Sociedad en Comandita, la que podrá abreviarse: y Cía., S. en C.
- f) Sociedad en comandita por acciones:**<sup>35</sup> Tiene dos clases de socios, los comanditarios y los comanditados, que son los accionistas que suscriben sus acciones. En su gestión responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales. Se asemeja a la sociedad anónima, con la diferencia de que la dirección la ejercen los socios o accionistas.
- g) Sociedad cooperativa:**<sup>36</sup> Es una asociación orientada a satisfacer necesidades e intereses de los asociados. Su objetivo es comparar mediante la cooperación los negocios de los asociados, como es el caso de las cooperativas agrícolas, productores de caña de azúcar, de café, etc. El capital está formado de cuotas-partes y varía conforme aumenta o disminuye el número de asociados y no puede ser transferida a terceros. El número de asociados es limitada, pero se prohíbe la suscripción de cuotas-partes a extraños al medio social amparado por la asociación. Los asociados participan de las deliberaciones en asambleas generales a través del voto.

---

<sup>34</sup> Guzmán Valdivia Isaac La Sociología de la Empresa Edición 1993

<sup>35</sup> Ídem

<sup>36</sup> Ídem

## **3.2 CRECIMIENTO EMPRESARIAL<sup>37</sup>**

El crecimiento de una empresa es el resultado de una intención y determinación por parte de los empresarios y directivos, quienes lideran su comportamiento”.

El crecimiento empresarial, es la expansión de las empresas geográfica o económicamente. Es geográfica cuando se expande a otros lugares ya sea en la misma ciudad o en otras ciudades y económica cuando la empresa puede generar más riquezas y consolidarse más en el mercado.

Considerando la opinión de estos autores, una estrategia de crecimiento puede ser adoptada si pretende mayor competitividad y un mejor posicionamiento en los mercados en los que opera. El crecimiento se puede medir representando la curva del Ciclo de Vida de la empresa, que analiza el desempeño de la misma en un tiempo determinado por medio de las ventas de franquicias.

### **3.2.1 CRECIMIENTO Y FORMAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA<sup>38</sup>**

#### **3.2.1.1 El Proceso de Desarrollo de la Empresa**

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc. El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de la empresa por varios motivos:

- Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.

---

<sup>37</sup> García A. Cuervo (1994) Introducción a la Administración de Empresas, Civitas, Madrid, MENGUZZATO, M.Y RENAU, J.J.

<sup>38</sup> Ídem

- En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.
- Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación.

Por tanto, la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Así, las decisiones de estrategia corporativa suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente.

Hay tres dimensiones principales:<sup>39</sup>

- a) Grado de integración vertical o ámbito vertical: Actividades del sistema de valor desarrolladas por la empresa. ¿Qué serie de actividades relacionadas en sentido vertical debería abarcar la empresa? Por ejemplo IBM ha estado tradicionalmente muy integrada en sentido vertical: tiene sus propias fuentes de semiconductores y de software y gestiona directamente sus ventas y servicios.
- b) Grado de expansión geográfica o ámbito geográfico: Ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice. La mayoría de las empresas nuevas empiezan atendiendo un mercado local. Con el tiempo, algunas empresas se expanden a escala nacional y luego se internacionalizan.

---

<sup>39</sup> García A. Cuervo (1994) Introducción a la Administración de Empresas, Civitas, Madrid, MENGUZZATO, M.Y RENAU, J.J.

- c) Cartera de negocios o ámbito de producto: Variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan. ¿Hasta dónde debería estar especializada una empresa en cuanto a la gama de productos que ofrece?
- d) La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien, diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades. En sentido restringido se diferencia entre:<sup>40</sup>
- Diversificación que corresponde únicamente al caso en el que la empresa introduce nuevos productos en nuevos mercados.
  - Penetración en el mercado, que consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales.
  - Desarrollo del mercado consistente en introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
  - Desarrollo del producto, por el que se ofrecen nuevos productos en los mercados actuales.

En este sentido restringido, la diversificación se diferencia de la expansión, integrándose bajo este término, los tres últimos casos y quedando el de diversificación reservado para el primero. En sentido general, la especialización se refiere al caso de penetración en el mercado, y los otros tres quedan reservados para el término diversificación.

### **3.2.1.2 La Diversificación de la Empresa<sup>41</sup>**

El dominio de unos recursos y capacidades concretas es lo que marca la senda de crecimiento de la empresa, y por lo tanto su proceso de expansión. Una empresa crece porque tiene recursos indivisibles y ociosos, a los que trata de buscar

---

<sup>40</sup> García A. Cuervo (1994) Introducción a la Administración de Empresas, Civitas, Madrid, MENGUZZATO, M.Y RENAU, J.J.

<sup>41</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

aplicación; le sobra, por ejemplo, capacidad de producción o tiene un canal de distribución infrautilizado. Para aprovecharlos puede iniciar la producción o distribución de nuevos productos; pero esto probablemente le lleve a adquirir nuevos recursos con los que explotar mejor los que ya tiene, lo que, de nuevo, le llevará a poseer otros recursos infrautilizados y tendrá que reiniciar todo el proceso.

Una empresa se diversifica a medida que oferta nuevos productos o entra en mercados diferentes, amplía, por lo tanto, su cartera de negocios. Hay dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. La relacionada denominada también concéntrica se da cuando existe alguna conexión entre los negocios nuevos y antiguos de la empresa, derivada de la similitud de la tecnología o los sistemas de comercialización empleados. La diversificación será no relacionada llamada también conglomerado o diversificación pura, en sentido contrario, cuando no hay ningún punto común entre los negocios.

Las causas que justifican la diversificación son:<sup>42</sup>

- ✓ Explotar plenamente los recursos y capacidades que posee la empresa. En este caso el incentivo para la diversificación surge porque la empresa posee recursos que no están siendo totalmente explotados en los negocios actuales, por lo que busca nuevas actividades que permitan lograr sinergias. Estas economías se obtienen cuando la empresa es capaz de compartir recursos entre diferentes productos o actividades y, con ello, consigue un coste menor que la suma de los costes de producir o realizar las actividades por separado. En la medida en que esto sea así una empresa deberá diversificarse o de lo contrario, tendrá una desventaja sustancial.
- ✓ Para mejorar los resultados futuros. La empresa constata que la permanencia en los negocios actuales no permite alcanzar los objetivos de

---

<sup>42</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

rentabilidad y crecimiento deseados y decide diversificarse como solución a sus problemas, la cuestión es encontrar la dirección adecuada para lograrlo.

El hecho de que existan economías de gama o de que una empresa disponga de recursos indivisibles o infrautilizados no la obligan a tener que entrar en nuevas actividades para tratar de explotarlos, ya que puede vender el recurso sobrante en el mercado. En resumen, una empresa que posea recursos ociosos e indivisibles puede hacer dos cosas con ellos:<sup>43</sup>

- Venderlos en el mercado a otras empresas.
- Diversificarse, explotándolos ella misma, lo que le llevará a entrar en nuevos negocios.

La elección entre esas dos opciones dependerá de los costes de transacción que cada una de ellas origine. Es decir, la empresa deberá asumir por sí misma la explotación de ese recurso ocioso y en consecuencia aprovechar las economías de gama subsiguientes cuando los costes de transacción en el mercado sean elevados, lo que ocurrirá si posee activos:

- Físicos especializados e indivisibles, o.
- Intangibles.

La indivisibilidad de un activo físico justifica la existencia de economías de gama, por cuanto si no se puede explotar al óptimo su capacidad empleándolo en la elaboración de un único producto, lo ideal es poder utilizarlo en otros, para así repartir los costes fijos.

El hecho de que sean especializados es lo que obliga a la empresa a utilizarlos por sí misma, sin venderlos en el mercado, por los elevados costes de transacción en que incurriría. En efecto, si un activo es muy especializado, puede que la empresa poseedora encuentre a pocos dispuestos a comprarle o alquilarle la

---

<sup>43</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

capacidad sobrante; lo que podría obligar a la empresa a mal vender dichos activos.

Ahora bien, además de los recursos físicos tangibles, las empresas poseen otros de carácter intangible. Unos y otros son bastante diferentes. Los primeros pueden identificarse y cuantificarse con bastante precisión; los últimos, por el contrario, son más difíciles de apreciar y evaluar, como ocurre con los conocimientos tecnológicos que posea, las destrezas y habilidades de sus empleados, la lealtad que éstos tengan a la empresa, la imagen de marca de los productos, la reputación de la empresa y tantos otros.<sup>44</sup>

Dentro de los activos intangibles se puede distinguir dos grandes bloques:

- Los conocimientos tecnológicos, comerciales y organizativos.
- La reputación e imagen de marca de la empresa.

Tiene características especiales entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Se fundamentan sobre información.
- Esa información no siempre es codificable.
- Los derechos de propiedad sobre esos recursos pueden no estar bien definidos.

La información puede no ser materializable en planos, fórmulas o diagramas; es lo que técnicamente se conoce como conocimiento tácito que forma parte de las destrezas y habilidades de los miembros de la empresa, así como de las rutinas de ésta. Se trata de información difícilmente transmisible, conocimientos que se aprenden haciendo y viendo hacer, pero que no pueden transferirse con facilidad dentro de los mercados.

Si los derechos de propiedad sobre los recursos están mal definidos, se permite la aparición de comportamientos oportunistas por parte de los posibles compradores. No todos los conocimientos pueden defenderse con derechos de propiedad.

---

<sup>44</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

Algunos, precisamente, por su carácter tácito, no codificable, que lo hace materialmente imposible.<sup>45</sup>

La posesión de una reputación consolidada sobre la calidad de los productos de la empresa o la preocupación por los clientes es otro activo intangible crucial, que puede materializarse en una marca protegida legalmente. Una marca puede aplicarse en diferentes productos sin pérdida de valor; la empresa puede emplear su reputación en un sector para entrar en otro. Si una empresa vende el derecho a utilizar su marca, al mismo tiempo está cediendo su reputación, pero no siempre puede controlar el uso que se haga de ella.

### **3.2.2 EL PROCESO DE INTEGRACIÓN Y DESINTEGRACIÓN VERTICAL DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL<sup>46</sup>**

El proceso de elaboración de cualquier producto comprende varias fases tecnológicamente separadas. En teoría, cada empresa podría especializarse en cada una de esas etapas y relacionarse con el resto vía mercados; sin embargo, la existencia de costes de transacción obliga a las empresas a realizar por sí mismas varias fases de ese proceso, integrándose verticalmente. La integración vertical se define como el proceso a través del cual una empresa transfiere un bien o servicio entre sus secciones o divisiones, cuando este bien o servicio, sin ninguna modificación podría venderse en el mercado. La integración vertical se considera hacia atrás o aguas arriba cuando la empresa produce alguno de los factores que anteriormente compraba a un proveedor externo. La integración vertical es hacia adelante o aguas abajo cuando la empresa incorpora una actividad que previamente era realizada por un cliente, acercándose de este modo al consumidor final.

---

<sup>45</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

<sup>46</sup> Ídem

La separación entre diversificación e integración vertical no es muy nítida. Ya que la integración vertical puede entenderse como un proceso de diversificación, en el que la empresa es su propio cliente.

La mayoría de las empresas están integradas en alguna medida. Las empresas se integran para mejorar su eficiencia, mediante la integración de procesos complementarios bajo una misma estructura de gobierno. Gracias a ella se reducen los costes de transacción en que se incurriría caso de especializarse en una única actividad productiva y comprar todo lo demás en el mercado.

En los últimos años, sin embargo, se está dando el fenómeno inverso: Las empresas se “desintegran verticalmente”, cada una vuelve a especializarse en una o muy pocas actividades y adquiere en el exterior todo lo demás que necesita de una serie de proveedores, y en su caso distribuidores, con los que mantiene relaciones estables.

