



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD
TEPEPAN**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**Estudio de viabilidad comercial de la Franquicia Bon Ice en la
Ciudad de Cancún, Quintana Roo**

T E S I S

**que para obtener el grado de Maestría en Ciencias en Administración de
Negocios**

Presenta:

Paola Calleja Muñoz

Directores de Tesis:

M. en F. Ma. Angélica Cruz Reyes

M. en C. Mariana Marcelino Aranda

México, D.F.

Octubre 2008



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 13:00 horas del día 11 del mes de Septiembre del 2008 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA UNIDAD TEPEPAN para examinar la tesis titulada:

ESTUDIO DE VIABILIDAD COMERCIAL DE LA FRANQUICIA BON ICE EN LA CIUDAD DE CANCÚN, QUINTANA ROO

Presentada por la alumno:

CALLEJA Apellido paterno	MUÑOZ Apellido materno	PAOLA Nombre(s)
------------------------------------	----------------------------------	---------------------------

Con registro:

A	0	5	0	3	7	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. en F. *MARÍA ANTONIO GARCÍA REYES*



M. en C. *MARIANA MARCELINO ARANDA*

M. en C. *ANA LILIA CORIA PÁEZ*

M. en C. *EMMA FRIDA GALICIA HARO*

M. en C. *JOSÉ REFUGIO RUIZ PIÑA*

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E. S. C. A.
UNIDAD TEPEPAN
SECCIÓN DE LA SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

Silvia Galicia Villanueva
M. en C. SILVIA GALICIA VILLANUEVA



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 11 del mes de Septiembre del año 2008, el que suscribe **PAOLA CALLEJA MUÑOZ** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **A050374**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **M. en F. MARÍA ANGÉLICA CRUZ REYES** y **M. en C. MARIANA MARCELINO ARANDA** y cede los derechos del trabajo titulado **“ESTUDIO DE VIABILIDAD COMERCIAL DE LA FRANQUICIA BON ICE EN LA CIUDAD DE CANCÚN, QUINTANA ROO”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico paolis11@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



PAOLA CALLEJA MUÑOZ

ÍNDICE

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS	I
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS	II
AGRADECIMIENTOS	III
GLOSARIO	IV
RELACIÓN DE CUADROS, GRÁFICAS E ILUSTRACIONES	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I ESTRATEGIA METODOLOGICA	1
1.1 Contexto	3
1.2 Problemática	6
1.3 Pregunta del problema	9
1.4 Objetivo de la investigación	9
1.5 Justificación	9
1.6 Tipo de investigación	10
1.7 Método a utilizar	11
1.8 Instrumentos de recolección de la información	11
CAPÍTULO II LAS FRANQUICIAS	
2.1 Antecedentes de las franquicia	12
a. Antecedentes en México	15
b. Las franquicias en la actualidad	18
c. Las Tendencias de las Franquicias en el Mercado Nacional	18
2.2 Las Franquicias	24
a. Elementos de las franquicias	27
b. Ventajas y desventajas de las franquicias, del franquiciador, franquiciado y consumidores	28
2.3 Los Franquiciadores como fuente de financiamiento	32

a. Las características que debe buscar un franquiciante en un franquiciatario	33
b. Minoristas independientes y franquicias	34
2.4 Las estrategias de cobertura de mercado	35
a. La distribución exclusiva y la franquicia	35
2.5 Tipos de Franquicias	36
a. Características de la franquicia exitosa	38
b. El mercado de franquicias	39
CAPITULO III ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIALIZACION	42
3.1 Estudio de mercado y comercialización	48
a. Antecedentes del estudio de mercado	49
3.2 Comercialización	50
a. Mezcla comercial	51
b. Estrategia de comercialización	55
b.1 Canal de comercialización	55
b.2 La comunicación comercial	57
CAPITULO IV BON ICE UN MODELO DE NEGOCIO, FRANQUICIAS	61
4.1 El modelo del negocio	62
4.2 Requisitos para adquirir una franquicia Bon Ice	63
4.3 Principios de operación	65
4.4 Elementos de mercado	67
a. Competencia	67
b. Proveedores	68
c. Precio	68
d. Análisis de los clientes	68
4.5 Estrategias de modelo de Franquicia Bon Ice	69
a. Estrategias de productos	69

b. Estrategias de distribución	69
b.1 Canales de distribución	69
b.2 Logística y distribución	70
c. Estrategias de promoción	70
d. Estrategias de crecimiento	71
e. Capital inicial	71
4.6 Infraestructura de territorio de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo para franquicia de Congeladas Bon Ice	72
4.6.1 Información económica básica de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo	72
4.6.2 Justificación de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo. Ciudad de negocios	75
4.6.3 Comparativo entre Cancún y otras ciudades	76
CAPITULO V DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD COMERCIAL DE LA FRANQUICIA DE CONGELADAS BON ICE EN LA CIUDAD DE CANCÚN, QUINTANA ROO	79
a. Elementos del cuestionario	80
b. Diseño del cuestionario	81
c. Descripción del universo y procedimiento de selección de muestra	81
d. Diseño de la muestra	82
e. Resultados de la recolección de datos	84
f. Comercialización	87
g. Requerimientos de franquicias	90
h. Análisis costo-beneficio	92
i. Propuesta	94
j. Aportación de la investigación	95
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	102

AGRADECIMIENTOS

Dios Mío gracias por acompañarme en todos los días de mi vida, por llenarme de bendiciones y por darme la oportunidad de ser una mejor persona.

A mis Padres que son mi base y mi guía, siempre llenos de amor y pendiente de mi. ¡Los amo!

A Fernando mi gran amor, no tengo palabras para agradecerte todo lo que has hecho por mí.

A mis hermanos que siempre me acompañan, me apoyan y comparten los mejores momentos de mi vida.

A mi Maestra Angélica que confió en mí y me dio su gran apoyo, consejos y paciencia durante todo este proceso.

A mi Maestra Mariana por su ayuda y puntos de vista para complementar esta investigación

GLOSARIO

Bon Ice: Congelada de sabor pasteurizada con óptimas condiciones de calidad y llenado de humor y diversión.

Consumidor: Se refiere al cliente o comprador del producto.

Franquicia: Es un sistema de comercialización para distribuir bienes a los consumidores en términos muy especiales.

Franquiciante: “Dueño de la marca comercial y tecnología de comercialización de un bien o servicio cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de estas. Asimismo proveyendo de asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios”. (PIE DE PAGINA: FERENZ FEHER, Táctil. Franquicias a la Mexicana. MC Graw Hill, México, 1999 p. 81)

Franquiciatario: “Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio, además de la asistencia constante en el mismo”. (PIE DE PAGINA: FERENZ FEHER, Táctil. Franquicias a la Mexicana. MC Graw Hill, México, 1999 p. 81)

Socio: Persona física o moral la cual conforma una asociación para comprar una franquicia considerando las aportaciones que efectuará cada uno, el tipo de responsabilidad ante terceros, tramites y obligaciones de constitución, fiscales, laborales y contables.

Empleado: Es el factor humano que realiza diversas actividades de acuerdo al perfil requerido, responsabilidades funciones, horario y modalidades de contratación que tiene establecida una franquicia.

Cliente: Este sujeto puede ser actual o potencial para la franquicia, el cual da la pauta de estrategia al franquiciante o franquiciatario para cubrir sus necesidades y expectativas de los mismos, dado que serán las mismas que deben tener los clientes potenciales, ya que la diferencia fundamental entre los clientes con que contamos y los nuevos clientes, esta relacionada únicamente con el hecho de que estos últimos están siendo atendidos por la competencia.

Comercialización: Acción de comercializar un producto. Hacérselo llegar al cliente.

Estudio Financiero: Considera la información de los estudios de mercado y técnico para obtener los flujos de efectivo positivos y negativos a lo largo del horizonte de planeación, el monto de la inversión fija y flexible, las formas de financiamiento para la operación y la evaluación para conocer la utilidad y la calidad de la inversión del proyecto.

Estudio de Mercado: Es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas para obtener la aceptación o no así como sus ventajas y desventajas de un producto dentro del mercado.

Estudio Técnico: Diseña la función de producción óptima que mejor utiliza los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea este un bien o un servicio.