La decisión acerca del grado de integración vertical presenta ventajas e inconvenientes que afectan de forma decisiva a la posición estratégica de las empresas.

Respecto a las ventajas del crecimiento empresarial podemos destacar las siguientes:

1. La integración vertical resolvía algunos problemas, como el aseguramiento de la distribución y el aprovisionamiento, y reducía los costes de transacción.
2. Defiende las innovaciones frente a la posible imitación de otras empresas.
3. Evita las barreras de entrada a un sector o mercado.

En cuanto a sus inconvenientes:<sup>47</sup>

- Se pierden las ventajas de la especialización; una empresa que emplea procesos productivos diferentes puede encontrarse con que no puede

---

<sup>47</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

emplear la escala adecuada en todos ellos, y desvía, además, su atención, de manera que al final acaba por no ser buena en nada.

- La existencia de unos costes administrativos derivados de unas mayores necesidades de coordinación interna.
- La integración vertical, por último, reduce la flexibilidad de la empresa para adaptarse a los cambios ambientales que exijan emplear otra tecnología o reducir capacidad.

La sustitución de la integración vertical por una red de acuerdos entre empresas jurídicamente independientes resuelve los problemas anteriores. Cada una de ellas se especializa en aquello que hace mejor y emplea la escala adecuada, por lo que se recuperan las ventajas de la especialización. La sustitución de los sistemas de coordinación administrativa por relaciones de mercado, aunque sean estables, reduce los costes que originaban y aumenta la flexibilidad de la empresa. Bien es cierto que también hay costes derivados de la coordinación de actividades complementarias, realizadas ahora por empresas independientes; sin embargo, son mínimos gracias a la generalización de las nuevas tecnologías de la información y los avances en el campo de los transportes y las telecomunicaciones.

### **3.2.3 FORMAS DE COOPERACIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL<sup>48</sup>**

La búsqueda de la cooperación entre empresas ha alcanzado un rápido crecimiento durante la década pasada y se prevé un fuerte incremento de este tipo de alianzas en el futuro. Las razones de la cooperación se encuentran, en parte, en la turbulencia del entorno competitivo, caracterizado por un alto grado de dinamismo tecnológico y por la internacionalización y globalización de la economía. Mediante las alianzas las empresas alcanzan las competencias y

---

<sup>48</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

recursos necesarios en el momento preciso, sin menoscabo de la necesaria flexibilidad para una continua adaptación a los cambios del entorno.

La cooperación se puede definir como acuerdos entre dos o más partes independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, establecen un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.

Los acuerdos de cooperación o alianzas entre empresas reducen los costes de transacción en los cuales se habría incurrido si la transacción hubiera tenido lugar a través del mercado y al mismo tiempo evita ciertos costes de organización que hubieran surgido si la transacción hubiera sido totalmente internalizada en el seno de la empresa.

Se trata de una forma de organización distinta del mercado o de la empresa. Así, el mercado y la empresa como fórmulas alternativas de gobernar las transacciones representan los extremos de un continuo la medida que comparten rasgos característicos del modo de funcionar del mercado y la empresa. El acuerdo de cooperación presenta rasgos propios del mercado, dado que se lleva a cabo entre empresas independientes que deciden libremente compartir o intercambiar recursos para la realización de actividades específicas durante un horizonte temporal prefijado.

En cambio, se alejan del mercado, en tanto en cuanto el acuerdo de cooperación se caracteriza por su estabilidad durante un cierto período, lo que crea relaciones de dependencia recíprocas entre las partes, asemejándose en este sentido a las relaciones que se dan en las empresas, si bien a diferencia de éstas no puede recurrirse a la autoridad para dirimir los posibles conflictos e intereses. Ello obliga a encontrar soluciones mutuamente satisfactorias entre los participantes en el acuerdo y a introducir mecanismos que aseguren el cumplimiento de lo pactado.

El acuerdo de cooperación independiente de la forma, oral o escrita, que se utilice, puede ir desde la firma de contratos detallados hasta los acuerdos informales, abarcando, incluso, los llamados pactos de caballeros.

La búsqueda de la cooperación como fórmula para alcanzar los objetivos estratégicos está condicionada por un conjunto de factores, como son:

- La congruencia en los objetivos. Para que se produzca el acuerdo, es necesario que las metas u objetivos a alcanzar por los socios sean compatibles, es decir, que la alianza permita a cada uno de ellos alcanzar su propósito estratégico.<sup>49</sup>
- La complementariedad de los recursos. Esto sucede cuando los recursos y capacidades de una empresa requieren los recursos y capacidades de la otra, en orden a alcanzar ventajas competitivas.
- Riesgo de la empresa. Se diferencian dos tipos: el riesgo derivado de la conducta oportunística del socio en la alianza y el riesgo ambiental o riesgo derivado de factores no controlados por la empresa.

Existen una gran variedad de acuerdos de cooperación existentes. Así, en función de la naturaleza del acuerdo interempresarial podemos distinguir:

- 1) **Acuerdos verticales:**<sup>50</sup> Se realizan entre empresas situadas en diferentes tramos del continuo de actividades separables tecnológicamente para la obtención de un bien o servicio.
- 2) **Acuerdos horizontales.** Se realizan entre empresas situadas en el mismo nivel de actividad. Estos acuerdos pueden ser a su vez competitivos que son aquellos suscritos por empresas directamente competidoras y complementarios no compiten directamente entre sí.

---

<sup>49</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

<sup>50</sup> ídem

Los acuerdos pueden clasificarse en función del campo de aplicación de los mismos y se distinguen acuerdos en tecnología, producción, distribución, finanzas y personal. A continuación vamos a comentar las principales formas de cooperación sin ánimo de exhaustividad:

### **Subcontratación:<sup>51</sup>**

La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas. Las razones dadas para explicar la subcontratación son: reducción de costes, aumento de flexibilidad, reducción de recursos necesarios y complementarios. A través de la subcontratación, la empresa principal logra reducir sus costes, al disminuir la magnitud de ciertos recursos y en la mayoría de los casos al adquirir de la empresa subcontratada los productos o actividades a precios inferiores a los costes que le hubiera supuesto obtenerlos ella misma.

Las relaciones entre la empresa principal y la subcontratada, no se suelen limitar a un mero contrato de aprovisionamiento, sino que a través de la subcontratación se establecen unas relaciones entre ambas que abarcan desde asistencia técnica, apoyos en controles de calidad, sistemas de management, mediante los cuales la empresa contratista trata de hacer más eficaces y eficientes las subcontratadas, además de involucrarlas más plenamente en su propia actividad.

Un tipo de subcontratación es la avanzada, que consiste en que el subcontratista tiene garantías de que venderá su producción al contratista si cumple unas condiciones determinadas.

---

<sup>51</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

En ella la cooperación sustituye a la confrontación que caracteriza típicamente las relaciones entre clientes y proveedores, donde los primeros van cambiando sucesivamente de proveedor, buscando el más barato del momento.

Ahora, el mantenimiento de una relación estable y cooperativa será beneficioso para ambas partes, puesto que tienen incentivos y medios para mejorar de forma continua la calidad, prestaciones y diseño del producto, así como para introducir procedimientos que reduzcan los plazos de entrega.

Es un sistema, por lo tanto, que permite reducir costes, al tiempo que estimula la mejora continua.<sup>52</sup>

### **3.2.4 EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL<sup>53</sup>**

1. Existen relaciones evidentes entre el crecimiento y la internacionalización.
2. Algunas empresas se internacionalizan para crecer y situarse en su dimensión óptima, para la cual el mercado nacional es insuficiente.
3. Otras crecen para internacionalizarse y poder acceder a las ventajas que se obtienen vendiendo al exterior, diseñando en el exterior y, en algunos casos, fabricando en el exterior. Internacionalizándose, las empresas pueden obtener ventajas en costes, aprovechando economías de escala, así como diferencias en los costes de los factores, y en las cargas financieras y fiscales de los distintos países. La vida de los productos puede prolongarse introduciéndolos como productos nuevos en otros países, cuando en los anteriores sus ventas se estabilizan o comienzan a decrecer.

---

<sup>52</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

<sup>53</sup> Ídem

Entre las estrategias de internacionalización podemos destacar la estrategia global, que consiste en la centralización de la mayor parte de las actividades en el país de origen.

Así, el impulso tecnológico detectado a principios de siglo ha continuado imparable hasta nuestros días, modificando en muchos casos la escala eficiente de operación, al tiempo que ofrece oportunidades impensables hace muy poco en el campo de los transportes y de las comunicaciones. Ello ha conducido a la aparición de industrias globales, esto es, en las que la existencia de fuertes economías de escala en la producción permite abastecer la demanda mundial desde un número reducido de plantas productivas.

Además de estas razones económicas, existe un fenómeno reciente de homogeneización de gustos y preferencias de los consumidores, que permite ofrecerles a todos el mismo producto.

Todo ello ha dado lugar a lo que se conoce como empresa global pura, que basa su estrategia en obtener unos costes reducidos mediante la explotación de economías de escala en producción e I+D. Para ello se centralizan los procesos productivos y las actividades de ingeniería y diseño en muy pocas instalaciones en todo el mundo.

Este tipo de conducta ha sido muy típica de las empresas japonesas, que han fomentado la construcción de grandes plantas productivas desde las que exportar a todo el mundo. El abaratamiento de costes de producción que esto suponía, les permitía compensar los costes de transporte y coordinación de todo el proceso de distribución.<sup>54</sup>

Ahora bien, no todas las empresas que actúan en los mercados internacionales lo hacen de esta manera, concentrando sus instalaciones para después exportar

---

<sup>54</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

desde ellas a todo el mundo. Otras obtienen ventajas derivadas de su posición en varios países y de la posesión de activos intangibles, lo que les va a permitir, siendo extranjeras, competir con las nacionales; pese a partir de una posición desventajosa de partida, ya que desconocen los hábitos y pautas culturales, la forma de hacer negocios e incluso el idioma.

No se trata ahora de explotar costes de producción más bajos, sino de aplicar sus conocimientos tecnológicos, capacidad organizativa o imagen de marca en varios países. Al igual que la diversificación era el resultado de aprovechar esos activos en varios negocios cuando los costes de transacción eran altos, una empresa decide producir en el exterior si se dan tres condiciones:

- a) La posesión de unos activos intangibles, que proporcionan una ventaja sobre las empresas indígenas. Entre ellos, se encuentran los conocimientos tecnológicos o comerciales, reputación y capacidad de organización, entre otros.<sup>55</sup>
  
- b) La posibilidad de utilizar esos activos de forma más económica en instalaciones productivas situadas fuera del país de origen. Esta posibilidad dependerá en gran medida de las restricciones a la importación, los costes de transporte y de los aranceles, que pueden forzar la producción local, aunque fuera más eficiente importar.

La existencia de elevados costes de transacción hace que sea más eficiente la explotación de esos activos bajo una misma jerarquía, por la misma empresa que abre nuevas instalaciones en el extranjero, en lugar de ceder los derechos de explotación a otra empresa local (con los consecuentes riesgos que esto puede ocasionar

---

<sup>55</sup> Barcelona Ariel La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management, Edición 1994.

### **3.2.5 OBJETIVOS DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL<sup>56</sup>**

Al margen de cualquier definición que se pueda plantear en torno al concepto de crecimiento, parece evidente que el crecimiento empresarial viene impulsado desde la necesidad racional de búsqueda de beneficio. En este sentido, la citada autora aborda esta idea desde dos vertientes claramente diferenciadas; por un lado, aplicado al ámbito personal, basado “en la suposición psicológica de que los aumentos en la renta y en las riquezas implican ventajas personales para dicho individuo, lo cual le incita a obtenerlos en la medida de lo imposible.