Plaza: Lugar donde se ofrece el producto al consumidor.

Precio: Valor pecuniario en que se estima algo.

Producto: Cosa producida.

Promoción: Acción y efecto de promover.

Proveedor: Persona física o moral que provee los insumos a las franquicias a fin de que puedan operar. Cada franquicia cuenta con proveedores con los cuales pacta una política de pagos, así como, las consignaciones y garantías

que ofrecen en cuanto al producto o servicio que demandan las franquicias y el plazo de entrega, la ubicación, transporte, tamaño y prestigio.

Competidor: Empresa que tiene una mayor cuota de mercado del mismo rubro o aquellas que puedan condicionar la actividad de una franquicia. En los cuales se forma una lucha continua contra la competencia por posicionarse como líder en el mercado.

Ley Antitrust: Es una ley que aparece en Estados Unidos donde la generación y el abuso de esta técnica tras la Guerra Civil, llevaron a que se dictara el Sherman Antitrust Act (1890), la cual pretendía ilegalizar este tipo de acuerdos y cualesquiera acción encaminada a crear monopolios y limitar la competencia interestatal.

Mercado: Lugar donde se ofrecen bienes y servicios.

Mercadotecnia: es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades y deseos de los consumidores o de los clientes industriales, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos; todo esto, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización (Kotler 1995).

Plan de negocios: Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original. Una desviación no significa necesariamente que las cosas van mal. Los planes deben ser dinámicos y adaptarse lo mejor posible a cada circunstancia. Sin embargo, tener un plan rector permitirá identificar variaciones y si éstas son convenientes o es preferible regresar a la idea original.

RELACIÓN DE CUADROS, GRÁFICAS E ILUSTRACIONES

A continuación se presenta la lista de tablas, gráficas y figuras del trabajo de investigación y su ubicación dentro del mismo.

TABLAS

Tabla 1: Participación del PIB en el sector turístico en la República Mexicana	p. 8
Tabla 2: Evolución de las Franquicias	p.17
Tabla 3: Ranking de Competitividad por países seleccionados	p.19
Tabla 4: Índice de Competitividad Global para el crecimiento	p.21
Tabla 5: Ventajas y Desventajas de las Franquicias	p.28
Tabla 6: Ventajas y desventajas del franquiciador	p.28
Tabla 7: Ventajas y desventajas para el franquiciado	p.30
Tabla 8: Ventajas y desventajas para los consumidores	p.31
Tabla 9: Características del Plan de Negocios	p.44
Tabla 10: Interrelación del estudio de mercado con la comercialización	p.60
Tabla 11: Las características de presencia y actitud de los franquiciatarios con mayor éxito son las siguientes	p.63
Tabla 12: Diagrama de Atención a Prospectos	p.64
Tabla 13: Precios y Ganancias de Congeladas Bon Ice	p.68
Tabla 14: Población de la ciudad de Cancún	p.83
Tabla 15: Distribución de los cuestionarios de acuerdo a la distribución de la población en niños, adolescentes y adultos	p.83
Tabla 16: Escenarios de ventas de franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún Quintana Roo	p.92
Tabla 17: Propuesta	p.94
Tabla 18: Aportación de la investigación	p.95

GRAFICAS

Gráfico 1: Franquicias por Sector en la República Mexicana 2007	p.5
Gráfico 2: Resultados de encuestas a niños	p.85
Gráfico 3: Resultados de encuestas a adolescentes	p.86
Gráfico 4: Resultados de encuestas a adultos	p.87

FIGURAS

Figura 1. Relación de Franquicias	p.25
Figura 2: Esquema del Modelo de Negocio	p.46
Figura 3: Principales componentes de un estudio de mercado	p.49
Figura 4: Canal directo del fabricante – consumidor	p.56
Figura 5: Canal de fabricante – intermediario- consumidor	p.56
Figura 6: Estructura de Franquicias Bon Ice	p.66
Figura 7: Proceso de Pedidos Bon Ice	p.67
Figura 8: Modelo de negocio de Taja e Hidalgo aplicado a la franquicia de congeladas Bon Ice	p.82
Figura 9: Modelo de negocio de Taja e Hidalgo aplicado a la franquicia de congeladas Bon Ice.	p.79
Figura 10: Mapa de la República Mexicana	p.88
Figura 11: Mapa del centro de la ciudad de Cancún	p.89