Se considera que el beneficio va unido a la dimensión de la empresa, de ahí que el empresario estipule la retribución en función del rendimiento obtenido; por lo tanto, este se planteara como objetivo básico el crecimiento de esta.

De lo anteriormente descrito se puede afirmar que el crecimiento empresarial es una situación deseable, en cuanto es interpretado como un símbolo de salud y fortaleza capaz de amedrentar la entrada de futuros competidores, suscitar cuanto menos la curiosidad de futuros inversores, así como garantizar la imagen de marca que construye la lealtad de sus clientes, de manera que permita una mayor penetración en el campo de actividad de la empresa.

### **3.2.6 PRINCIPALES PERSPECTIVAS SOBRE EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL<sup>57</sup>**

El interés suscitado por el crecimiento empresarial, tanto desde la teoría de la organización como de la dirección estratégica, ha generado, en las últimas décadas, numerosas contribuciones teóricas y empíricas, que han centrado su estudio tanto en lo que respecta a las consecuencias del crecimiento y su efecto en la organización como en la determinación de las causas que impulsan dicho desarrollo.

---

<sup>56</sup> CORTÉS E., CLAVER, TABERNER, LLOPIS J., LLORET LLINARES, M. Y MOLINA MANCHÓN, H. (1994): Manual de Administración de Empresas, Civitas, Madrid. PÉREZ GOROSTEGUI, E. (1997): Introducción a la Administración de Empresas, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

<sup>57</sup> Ídem

Por tal motivo, se considera oportuno tratar las principales perspectivas que sobre este aspecto han tenido una mayor aplicación en el ámbito organizacional, lo que sin duda permitirá vislumbrar las principales causas que, desde los distintos enfoques, explican el crecimiento como estrategia que permite a la empresa obtener mayores ventajas en el entorno en el que opera. Entre las más utilizadas por la literatura se encuentran las siguientes: (1) perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida, (2) perspectiva basada en la motivación.

### **3.2.6.1 PERSPECTIVA DE CONFIGURACION DEL CRECIMIENTO O PERSPECTIVA DEL CICLO DE VIDA<sup>58</sup>**

Una de las teorías más desarrollada sobre el crecimiento empresarial se atribuye, que la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con periodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles, así, la empresa va evolucionando hacia la siguiente fase de crecimiento.

De esta manera aparece la teoría del ciclo de vida como perspectiva que soluciona uno de los principales dilemas que emergen de la búsqueda de la explicación teórica del crecimiento empresarial, centrado en determinar si éste es el resultado de un proceso inevitable o si, por el contrario, es totalmente intencional. Surgen, entonces, desde nuestro punto de vista, dos grandes ramas en el desarrollo teórico del crecimiento empresarial, en los que se aborda el crecimiento como proceso inevitable y forzado por fuerzas externas a la organización o como una decisión consciente y premeditada que satisfaga los intereses de los elementos implicados en dicho desarrollo.

En este sentido, la teoría del ciclo de vida considera dicho proceso una consecuencia inevitable para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, en el que las empresas se ven obligadas a importar continuamente recursos para

---

<sup>58</sup>CORTÉS E., CLAVER, TABERNER, LLOPIS J., LLORET LLINARES, M. Y MOLINA MANCHÓN, H. (1994): Manual de Administración de Empresas, Civitas, Madrid. PÉREZ GOROSTEGUI, E. (1997): Introducción a la Administración de Empresas, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

crecer y mejorar, y evitar de esta forma caer en un estado de decadencia y muerte prematura de la organización.

Desde este enfoque han surgido innumerables trabajos que se agrupan bajo los planteamientos estocásticos del crecimiento, que toman como asunción o como implicación deseable la ley del efecto proporcional de Gibrat, la cual señala que el crecimiento es el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas.

Asimismo, la mayoría de los estudios realizados han centrado su análisis en el tamaño y edad de la empresa como factores determinantes de su crecimiento.

### **3.2.6.2 PERSPECTIVA BASADA EN LA MOTIVACION <sup>59</sup>**

En definitiva, la perspectiva basada en la motivación ayuda a entender porque algunos empresarios o directivos actúan de una manera determinada o cómo afrontan mayores riesgos en determinadas decisiones sobre todo en lo referente al crecimiento empresarial.

### **3.2.7 MEDIDA DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL <sup>60</sup>**

Si el crecimiento empresarial puede ser abordado desde distintas perspectivas, es evidente que dicho proceso puede ser medido asumiendo también tal presunción. De esta forma, el aumento de la cuota de mercado, el número de nuevos productos que oferta, el número de nuevos clientes que capta, etc. Podrían ser buenos indicadores del crecimiento que ha experimentado la empresa.

La complejidad a la hora de determinar las variables más adecuadas para medir la dimensión empresarial se ha evidenciado conforme se revisaba la literatura; asimismo, se ha apreciado en la diversidad de criterios adoptados según la intencionalidad del estudio, en algunos casos, o la disponibilidad de datos, en otros.

---

<sup>59</sup>Blázquez Santana, Félix; Dorta Velázquez, José Andrés; Verona Martel, María Concepción Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 31, enero-junio, 2006, pp. 165-195 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia

<sup>60</sup>Idem

Por otro lado, se ha podido constatar la existencia de un número importante de trabajos que se han centrado en factores de índole financiero, como la accesibilidad al mercado de capitales y créditos bancarios, la productividad, la rentabilidad financiera, la estructura de propiedad o el endeudamiento, a través de los cuales tratan de explicar el crecimiento empresarial, para lo cual utilizan, en muchas ocasiones, las mismas variables de medición utilizadas en los trabajos previamente citados.

De esta forma, los criterios que deben ser considerados para medir la dimensión de la empresa, los cuales no pueden estar en manos de un criterio único, como puede ser la cifra de ventas, por no ser un criterio homogéneo y depender del tipo de empresa, de las características del proceso productivo, etc.

De ahí que el tamaño de la empresa se deba medir con un método que pondere adecuadamente la importancia y el peso específico que tenga en el sector que opera e, incluso, en la economía nacional. Por tal motivo el valor multicriterio de tamaño formado por diversos elementos y variables que configuran la estructura y funcionamiento de la empresa, en el que el valor explicativo del tamaño será una combinación lineal de todas o de algunas de estas variables.

### **3.3 FRANQUICIAS<sup>61</sup>**

#### **3.3.1 ORIGEN Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FRANQUICIA**

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, (“cartas francas”) quienes en virtud del mismo podían realizar en determinadas zonas del reino actividades tales como la pesca y la caza. Estas autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término “franc”.

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

---

<sup>61</sup> Diccionario de la lengua española, Real Academia Española Franquicia: Exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público., Edición XXI, 1992, pág.993.

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

Después del triunfo de la Revolución Francesa, la palabra desaparece junto con los privilegios otorgados a los nobles, y no es hasta el siglo XIX que renace en el Nuevo Continente, con una concepción diferente. No obstante, no se puede establecer exactamente en qué año vuelve a utilizarse esta figura, aunque puede ubicarse en los inicios del siglo XIX, tras la guerra civil en Estados Unidos de América.

El primer antecedente de Franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o “public utilities” como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos, luego en la década de 1850 a 1860. Para dar solución a los problemas que afrontaba con la distribución de sus máquinas cambió la estructura básica de su funcionamiento y con ello, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca.

Posteriormente la Coca Cola, la General Motors, y la empresa Hertz Rent a Car comenzaron a utilizar esta manera de reproducir su negocio, al mismo tiempo que en Francia, la fábrica de lanas “La Lainiere de Roubaix” trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta. Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del Sistema de Franquicias.<sup>62</sup>

El gran auge de las Franquicias en Estados Unidos se produce después de la Segunda Guerra Mundial cuando miles de soldados regresaron de la guerra y se hizo urgente su incorporación a la sociedad. El hecho de que no tuvieran conocimientos comerciales ni formación profesional suponía un gran problema para encontrar trabajo, pero como la mayoría disponía de cierto capital, acertaron

---

<sup>62</sup> Diccionario de la lengua española, Real Academia Española Franquicia: Exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público., Edición XXI,1992, pág.993

en poner un negocio en régimen de Franquicia, que garantizaba el asesoramiento de otras personas más preparadas.

Por otra parte, el crecimiento repentino de la población norteamericana y el incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores, generó una fuerte demanda de una variada gama de productos, al mismo tiempo que los avances tecnológicos permitieron la creación de nuevos productos y servicios. Era el clima idóneo para el desarrollo de las Franquicias<sup>63</sup>

### **3.3.2 CLASES DE FRANQUICIAS<sup>64</sup>**

Como antes comentábamos el Contrato de Franquicia abarca una gran diversidad de actividades comerciales, ello trae por consecuencia que sus variantes hayan sido clasificadas de las formas más diversas.

La clasificación más reconocida es la que hace distinción entre la Franquicia industrial (o de producción), la Franquicia de servicios y la Franquicia de distribución.

#### **a) Franquicia de producción<sup>65</sup>**

Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados. Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca, el Know-how por lo que otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos.

Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma. El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores.

---

<sup>63</sup> Diccionario de la lengua española, Real Academia Española Franquicia: Exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público., Edición XXI, 1992, pág.993.

<sup>64</sup> Alvarez Castaño, Yolanda: Análisis dinámico de la cadena de Franquicias, Revista de Dinámica de Sistemas, Vol. 3 No. 1, Marzo 2007.

<sup>65</sup> Idem

### **b) Franquicia de servicios<sup>66</sup>**

Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad, el tipo de franquicia más dinámico y con más proyección.

El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia en el ámbito de aceptación. Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor.

Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador. Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

### **c) Franquicia de distribución<sup>67</sup>**

El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas. El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional. Se fija en este caso al franquiciado, los productos que tiene que vender con la aportación de la marca. Por ejemplo: productos alimenticios, textiles, en la que el franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el

---

<sup>66</sup> Alvarez Castaño, Yolanda: Análisis dinámico de la cadena de Franquicias, Revista de Dinámica de Sistemas, Vol. 3 No. 1, Marzo 2007. Idem

<sup>67</sup> Idem

derecho a utilizar su nombre comercial. Existen además otras clasificaciones que aun cuando no logran abarcar todas las modalidades que puede adoptar esta figura jurídica, consideramos importante comentar:

**d) Franquicia por Conversión<sup>68</sup>**

Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc. Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único.

El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor.

Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

Según los derechos que se otorgan se han clasificado en:

**e) Franquicia individual<sup>69</sup>**

Es concedida por el propietario de una franquicia máster o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un sólo establecimiento, en un área determinada.

**f) Franquicia máster<sup>70</sup>**

Es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro a través de la presencia de un máster franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país destino. El máster franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a

---

<sup>68</sup> Alvarez Castaño, Yolanda: Análisis dinámico de la cadena de Franquicias, Revista de Dinámica de Sistemas, Vol. 3 No. 1, Marzo 2007. Idem

<sup>69</sup> Idem

<sup>70</sup> Idem

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

El franquiciado máster está encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciados de su territorio. Este sistema es utilizado cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la Franquicia de manera directa en el país extranjero.

Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciador accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios.

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

#### **g) Plurifranquicias<sup>71</sup>**

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

---

<sup>71</sup> Álvarez Castaño, Yolanda: Análisis dinámico de la cadena de Franquicias, Revista de Dinámica de Sistemas, Vol. 3 No. 1, Marzo 2007.

#### **h) Franquicia múltiple<sup>72</sup>**

A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un sólo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

#### **i) Franquicia córner<sup>73</sup>**

Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas:

En la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciador.

#### **j) Franquicia de formato de negocio<sup>74</sup>**

En este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciador en un negocio propio.

El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc.

La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial.

Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios).

---

<sup>72</sup> Alvarez Castaño, Yolanda: Análisis dinámico de la cadena de Franquicias, Revista de Dinámica de Sistemas, Vol. 3 No. 1, Marzo 2007.

<sup>73</sup> Idem

<sup>74</sup> Idem

### **k) Franquicia de marca o de primera generación<sup>75</sup>**

Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciante solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera establecida y por una sola vez, si es un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño o marca permanente.

### **l) Franquicia activa<sup>76</sup>**

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

### **3.3.3 NATURALEZA JURÍDICA DE LA FRANQUICIA<sup>77</sup>**

La Franquicia es, sin dudas, un Contrato, pues comprende un acuerdo de voluntades entre franquiciante y franquiciado que da origen a una relación jurídica de la cual nacen derechos y obligaciones para las partes contratantes y que consiste en una prestación de dar, que recae a su vez sobre bienes de naturaleza inmaterial objeto de propiedad intelectual. Ahora bien, ¿es un contrato civil o mercantil?, el criterio a seguir para distinguirlos, de acuerdo con la posición mantenida en torno al concepto por los especialistas en Derecho Mercantil, ha de ser “el de la pertenencia o no del contrato a la serie orgánica de la actividad económica constitutiva de la empresa”. El Contrato de Franquicia es pues, un contrato mercantil, en tanto es un acto jurídico en el que siempre participa un empresario con el objetivo de cumplir con una finalidad específica relacionada con los fines de la empresa de que se trate. En este contrato mercantil el objeto inmediato está compuesto por el otorgamiento de la licencia de un activo intangible y la transmisión de conocimientos y experiencias tecnológicas. O sea, se transfiere al franquiciado toda la información requerida para operar exitosamente un negocio propio, distinguido por el nombre comercial y/o la marca

---

<sup>75</sup> Alvarez Castaño, Yolanda: Análisis dinámico de la cadena de Franquicias, Revista de Dinámica de Sistemas, Vol. 3 No. 1, Marzo 2007

<sup>76</sup> Idem

<sup>77</sup> Uría, Rodrigo: *Derecho Mercantil*, Editorial Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A. Madrid, 1997, pág 638

del franquiciante u otro activo intangible, para lo cual es imprescindible la capacitación y asistencia comercial y técnica del franquiciado durante la vigencia del contrato con vistas a la eficaz consecución de los fines de la Franquicia. Con estos elementos, saltan a la vista dos contratos que por sí solos e independientemente constituyen negocios jurídicos con validez y existencia propia: la licencia de uso de marca y la transferencia de tecnología.

En buena técnica jurídica existen diferencias entre un contrato de Franquicia y un contrato de licencia de uso de cualquier signo distintivo, e incluso de patentes. Este último tiene un contenido más restringido y limitado y se define como aquel acuerdo de voluntades a través del cual el titular del derecho (licenciante) otorga a otra persona natural o jurídica (licenciataria) un derecho limitado para producir, usar y vender el objeto licenciado, usualmente mediante el pago de cánones o regalías. Ciertamente la licencia integra el objeto inmediato del contrato de Franquicia, (pues este permiso es la base del desarrollo del negocio), pero no lo abarca en su totalidad.<sup>78</sup>

En un contrato de licencia, basta con que el licenciataria cumpla con los requerimientos de calidad que establezca el licenciante, la manera de operar y administrar el negocio, la reproducción idéntica de éste no constituye objeto de interés entre las partes.

Por otra parte, si aceptamos que la Transferencia de Tecnología es el proceso mediante el cual los conocimientos sobre cómo producir bienes y servicios fluyen de quienes en cierto momento los tienen, a otros que lo requieren. Entendiéndose como Tecnología el conocimiento sistemático para la manufactura de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio, ya sea que dicho conocimiento se refleje en una invención, un diseño industrial, un modelo utilitario, o una nueva variedad de fábrica; o en información o calificación técnica; o en los servicios de asistencia prestados por expertos para el diseño, instalación, operación o mantenimiento de una fábrica, o para la dirección de una empresa industrial o comercial o sus actividades , entonces sin lugar a dudas concluimos

---

<sup>78</sup> Uría, Rodrigo: *Derecho Mercantil*, Editorial Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A. Madrid, 1997, pág 638

que el contrato de Franquicia es uno de los mecanismos de transferencias de tecnologías, pues con la autorización para el uso del activo de propiedad intelectual, el titular transmite a la contraparte todo el know how para la operación del negocio, a través de:

- La entrega de manuales técnicos que contienen todo el procedimiento de las operaciones de los sistemas, desde los métodos de trabajos, hasta las directrices comerciales,
- Entrenamiento permanente
- Verificación constante del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato.

Y no se limita a transmitir los conocimientos técnicos y de organización y administración comercial, sino que exige que el franquiciado actúe de manera similar al franquiciador, pese a la independencia jurídica entre ambas partes.<sup>79</sup>

También se ha tratado de asimilar el Contrato de Franquicia a otras figuras jurídicas como las de distribución, agencia, de sociedad, cuando en realidad lo que sucede es que esta figura está compuesta por elementos combinados de cada uno de estos contratos, necesarios para garantizar el desarrollo armónico del negocio.

Se distingue la Franquicia del contrato de distribución de bienes, porque aún cuando este último permite expandir o ampliar con rapidez sustancial el negocio del titular de los bienes, incrementando la capacidad de distribución de su empresa y aumentando la participación de mercado, en estos contratos no se incluye la transmisión de derechos de propiedad industrial o know how. Normalmente, éste se limita a suministrar productos portadores de la marca, quedando el distribuidor habilitado para comercializarlo con los signos del suministrador, sin necesidad de una autorización, por haber agotado el titular su derecho con la introducción del bien en el mercado. Por tanto, la distribución puede ser parte del contrato de Franquicia, pero no su fin último.

---

<sup>79</sup> Uría, Rodrigo: *Derecho Mercantil*, Editorial Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A. Madrid, 1997, pág 638

El contrato de Agencia cuenta con varias características que lo acercan a la Franquicia, pues ambos son:

- De duración: Tienen como requisito la estabilidad; entraña pues, una actividad ejercida de modo continuo.
- Celebrado entre empresarios mercantiles, que trabajan en coordinación y en cooperación, basado en la mutua confianza.

Pero la diferencia radica en que el objeto del contrato de Agencia es la promoción o conclusión de otros contratos.<sup>80</sup> El agente es un promotor de operaciones que influye en la voluntad de terceros para convencerlos de suscribir contratos en interés de su representado y aunque en ocasiones participe de alguna manera en la ejecución del contrato (entrega de mercancías, cobro del precio), no se dedica a la misma actividad comercial que su representado, su tarea es la promoción y suscripción de los contratos del giro de que se trate, su representado lo ejecutará.<sup>81</sup>

Existe cierta analogía entre la Franquicia y el contrato de sociedad, pues ambos tienen como objeto la exitosa operación de un negocio.

En el primero, las aportaciones están constituidas, de un lado, por la marca y demás signos distintivos y el paquete tecnológico y del otro, por la inversión y el capital humano. Sin embargo, estas semejanzas son sólo teóricas, pues en la práctica ambas figuras difieren sustancialmente en su funcionamiento, ya que en la Franquicia no se crea una empresa con personalidad jurídica propia producto de las aportaciones de las partes contratantes, sino que se establecen relaciones de cooperación y confidencialidad entre empresas distintas y autónomas para obtener beneficios recíprocos.

Resumiendo pues, el Contrato de Franquicia es un contrato mercantil, principal, oneroso, de tracto sucesivo, atípico y bilateral.

---

<sup>80</sup> Uría, Rodrigo: *Derecho Mercantil*, Editorial Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A. Madrid, 1997, pág 638

<sup>81</sup> Ídem

**Mercantil:** Siempre las partes son comerciantes, la Franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.

**Principal:** El contrato de Franquicia existe por sí solo, por lo tanto no depende de otra relación.

**Oneroso:** Obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y se benefician. El franquiciado debe pagar al franquiciador por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.

**Tracto sucesivo:** Se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por períodos largos.

**Atípico:** No tiene regulación expresa por la ley.

**Bilateral:** Implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador.

### **3.3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS<sup>82</sup>**

El rápido crecimiento del sector de las Franquicias en el mundo tiene su explicación en las múltiples ventajas que esta figura presenta, tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

A continuación se comentarán las más representativas.

#### **a) PRINCIPALES VENTAJAS “PARA EL FRANQUICIANTE”<sup>83</sup>**

- Agilidad y rapidez en la expansión.
- Fortalecimiento de la marca.
- Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y/o de mercados lejanos.
- Mayor facilidad y eficiencia en la operación general del negocio.
- Los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento

---

<sup>82</sup> Hernández Mogollón, José M y otros: “Un modelo de los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional del Franquiciado. Propositiones para una investigación empírica, España, 1997.

<sup>83</sup> Idem

- Cobro de una cuota inicial por derechos de uso de la marca.
- Baja inversión de capital en la expansión del negocio.
- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.

#### **b) PRINCIPALES VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO<sup>84</sup>**

- Menores gastos publicitarios y mayor difusión.
- Posibilidad de explotar un negocio acreditado y de menor riesgo comercial.
- Formación y capacitación inicial y permanente.
- Asistencia técnica y empresarial y apoyo en la selección y formación del personal
- Seguridad en el aprovisionamiento y mejora en los precios de compra.
- Sentido de pertenencia en una red consolidada de franquiciados.
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación de desempeño del franquiciado.

Cobro de regalías sobre la base de las ventas brutas de los artículos o servicios de las franquicias otorgadas.<sup>85</sup>

#### **c) PRINCIPALES DESVENTAJAS “PARA EL FRANQUICIANTE”<sup>86</sup>**

- No es permitida la iniciativa individual en lo que se refiere a producto, servicio
- Reducción de control sobre las unidades o negocios de franquicias.
- El riesgo del mal uso del nombre comercial o de las marcas asunto que ha tomado mucho tiempo para el franquiciante establecer.
- Hay una fuerte inversión inicial en el desarrollo de los sistemas de franquicias.
- Hay riesgos de bajo índice de rentabilidad porque obviamente se comparten las utilidades con los franquiciados.

---

<sup>84</sup> Hernández Mogollón, José M y otros: “Un modelo de los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional del Franquiciado. Propositiones para una investigación empírica, España, 1997

<sup>85</sup> Ídem

<sup>86</sup> Khan, Michel: Franchising y partenariado, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1998, pág. 36 -42

- Hay riesgos de resistencia de los franquiciados para cumplir puntualmente en el pago de las regalías mensuales.
- Riesgos de presión por parte del franquiciado para alterar los métodos de operación.
- Posibilidades de que existan franquiciados incompetentes o no éticos.

#### **d) PRINCIPALES DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO<sup>87</sup>**

- Reducción de independencia.
- No existe libertad para vender la franquicia, pues el cedente deberá aprobarla y tiene el derecho de vetar al comprador.
- No es propietario del nombre y marca comercial.
- Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.
- Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.

Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

### **3.3.5 CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA FRANQUICIA<sup>88</sup>**

Se comentaba con anterioridad la importancia del estudio de mercado para la selección introducción de una marca en el comercio; para la celebración de un contrato de Franquicia es imprescindible un previo estudio de factibilidad, que implica realizar una seria investigación de mercados antes de invertir en el negocio, analizar costes, oportunidades, estudiar clientes, competidores y demanda del producto o servicio. El franquiciante deberá trazarse un plan de inversión para establecer los costos de operación, los futuros ingresos producto de la creación de franquicias y el correspondiente pago de regalías, en fin, un flujo de caja del franquiciante; por su parte el Franquiciado deberá analizar precios, valor agregado, difusión y reputación de la marca, años de operación de la franquicia y su eficacia en el mercado.

---

<sup>87</sup> Khan, Michel: Franchising y partenariado, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1998, pág. 36 -42

<sup>88</sup> Farina, Juan M : Contratos Comerciales Modernos, Editorial Astrea, año 1994, pág. 442

Una buena Franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio.