RESUMEN

Debido al gran auge que han tenido las franquicias en los últimos años tanto a nivel nacional como internacional, nace en el año 2004 el interés de la franquicia de congeladas Bon Ice proveniente de la empresa Quala S.A. en Colombia, de incursionar en México con su producto estrella, la congelada Bon Ice, abarcando así la mayor parte de la república, excepto algunas zonas, entre ellas las turísticas.

Para esta investigación se eligió la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, debido a que la zona sur es más turística y menos industrial que la zona norte además de que el clima es caluroso la mayor parte del año. Motivo por el cual este producto tiene mayor probabilidad para comercializarse. El objetivo es determinar la viabilidad comercial de la Franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo.

El alcance de esta investigación es descriptivo con un enfoque cualitativo, de manera que se basa en las características del producto y mercado meta.

Para obtener la información necesaria donde se toman en cuenta los gustos, deseos, necesidades y aceptación de la congelada Bon Ice en la población de Cancún, Quintana Roo, se realizó un estudio de mercado específicamente en las supermanzanas 15,17,18,24 y 25, donde se detectó que no existen productos similares que pudieran competir con Bon Ice en las calles, porque solo se consiguen en los locales cercanos a esta zona, como los productos de helados Holanda y la congelada Saborín, entre otros.

Las estadísticas generales del estudio realizado demostraron que alrededor del 89% de los niños están dispuestos a consumir este producto 2 veces por semana, el 32% de los jóvenes 1 vez por semana, el 20% 2 veces por semana y el 48% 3 veces por semana. Y por último el 14% de los adultos 1 vez por semana, el 30% 2 veces por semana y el 56% 3 veces por semana. Cabe mencionar que el estudio se hizo en base de la tabla de Sigma Consultores, la

cual cuenta con un nivel de confianza del 90% con un margen de error del 0.075%.

Una vez que se detectó la oportunidad de negocio, se identificaron y definieron los requisitos que se deben cumplir para adquirir e implementar una Franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo. Se llega al objetivo de esta investigación para determinar la viabilidad comercial de dicha franquicia.

ABSTRACT

Due to the large boom of franchises in recent years, was the interest in the franchise of Bon Ice from the company Quala S.A. in Colombia, which decided to enter into Mexico with its “star” product “frozen Bon Ice” covering most of the Mexican territory, except the tourist areas.

Why Cancun, Quintana Roo? Because of its tourism, also because its weather is warm most of the year, one of the most important reasons for which this product is likely for the market. The objective is to determine the commercial viability of franchise of Bon Ice in Cancún, Quintana Roo.

This investigation has one reaches descriptive with a qualitative and quantitative approach, so that it uses numerical data as much as characteristic of the product.

A market analysis conducted in the market town of Cancun supermanzanas 15,17,18,24 and 25, showed that there are only a short number of similar products that could compete with frozen Bon Ice (e.g. “Helados Holanda”, frozen “Saborín”, etc.). In addition to the general statistics of the analysis showed that around 89% of children consume this product 2 times per week, 48% of young people 3 times per week, 20% 2 times per week and 32% once per week. Finally 56% of adults say that they could consume this product 3 times per week, 30% 2 times per week and 14% once per week.

Once it was detected the business opportunity, of determined the approach for this study of case, where the requirements are defined that must fulfill to acquire a franchise of Bon Ice, as well as their implementation and its commercial viability in the city of Cancún, Quintana Roo.

INTRODUCCIÓN

Las franquicias hoy en día representan una forma distinta de hacer negocios. Son consideradas como una actividad que está entrando en una dinámica diferente, ya que se consolidan como un sector cada vez más interesante para los inversionistas, pues representan una opción real para hacer negocios, por tratarse de negocios ya probados; además que presentan varias ventajas, una de las principales, es que se disminuye el riesgo de inversión y están ubicadas en sitios estratégicos, cerca del mercado meta.