### **Una buena fórmula tiene las características siguientes**

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Deja al franquiciado ya establecido en un lugar, un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Farina, Juan M : Contratos Comerciales Modernos, Editorial Astrea, año 1994, pág. 442

- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La Franquicia ofrece una opción en frente a las estructuras verticales convencional o controlada. En efecto, en una red franquiciada la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de Franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Farina, Juan M : Contratos Comerciales Modernos, Editorial Astrea, año 1994, pág. 442.



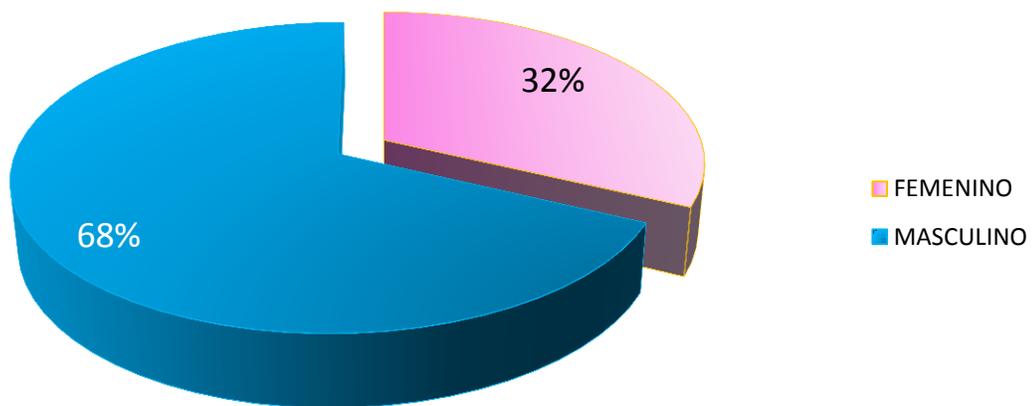
## CAPITULO IV

### 4.1 PRESENTACION DE RESULTADOS

En el presente capitulo se darán a conocer los resultados obtenidos en el trabajo de campo, el cual consistió en pasar encuestas a los propietarios de empresas de la ciudad de Quetzaltenango, ya que ellos son los que reflejan el tipo de estudio de investigación sobre el franquiciamiento como medio de expansión para el crecimiento de las empresas de la ciudad de Quetzaltenango.

Grafica No. 1

#### Genero de las personas encuestadas sobre el Franquiciamiento

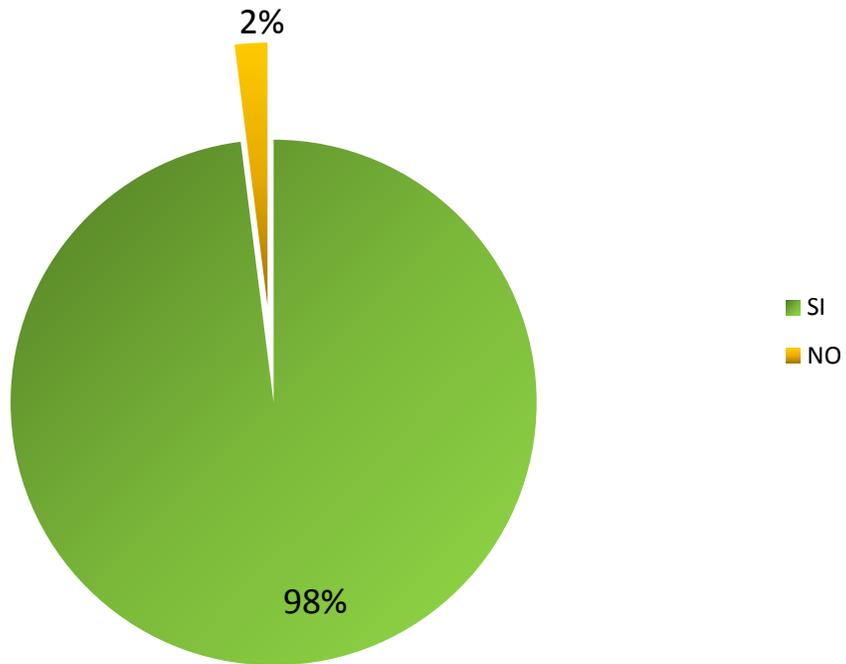


Fuente: Investigación de Campo

Con respecto al género de la población estudiada es importante resaltar que aunque se refleje un porcentaje alto en el sexo masculino las mujeres últimamente están involucradas en el tema empresarial, dando como resultado su participación en la realización de la presente investigación.

Grafica No. 2

**Sabe usted que es una franquicia**

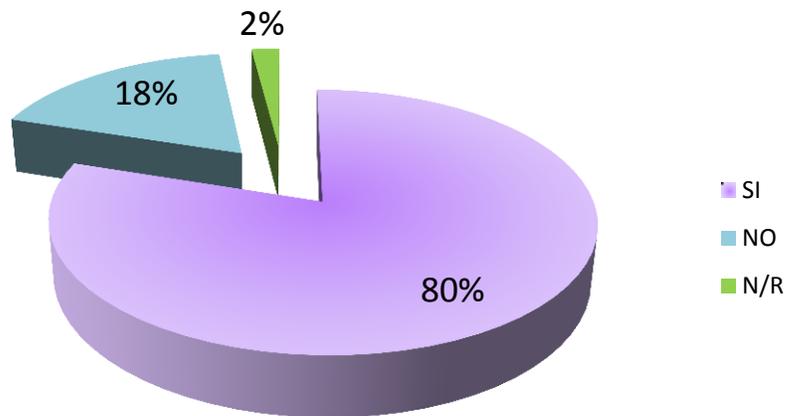


Fuente: Investigación de Campo

La gráfica demuestra que la mayoría de las personas encuestadas tienen el conocimiento sobre el tema de la franquicia el cual consideran importante porque atrae a muchos emprendedores que anhelan tener un negocio propio, al mismo tiempo indican que al conocer el tema sobre las franquicias no correrían riesgos en el mercado actual ya que se pueden formar una idea de cómo posicionar una marca comercialmente.

Grafica No. 3

**Conoce sobre los beneficios de una franquicia**



Fuente: Investigación de Campo

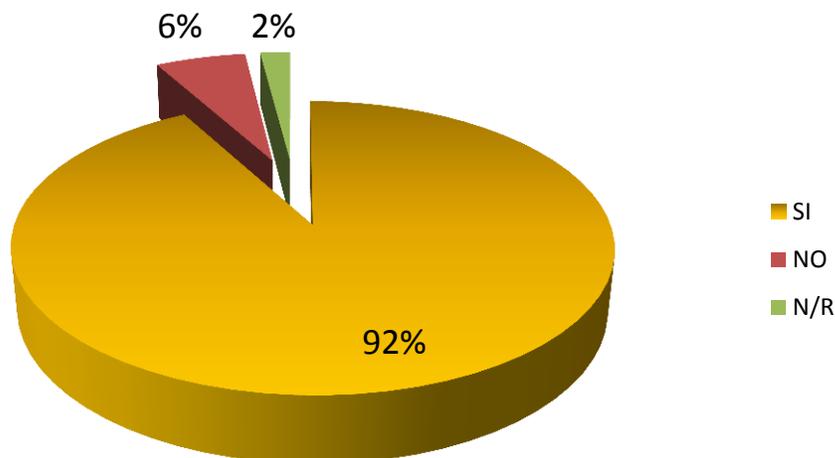
En un porcentaje representativo los encuestados conocen sobre los beneficios que se obtienen al adquirir una Franquicia indicando que uno de los beneficios más importantes es de gozar de una imagen sólida, con la rapidez eficiente de generar utilidades, donde el producto ha probado satisfacer los gustos del consumidor pero sobre todo, tener una representación de marca, que le permita, competir en el mercado desde una posición de gran prestigio y éxito., en su mayoría no conoce sobre los beneficios porque no se encuentra informado o no le ha prestado mayor interés al tema.

Los beneficios de una franquicia serian operar bajo el amparo de una cadena franquiciada, ayuda y aconseja a la hora de buscar un local, control de stock, etc., formación en servicio, cliente, contabilidad, control del negocio, marketing, merchandising, etc. Soporte permanente del franquiciado, como compras centralizadas que mejoran la capacidad de negociación, reducción de los riesgos del negocio al operar bajo el nombre de una firma de éxito, beneficiarse de la búsqueda continua de información por parte del franquiciado para garantizar la competitividad del negocio.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> González Calvillo, Enrique: La Experiencia de las Franquicias, Primera Edición. México, Mc Graw Hill, 1994.

Grafica No. 4

**Considera que el negocio de las franquicias es rentable**



Fuente: Investigación de Campo

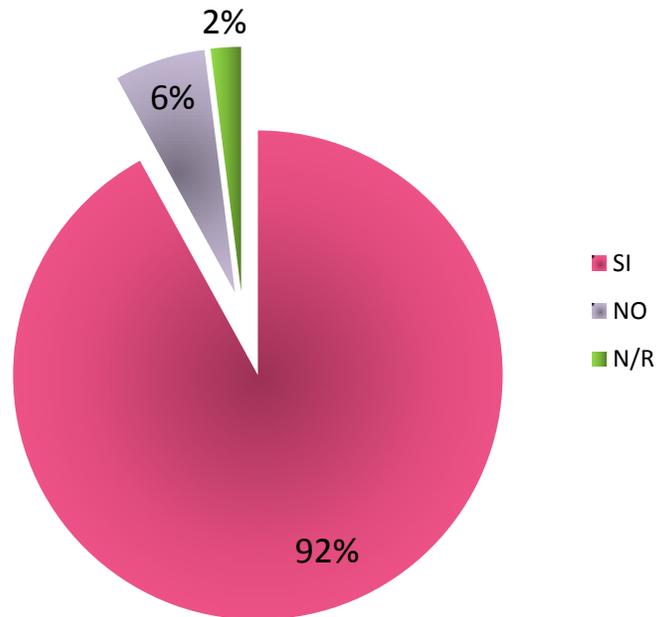
Se estableció que la mayoría de personas encuestadas coincidieron en que las empresas por franquicia son un negocio rentable indicando representan una inversión segura ya están acreditadas y respaldadas por el gusto y preferencia de los consumidores y que las mismas minimizan los riesgos que se puedan obtener a la hora de adquirirlas, sin embargo la minoría respondió que el negocio por franquicias no era rentable por la afluencia de negocios ambulantes que existe en la ciudad ya que esto genera demasiada competencia hacia los negocios ya establecidos.

Las franquicias rentables, son formas de servicios o bienes, organizadas por otra persona que las administre y haga crecer su volumen de negocio en el mercado. También se añade a esta definición otro dato que no debe pasar desapercibido y es que las franquicias más rentables son también aquellas con un alto margen de beneficio y con un retorno rápido de la inversión.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> López Fernández Begoña y López Bayón Susana. 2003. "Actividades de Influencia en las Franquicias". En: Alta Dirección. Vol 039. Número 231. Pag. 383.

Grafica No. 5

**Usted cree que el franquiciamiento es un medio de expansión empresarial**

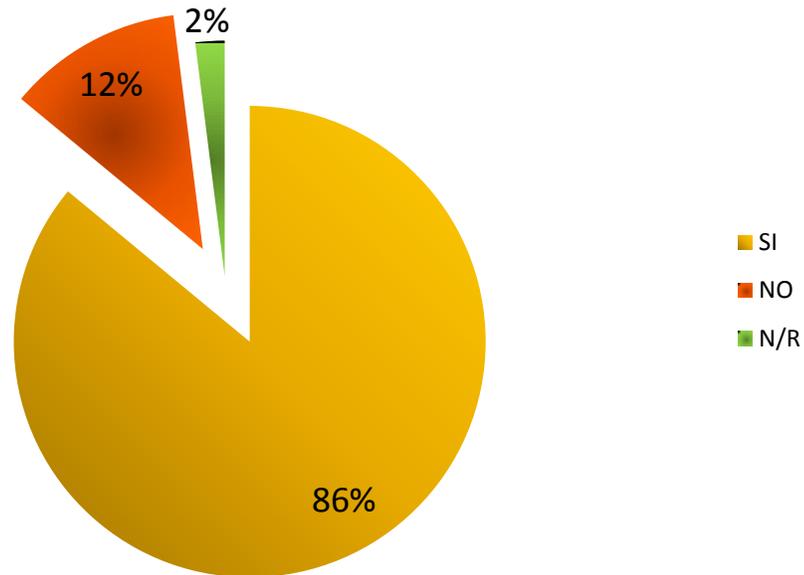


Fuente: Investigación de Campo

En una proporción alta de los encuestados indican que el negocio de las franquicias si es un medio de esparcimiento empresarial ya que por medio de la adquisición de compra se pueden expandir las empresas o las marcas nacionales e internacionales, sin embargo una mínima proporción no lo considera así, porque indica que existe demasiada competencia en el mercado y que al adquirir una franquicia tendrían que hacer una investigación de mercados para saber qué tan factible seria la expansión y esto implicaría invertir sobre gastos que ellos lo consideran innecesarios

Grafica No. 6

**Cree usted que las franquicias pueden ofrecer más ventajas que desventajas a las empresas de Quetzaltenango**

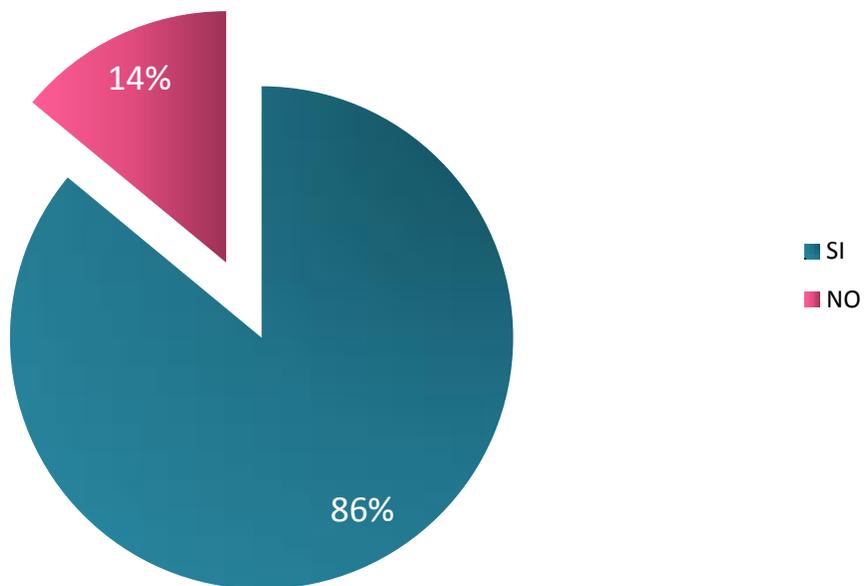


Fuente: Investigación de Campo

Las ventajas de las empresas por franquicias es el conocimiento del negocio, el prestigio, los ingresos, la línea de productos y calidad, por lo que la mayoría coincidió en que las ventajas principales son: 1) Entrar a formar parte de un negocio que ya ha sido constatado y rentabilizado anteriormente por el franquiciador y por el público en general. Esto permite reducir el riesgo de iniciar una actividad comercial en solitario. 2) El poder compartir el Know – how (ahora como) del franquiciador. 3) Estar garantizado por el prestigio de la marca que proporciona una aceptación y reconocimiento a nivel nacional y/o internacional. 3) Asistencia técnica y formación continua por parte del franquiciador. 4) Publicidad y marketing cubierta por el franquiciador. 5) En muchas ocasiones asistencia financiera por parte del franquiciador, e información sobre posibles créditos. Sin embargo indicaron también que las desventajas de las empresas por franquicia son los precios topes, la no ampliación de la línea de productos, los estándares establecidos, pagar un porcentaje de utilidades, no se pueden tomar decisiones por lo cual establecen que el invertir en una franquicia sería muy riesgoso.

Grafica No. 7

**Cree que el mercado de Quetzaltenango es atractivo para el negocio de las franquicias**

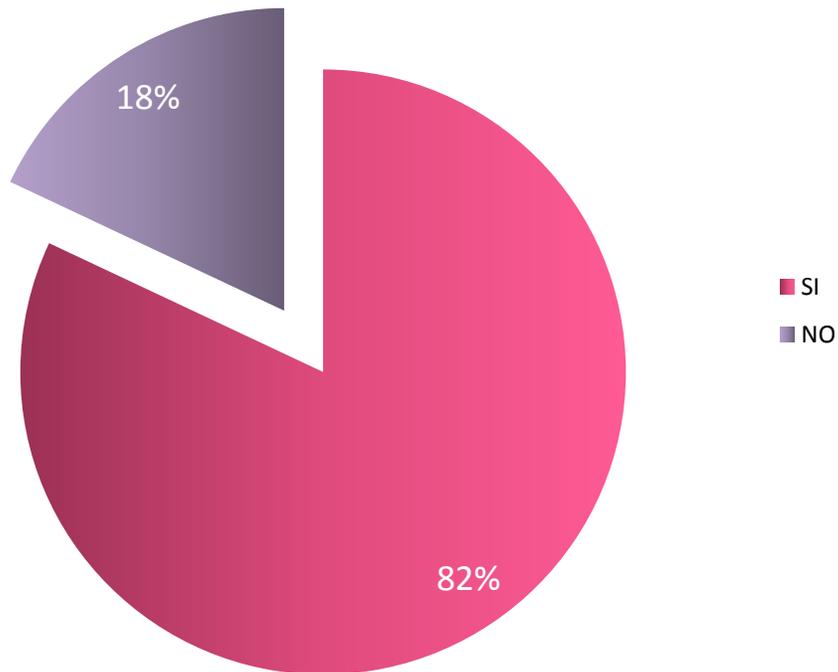


Fuente: Investigación de Campo

La mayoría de los encuestados, da conocer que Quetzaltenango es atractivo para el mercado de franquicias, ya que inversionistas tanto de empresas nacionales como extranjeras prefieren a la ciudad que está en continuo crecimiento y en una etapa de modernización, debido a esto se ha visto un incremento considerable y notorio en los últimos años sobre todo con la llegada de empresas extranjeras que están trabajando con el sistema de franquicias las cuales como era de esperarse se han posicionado muy bien en el mercado que ha sido de la preferencia y gusto de la población desde su llegada.

Grafica No. 8

**Si tiene o tuviera una empresa propia, le gustaría franquiciarla**

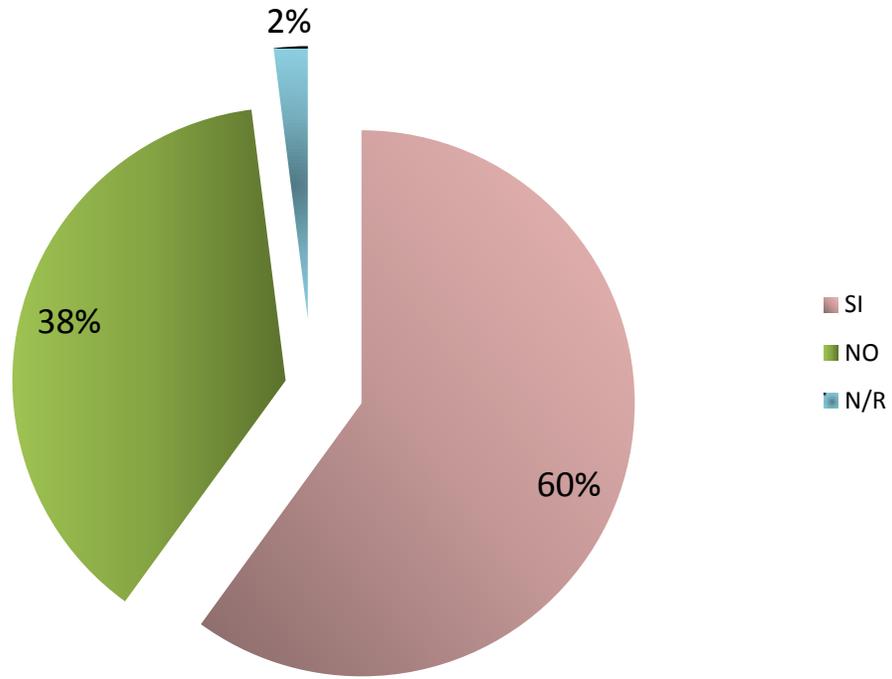


Fuente: Investigación de Campo

De la muestra representativa en una proporción mayor indicó que si les gustaría franquiciar su empresa ya que los beneficios son muy atractivos porque podrían abarcar gran parte del segmento de mercado local y/o nacional, en determinado momento si tuviesen éxito podrían llegar a ser empresas transnacionales. Sin embargo hay una mínima cantidad que considera que es mejor aperturar un negocio propio ya que las ganancias serian para aumentar su propio capital y al adquirir una empresa franquiciada tendrían que repartir sus utilidades.

Grafica No. 9

**Cree usted que la ciudad de Quetzaltenango cuenta con la infraestructura necesaria para que las empresas franquicien**

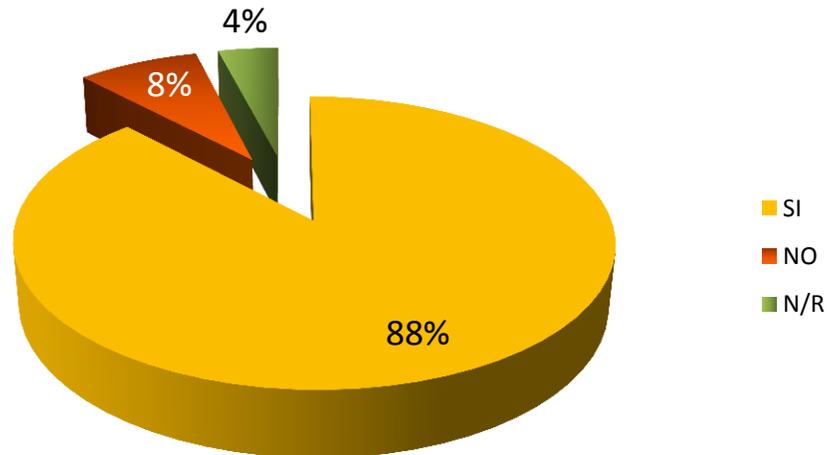


Fuente: Investigación de Campo

Quetzaltenango es una de las ciudades más importante del país que cuenta con una infraestructura adecuada según la apreciación de los entes encuestados considerando que la infraestructura es necesaria para que las empresas locales franquicien, ya que la ciudad se encuentra en un proceso de modernización y de crecimiento económico, es necesario que los altos jefes ediles inviertan una cantidad considerable para la mejora de la infraestructura y mantener la ciudad en buenas condiciones, de esa manera facilitara la distribución de la marca o producto que se desea franquiciar además permitirá que sea más atractiva para quienes deseen invertir en ella.