Por otra parte, cuando baja la actividad económica del país, el efecto negativo es mucho menor en las franquicias que en los negocios independientes, pues las primeras tienen más posibilidades de realizar esfuerzos promocionales, publicitarios y mercadológicos, lo que se traduce en una mayor presencia frente a sus competidores, mejores oportunidades para captar mercado y lo más importante, una marca que los distingue y le da certidumbre al cliente sobre lo que va a encontrar.

Es por eso que en el Capítulo I de esta investigación define el problema a estudiar, los objetivos y la metodología en que se basa el trabajo, así como los pasos a realizar para llegar a los resultados esperados.

Existe un gran número de empresarios que contemplan el otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo esto puede resolver sus necesidades de expansión.

En el Capítulo II se habla de las franquicias y como se han constituido en una opción interesante y más estable para cumplir el propósito en un ambiente de negocios incierto, ya que en épocas de crisis la gente se vuelca hacia las mismas, debido a la seguridad que llegan a brindarle tanto al Franquiciatario como al Franquiciante. Representa para los dos sujetos una serie de ventajas, mientras que el Franquiciatario obtiene la posibilidad de tener un negocio más rentable; al Franquiciante, se le proporciona una oportunidad de expansión con capital ajeno.

En cuanto al estudio de mercado y la comercialización de la congelada Bon Ice en la Ciudad de Cancún se puede observar en el Capítulo III, debido a que toma en cuenta el deseo del consumidor hasta la mezcla comercial para llegar hasta el consumidor final.

Ahora bien en cuanto al franquiciatario, no se debe olvidar que las franquicias otorgan beneficios, por ejemplo, cuando hay poco dinero para gastar, el franquiciatario busca hacerlo en empresas confiables y de calidad, en las que las marcas del negocio y del producto juegan un papel muy importante para satisfacer sus necesidades, es por eso que en el Capítulo IV se presenta el modelo de franquicia de las congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún.

Para finalizar, en el Capítulo V se explica a detalle si la franquicia de congeladas Bon Ice es viable comercialmente en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, así como los panoramas por lo que podría atravesar la franquicia.

Motivo por el cual esta investigación trata sobre las franquicias de congeladas Bon Ice y su viabilidad comercial dentro de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo. Dando a conocer información específica de la ciudad, del proceso, operación e implementación de esta franquicia.

Se agradece la atención y se espera que esta investigación sea de su interés, al igual que la información contenida cumpla con sus expectativas, para trabajos futuros y para toma de decisiones.

Capítulo I Estrategia metodológica

1.1 Contexto

Durante el siglo pasado uno de los hechos económicos de mayor trascendencia fue el crecimiento de las franquicias como un modelo de comercialización que se ha desarrollado para realizar negocios exitosamente alrededor del mundo. Los primeros indicios de las franquicias fueron en 1850 con la empresa Singer & Co. Entre los años 1920 y 1930 se da el primer contrato de franquicia entre General Motors y un distribuidor.

En la década de 1980 y 1990, empresarios de todo el mundo empezaron a darse cuenta de la gran oportunidad que implica franquiciar el negocio propio y cada vez más sectores de las diferentes industrias optan por este tipo de modalidad como estrategia para expandirse y dominar el máximo de mercados posibles.

Actualmente la economía mundial atraviesa por un proceso de expansión en sus mercados, es por ello que muchas empresas intentan ampliar sus horizontes de desarrollo mediante la entrada a nuevos mercados. Sin duda alguna, uno de los exponentes más claros de este crecimiento es la globalización, que ha permitido una mayor de la comercialización mundial.

Sin embargo México se mantuvo alejado al desarrollo explosivo de las franquicias por la falta de condiciones legales, es decir, no existía un marco jurídico adecuado, seguridad financiera, las marcas no estaban adecuadamente reguladas y la política económica proteccionista que no permitía inversiones extranjeras. A partir de la creación de la Asociación Mexicana de Franquicias en México (AMF) se comenzó a regular las normas para este país es por eso que la franquicia es hoy unos de los sectores de comercio con mayor crecimiento del mismo. (Feher 2007).