Grafica No. 10

**Cree usted que si su empresa franquiciara sus utilidades aumentarían**

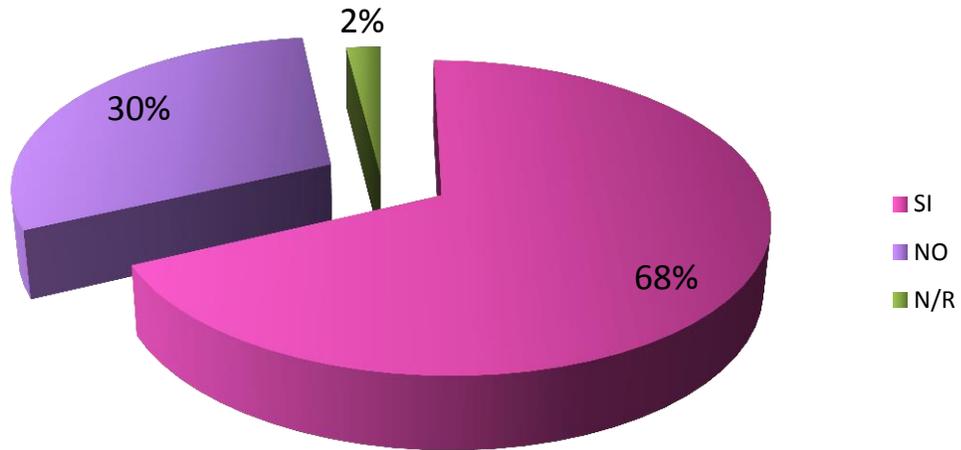


Fuente: Investigación de Campo

La mayoría considera que sus utilidades aumentarían ya que el negocio por franquicias es muy rentable y una inversión garantizada por lo cual sus ganancias van aumentando, sin embargo una pequeña cantidad de encuestados manifestó que no aumentarían sus utilidades ya que tendrían que compartir cierto porcentaje a la empresa que les otorgo la franquicia y esto para ellos es una desventaja además pierden independencia, ya que se deben de regir a las normas, políticas, estándares operativos y el manejo en general del negocio franquiciado; así mismo, al adquirir una franquicia el proceso de elección debe ser de forma analítica, estableciendo los beneficios y desventajas de la empresa.

Grafica No. 11

**Cree usted que la franquicia es un tema actual que beneficia al comercio en Quetzaltenango**

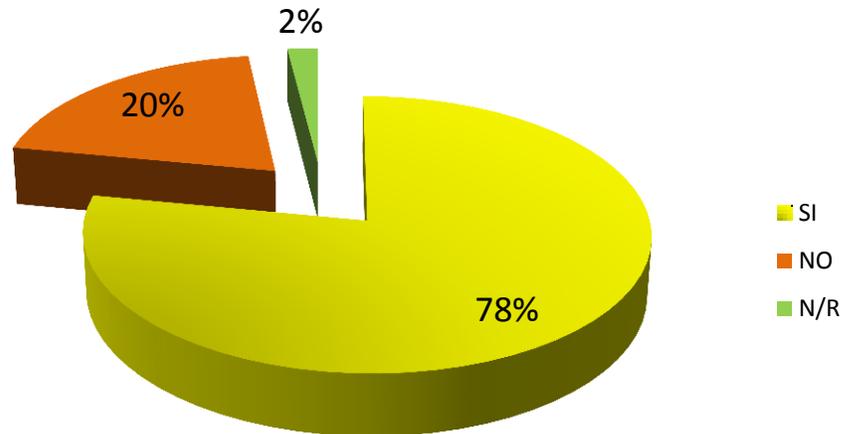


Fuente: Investigación de Campo

La franquicia es un beneficio económico comercial para ambas partes tanto para el franquiciante como para el franquiciado, el franquiciante expande, vende y no se desliga de su propio negocio y el franquiciado obtiene un negocio que prácticamente asegura el beneficio comercial y obtiene el Now How (ahora como), para poner en marcha el negocio y favorecer al comercio en sí, mientras que un menor porcentaje no lo considera así porque afirman que al momento que se escuche más a menudo sobre el tema de franquicias habrá más competencia entre empresas, marcas y productos por lo cual vendría a rebajar sus ventas.

Grafica No. 12

**Conoce usted alguna empresa que tenga franquicias en Quetzaltenango**

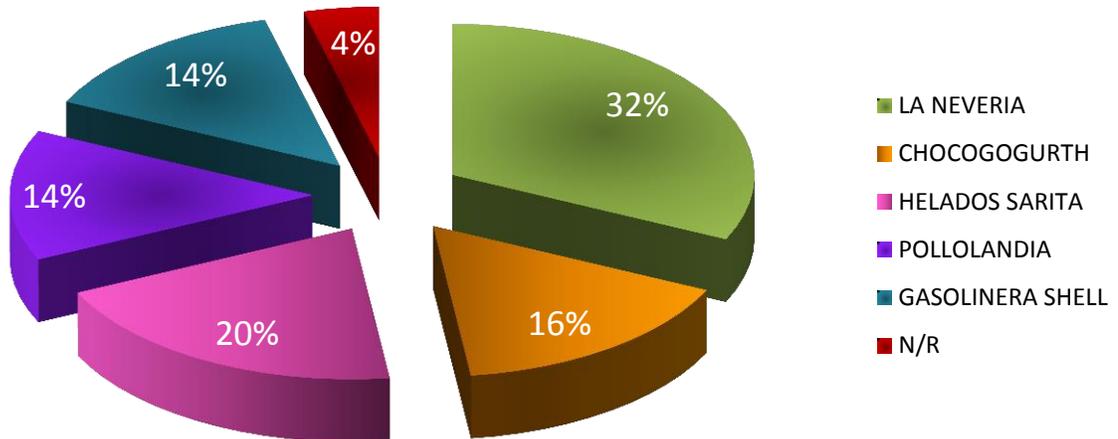


Fuente: Investigación de Campo

La grafica demuestra que la mayor parte de la población encuestada indicó que en nuestro medio actualmente están constituidas una gran cantidad de empresas por franquicias las cuales han generado un cambio a nivel comercial y económico como referencia mencionaron algunas como: Helados la Nevería, Helados Sarita, Chocogogurt, Pollolandia, Gasolinera Shell, entre otras. Sin embargo una menor parte de la población indica no conocer empresas que tengan franquicias o las conocen con el nombre de sucursales.

Grafica No. 13

**Mencione algunas empresas que conozca que tengan Franquicias**



Fuente: Investigación de Campo

Las franquicias se han convertido en uno de los principales canales de distribución ya que permiten a la empresa contar con establecimientos que se ajustan a los estándares de calidad, servicio, apariencia e imagen de la marca, por lo cual las empresas que franquician hacen crecer su negocio por medio de la comercialización de la marca líder en el mercado. Por lo que los encuestados hacen la referencia de las siguientes, enumerándolas por el grado de importancia según su criterio las cuales se detallan a continuación: Helados la Nevería, Helados Sarita, Chocogogurt, Pollolandia, Gasolinera Shell.



## CONCLUSIONES

- Se aprueba la Hipótesis de investigación, pues se logró identificar en base al estudio realizado que las Empresas de la ciudad de Quetzaltenango ven el sistema de franquicia como un medio de expansión empresarial.
- Adquirir la franquicia de una empresa es rentable ya que se obtiene una empresa con renombre comercial y con una buena posición en el mercado dado que son de la preferencia y gusto de los consumidores, minimizándose así los riesgos de su inversión.
- La mayoría de las personas encuestadas en la ciudad de Quetzaltenango ven las franquicias como un medio de crecimiento empresarial ya que genera una expansión en el mercado local y comercial.
- Adquirir una franquicia puede ser beneficioso ya que se obtiene una buena posición en el mercado porque se manejan marcas conocidas y confiables.
- Las franquicias en los últimos años han tenido un impacto positivo en la economía de Quetzaltenango porque este se ha convertido en un mercado propicio para el desarrollo de las empresas que franquician.
- Se estableció que al momento de adquirir una franquicia no puede ser limitante porque la marca está posicionada en el mercado, por lo cual no hay ninguna dificultad para la persona que quiera adquirir una franquicia.
- Quetzaltenango es un mercado atractivo para los inversionistas dado el crecimiento económico y comercial que ha tenido en los últimos años, sin embargo, mencionan que no tiene toda la infraestructura necesaria para que las empresas locales pudieran franquiciar en determinado momento.



## RECOMENDACIONES

- Proporcionar la información necesaria y básica a los empresarios de la ciudad de Quetzaltenango sobre el sistema de franquicias para que al momento de franquiciar tengan las bases teóricas que los ayudaran a administrar eficientemente sus empresas y si no llegaron a franquiciar tuvieran información de estas empresas para poder conocerlas y así confrontarlas correctamente ya que representan una fuerte competencia en la actualidad.
  
- Fomentar el auto interés de los empresarios de la ciudad de Quetzaltenango y de los estudiantes de Ciencias Económicas especialmente de la carrera de Administración de Empresas por conocer las bases teóricas para poder ser excelentes tomadores de decisiones, ya sea por medio de manuales escritos, cursos, conferencias, libros y/o revistas sobre el tema.
  
- Fortalecer la formación profesional universitaria de los futuros administradores de empresas de la ciudad de Quetzaltenango, por medio de incluir en los programas de estudios temas sobre el sistema de franquicias y los nuevos sistemas que las empresas están implementando para abarcar los mercados e incitarlos para que asistan a conferencias o cursos que les proporcionen o refuercen la información que ya posean sobre estos temas.



## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Alvarez Castaño, Yolanda: Análisis dinámico de la cadena de Franquicias, Revista de Dinámica de Sistemas, Vol. 3 No. 1, Marzo 2007.
- ✓ Blázquez Santana, Félix; Dorta Velázquez, José Andrés; Verona Martel, María Concepción Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 31, enero-junio, 2006, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia
- ✓ CLAVER CORTÉS, E., LLOPIS TABERNER, J., LLORET LLINARES, M. Y MOLINA MANCHÓN, H. (1994): Manual de Administración de Empresas, Civitas, Madrid. PÉREZ GOROSTEGUI, E. (1997): Introducción a la Administración de Empresas, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- ✓ Código de Comercio Decreto No. 2-70
- ✓ Cuervo García, A (1994) Introducción a la Administración de Empresas, Civitas, Madrid, MENGUZZATO, M.Y RENAU, J.J.
- ✓ Díez de Castro, Enrique Carlos y Galán González, José Luis: Práctica de la franquicia, McGraw-Hill, 1998, Madrid.
- ✓ Enciclopedia Concisa de Guatemala de Guatemala, Geografía, Historia, Sociedad y cultura. Océano República de Guatemala
- ✓ Farina, Juan M : Contratos Comerciales Modernos, Editorial Astrea, año 1994
- ✓ Franquicia: Exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público. Diccionario de la lengua española, Real Academia Española, Edición XXI,1992
- ✓ González Calvillo, Enrique: La Experiencia de las Franquicias, Primera Edición. México, Mc Graw Hill, 1994.
- ✓ Hernández Mogollón, José M y otros: "Un modelo de los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional del Franquiciado. Propositiones para una investigación empírica, España, 1997.

- ✓ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill
- ✓ Khan, Michel: Franchising y partenariado, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1998
- ✓ La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del management, Ariel Barcelona Edición 1994.
- ✓ La Sociología de la Empresa de Isaac Guzman Valdivia Edición 1993
- ✓ López Fernández Begoña y López Bayón Susana. 2003. "Actividades de Influencia en las Franquicias". En: Alta Dirección. Vol 039. Número 231.
- ✓ OCEANO enciclopedia ilustrada, edición 1990, Director general Carlos Gispert.
- ✓ Uría, Rodrigo: Derecho Mercantil, Editorial Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A. Madrid, 1997

# **CAPITULO V**

## **PROPUESTA**

**TITULO: “MODELO DE UN TALLER DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPRESARIOS QUE DESEEN FRANQUICIAR EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”**

### **INTRODUCCIÓN**

La franquicia es el medio más común para lograr la globalización de las empresas de hecho, la franquicia es el medio más apropiado para conseguir la multinacionalización de una marca, pues permite elaborar una unidad de marketing a escala internacional, haciendo posible a la vez la autonomía económica de la empresa local.