Este crecimiento de las franquicias tanto nacionales como internacionales han servido a la sociedad de varias maneras dando un rendimiento o beneficio a un numeroso grupo de consumidores, pequeñas y medianas empresas, además

de contribuir a la modernización del negocio ya sea de comidas, menudeo y en general a la industria de servicios; así como la creación de un nuevo tipo de negocios (Feher, 2007).

El sector de las franquicias nacionales como se observa en el gráfico siguiente está conformado: (Feher, 2007):

1. en primer lugar, con el 25% de participación en el mercado por los giros de servicios (tintorerías, sastrerías, lavanderías, y guarderías entre otros);
2. en segundo, los restaurantes de comida rápida, mejor conocidos como QSR (Quick Service Restaurant), los llamados Casual Dinning, y los de Comida a la Carta, cuentan con un 22% de participación dentro del sector;
3. en tercero, las franquicias dedicadas a las ventas al menudeo (Retail, Farmacias, Ropa, Joyería, etc) con un 20%;
4. en cuarto, lo ocupa la Educación (escuelas, cursos de idiomas, entre otros) con un 14% de participación;
5. en quinto con el 9% en la rama de Cuidado personal (spas, gimnasios, clínicas especializadas en depilación, cirugías estéticas, por mencionar algunas);
6. en sexto, es el 5% dedicado a las Franquicias de entretenimiento (agencias de viajes, excursiones, etc.);
7. por último con el 5% que representa otros giros que si bien no están bien delimitados se pueden encontrar conceptos novedosos como son los servicios funerarios para mascotas, servicios de logística a empresas, entre otros.

En el siguiente gráfico No. 1 se puede observar como se dividen los sectores de franquicias de la República Mexicana:

Gráfico 1: Franquicias por Sector en la República Mexicana 2007

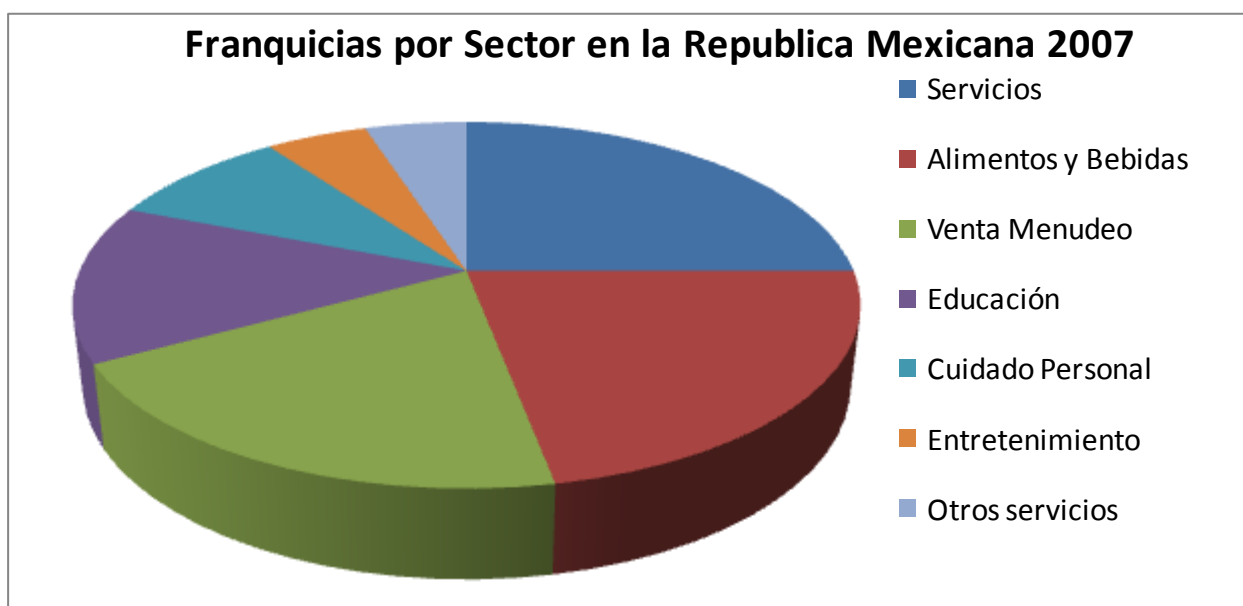


Gráfico de elaboración propia con referencia en (Feher 2007)

Asimismo las franquicias en México se subdividen en franquicias nacionales representando un 70% y las extranjeras un 30%; dentro de las cuales se encuentran: Estados Unidos con un 24% de participación en el país, España 4%, Brasil y Canadá el 2%.