Después de haber obtenido la información necesaria para expresar la alternativa de solución, se tomara en consideración que la Franquicia es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional.

El trabajo de investigación como documento, reúne los elementos teóricos que le pueden permitir al empresario, administrador o cualquier persona comprender y conocer los conceptos y la información básica sobre las franquicias y como podría representar esto una expansión empresarial en la ciudad de Quetzaltenango, sin embargo por el costo de impresión y distribución de la misma es más recomendable el realizar actividades o conferencias que reúnan todos estos conocimientos, los cuales se pueden realizar en la ciudad de Quetzaltenango según el interés de difusión de esta información

La siguiente propuesta contiene algunas recomendaciones que se consideran idóneas para alcanzar la eficiencia y expansión en el crecimiento de las empresas Quezaltecas que estén interesadas en el tema.

## **Logros que se Obtendrán del Taller de Capacitación**

- Aumentar los conocimientos de los empresarios y de toda la población que tengan el interés sobre el negocio de las franquicias y de esta manera prepararlos para la competencia empresarial.
- Determinar la factibilidad que se tendrá al franquiciar sus negocios o de adquirir franquicias de alguna empresa nacional o extranjera.
- Delimitar si es rentable en el mercado local.

## **JUSTIFICACIÓN**

Es necesario que los empresarios de la ciudad de Quetzaltenango tengan conocimientos amplios y bases sólidas así como fundamentos sobre las empresas por franquicias, no solo debido al incremento de empresas de este tipo en el mercado local sino para su preparación ante la gran competencia que se generará, para que estos conocimientos les permitieran ver los beneficios y la factibilidad de sus propios negocios en el momento de querer incursionar en el negocio de franquicias.

La franquicia es sin lugar a duda un negocio que si estratégicamente Administrado y se tiene el conocimiento necesario para llevarla a cabo es sumamente rentable tanto para la empresa que desea franquiciar como para quien desee adquirir la franquicia, por ello la importancia de que los empresarios tengan conocimientos amplios sobre las empresas que Franquician.

## **Impacto Socio Económico del Taller de Capacitación**

El impacto socio económico que la información sobre las franquicias otorgará a los empresarios y a toda la población que asistirá, será el aumento del conocimiento a

nivel general que actualmente posee, sobre el negocio de las franquicias lo cual les servirá como herramienta para estar preparados y consecuentemente competir de una mejor forma, así como el desarrollo económico de la ciudad de Quetzaltenango al franquiciar empresas locales y hacer más atractivo el mercado así como generar fuentes de empleos a los habitantes de esta ciudad.

## **OBETIVOS**

- Otorgar conocimientos del negocio de franquicias a los empresarios locales así como a la población en general que desee adquirirlos.
- Dar a conocer las bases teóricas para que los empresarios de la ciudad de Quetzaltenango obtengan la mayor cantidad de conocimientos posibles sobre las franquicias.
- Fortalecer y capacitar a los futuros empresarios de la ciudad de Quetzaltenango, incluyendo temas basados sobre como expandir las empresas de la ciudad por medio de las Franquicias.

**Población a la que va Dirigido el Taller de Capacitación:** A los empresarios, inversionistas, gerentes, directivos, estudiantes e interesados en general sobre del por qué franquiciar su negocio.

## **Metodología /desarrollo del Taller de Capacitación**

- Se explicaran todos los beneficios, las Ventajas y Desventajas sobre las Franquicias esto se hará con el fin de dar a conocer a los empresarios de la ciudad, los conocimientos necesarios sobre la misma y que éstos sean una herramienta que se utilice para poder determinar la factibilidad de franquiciar sus propias empresas, a corto o mediano plazo y de esta manera aumentar el crecimiento de las empresas Quezaltecas, se contara con la participación de tres Conferencistas Especializados en el tema, tanto

de Guatemala como de otros países que compartirán experiencias en la adquisición de las mismas.

- Promoverá procesos de asesoría y capacitación relacionada con la operación de franquicias en el país para que los empresarios de la Ciudad puedan determinar si están sus negocios preparados para poseer una franquicia.
- Tendrá como propósito brindar información a los empresarios, inversionistas, gerentes, directivos, estudiantes e interesados en general sobre del por qué franquiciar su negocio, las fuentes de ingreso del franquiciante, cómo armar un programa de franquicia, el plan de marketing y método de venta de franquicias.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZARSE EN EL TALLER DE CAPACITACIÓN**

### **Recursos Humanos**

**Profesionales:** Se tendrá el apoyo de 3 conferencistas uno de la ciudad de Guatemala y dos del Extranjero

### **Recursos Materiales**

#### **Material de apoyo:**

Se entregara a cada participante un folleto con información del tema de Franquicias, los beneficios, las ventajas y desventajas de las mismas, también se brindara un Cd que contiene información de algunas empresas que franquician en la ciudad de Quetzaltenango esto se hará con el fin de que el participante tenga más conocimiento sobre el tema.



### LA EMPRESA

**DEFINICION:** La empresa constituye la invención más complicada del ser humano. Es tan compleja que se puede estudiar por mucho tiempo y no se llegara a conocer en su totalidad. No existen dos empresas iguales: cada empresa es única y con características propias e individuales, recursos propios, objetivos, productos o servicios, problemas, personal, etc. El aspecto que tienen en común es que es una organización social.

### FRANQUICIA

**DEFINICION:** Es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca,

servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional, además trata de una forma de cooperación empresarial de funcionamiento complejo, desde su aspecto de colaboración, la franquicia adquiere una dimensión filosófica que humaniza las relaciones entre los distintos agentes del canal de distribución.

**BENEFICIOS:** La Franquicia es un beneficio económico comercial para ambas partes tanto para el franquiciante como para el franquiciado, el franquiciante expande, vende y no se desliga de su propio negocio y el franquiciado obtiene un negocio que prácticamente asegura el beneficio comercial.

**VENTAJAS:** Conocimiento del negocio, el prestigio, los ingresos, la línea de productos y calidad, las ventajas principales son: Las que poseen un amplio mercado, donde se obtienen grandes ingresos y que son marcas de prestigio.

**DESVENTAJAS** Los precios topes, la no ampliación de la línea de productos, los estándares establecidos, pagar un porcentaje de utilidades, no se pueden tomar decisiones por lo cual establecen que el invertir en una franquicia sería muy riesgoso.

### CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA FRANQUICIA

El franquiciante deberá trazarse un plan de inversión para establecer los costos de operación, los futuros ingresos producto de la creación de franquicias y el correspondiente pago de regalías, en fin, un flujo de caja del franquiciante; por su parte el Franquiciado deberá analizar precios, valor agregado, difusión y reputación de la marca, años de operación de la franquicia y su eficacia en el mercado. Una buena Franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio.





ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Boleta No. : \_\_\_\_\_

BOLETA DE ENCUESTA

Buen día:

Soy un estudiante del Centro Universitario de Occidente (CUNOC) y estoy haciendo un estudio sobre "EL FRANQUICIAMIENTO COMO MEDIO DE EXPANSION PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS QUETZALTECAS" La informacion que usted muy amablemente me brinde, sera utilizada para fines estrictamente academicos: INSTRUCCIONES: Responda las Preguntas con la informacion solicitada. Marque con una X "Si" o "No" y donde se le solicite algun punto de vista muy general responda lo que se le pide. Gracias.

1. Edad: \_\_\_\_\_ 2. Genero: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

3. ¿Sabe usted que es una franquicia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce sobre los beneficios de una franquicia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que el negocio de las franquicias es rentable?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE: \_\_\_\_\_

6. ¿Usted cree que el franquiciamiento es un medio de expansion empresarial?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE: \_\_\_\_\_

7. Cree usted que las franquicias pueden ofrecer mas ventajas que desventajas a las empresas de quetzaltenango?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE: \_\_\_\_\_

8. ¿Cree que el mercado de Quetzaltenango es atractivo para el negocio de las franquicias?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

9. ¿Si tiene o tuviera una empresa propia, le gustaría franquiciarla?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

10. ¿Cree usted que la ciudad de Quetzaltenango cuenta con la infraestructura necesaria para que las empresas franquicien?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que si su empresa franquiciara sus utilidades aumentarían?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

12. ¿Cree usted que la franquicia es un tema actual que beneficia al comercio en Quetzaltenango?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

13. ¿Conoce usted alguna empresa que tenga franquicias en Quetzaltenango?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. ¿Mencione algunas que conozca?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cuadro No. 1  
**GENERO PERSONAS  
 ENCUESTADAS**

Descripción	No.	%
FEMENINO	16	32
MASCULINO	34	68
Total	50	100

Cuadro No. 2  
**SABE USTED QUE ES UNA  
 FRANQUICIA**

Descripción	No.	%
SI	49	98
NO	1	2
Total	50	100

Cuadro No. 3

**CONOCE SOBRE LOS BENEFICIOS  
DE UNA FRANQUICIA**

Descripción	No.	%
SI	40	80
NO	9	18
NO RESPONDIO	1	2
Total	50	100

Cuadro No. 4

**CONCIERA QUE EL NEGOCIO DE LAS  
FRANQUICIAS ES RENTABLE**

Descripción	No.	%
SI	46	94
NO	3	6
NO RESPONDIO	1	2
Total	49	100

Cuadro No. 5

**USTED CREE QUE EL FRANQUICIAMIENTO ES  
UN MEDIO DE EXPANSIÓN EMPRESARIAL**

Descripción	No.	%
SI	46	92
NO	3	6
NO RESPONDIO	1	2
Total	50	100

Cuadro No. 6  
**CREE USTED QUE LAS FRANQUICIAS PUEDEN  
 OFRECER MAS VENTAJAS QUE DESVENTAJAS A  
 LAS EMPRESAS DE QUETZALTENANGO**

Descripción	No.	%
SI	43	86
NO	6	12
NO RESPONDIO	1	2
Total	50	100

Cuadro No. 7  
**CREE QUE EL MERCADO DE QUETZALTENANGO ES  
 ATRACTIVO PARA EL NEGOCIO DE LAS  
 FRANQUICIAS**

Descripción	No.	%
SI	43	86
NO	7	14
Total	50	100

Cuadro No. 8  
**SI TIENE O TUVIERA UNA EMPRESA LE  
 GUSTARIA FRANQUICIARLA**

Descripción	No.	%
SI	41	82
NO	9	18
Total	50	100

Cuadro No. 9  
**CREE USTED QUE LA CIUDAD DE  
 QUETZALTENANGO CUENTA CON LA  
 INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA QUE  
 LAS EMPRESAS FRANQUICIEN**

Descripción	No.	%
SI	30	60
NO	19	38
NO RESPONDIERON	1	2
Total	50	100

Cuadro No. 10  
**CREE USTED QUE SI SU EMPRESA  
 FRANQUICIARA SUS UTILIDADES AUMENTARIAN**

Descripción	No.	%
SI	44	88
NO	4	8
NO RESPONDIO	2	4
Total	50	100

Cuadro No. 11  
**CREE USTED QUE LA FRANQUICIA ES UN  
 TEMA ACTUAL QUE BENEFICIA AL COMERCIO  
 EN QUETZALTENANGO**

Descripción	No.	%
SI	34	68
NO	15	30
NO RESPONDIO	1	2
Total	50	100

Cuadro No. 12

**CONOCE USTED ALGUNA EMPRESA QUE  
TENGA FRANQUICIAS EN  
QUETZALTENANGO**

Descripción	No.	%
SI	39	78
NO	10	20
NO RESPONDIO	1	2
Total	50	100

Cuadro No. 13

**MENCIONE ALGUNAS QUE CONOZCA**

Descripción	No.	%
LA NEVERIA	16	32
CHOCOGOGURTH	8	16
HELADOS SARITA	10	20
POLLOLANDIA	7	14
GASOLINERA SHELL	7	14
NO RESPONDIO	2	4
Total	50	100