Al hablar de franquicias nacionales referente a los insumos provenientes de México, estos representan el 82% a diferencia de los importados al ser el 18%. Asimismo, cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias indica que la ventas ascienden por más de 80 millones de pesos, representando así el 6% del PIB Nacional, con evidencia del crecimiento que ha tenido este sector (Feher, 2007).

Así hoy en día se pueden encontrar franquicias que han surgido en casi toda la República Mexicana como Villa Hermosa, Mérida, **Cancún**, Veracruz, Tuxtla Gutiérrez, Tijuana, Cd. Juárez, Chihuahua, Torreón, Durango, Saltillo, Monterrey, Guadalajara, León, Toluca, Cuernavaca, Puebla, Oaxaca, Ciudad Victoria, Aguascalientes y Querétaro (Gobierno del Estado, 2006).

Específicamente Quintana Roo “operan aproximadamente 72 giros de negocios, principalmente los que ofertan servicios, alimentos, bebidas y bienes raíces.

De las 750 marcas franquiciadas en el mercado nacional, el 25% de estas funcionan en la Ciudad de Cancún (Romero, S. 2007).

Entre las franquicias de alimentos y bebidas en la Ciudad de Cancún están: 100% Natural, Mc Donald's, Bisquets Obregón, KFC, El Tizoncito, Helados Holanda, y Helados Dairy Queen. Sin embargo no se identifica la de congeladas Bon Ice.

1.2 Problemática

En México el sector de las franquicias es motor de comercio y crecimiento económico (Feher, 2003); motivo por el cual el objeto de estudio para esta investigación es el modelo de franquicias, con enfoque comercial, y como sujeto, la congelada Bon Ice.

Como se mencionó anteriormente el sector de franquicias de alimentos y bebidas ocupa el segundo lugar dentro del gráfico No. 1 visto anteriormente. Para conocer al sujeto a estudiar, en este caso la congelada Bon Ice; es necesario tener conocimiento de la empresa creadora del producto: Quala, S.A.

Es una multinacional dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, que se ha posicionado como una de las compañías más importantes de América Latina y ha logrado consolidarse como la tercera mejor empresa para trabajar en Colombia.

Desde sus inicios, en el año 1980, ya tenía una visión clara: ser una de las empresas líderes y de mayor crecimiento. Hoy cuenta con 17 marcas líderes y de excelente calidad, que están a la cabeza del mercado y que se han convertido en las preferidas de los colombianos, entre ellas Bon Ice (Quala S.A. Colombia, 2004).

Quala S.A, es una de las 100 compañías más grandes de Colombia que opera en 6 países y la empresa de consumo masivo de mayor crecimiento en los últimos 25 años. Cuenta con un nivel global de 5,000 empleados. Son el primer anunciante en la televisión Colombiana. Además de ser una de las 5 compañías más grandes en distribución de toda Colombia, realizan operaciones de distribución en: Venezuela, República Dominicana, Ecuador y México. (Quala S.A. Colombia, 2004).

En México las franquicias de congeladas Bon Ice han tenido un gran éxito en la mayor parte de la República Mexicana, ocupando así el 3er lugar de ventas en todo Latino América y con un crecimiento entre el 10 al 15% al finalizar el 2008. Actualmente Quala, S.A. cuenta con dos mil puntos de venta en autoservicios y 100 mil en pequeños negocios, a los cuales distribuye de forma directa la mercancía (Vergara 2008).

Sin embargo no se ha abarcado todo el territorio mexicano sobre todo el Norte y Sur del país, donde se localizan ciudades turísticas como Los Cabos, Manzanillo, Loreto, Huatulco, Puerto Peñasco, Cancún, entre otros. Lo anterior, debido a que en estas plazas existe un gran porcentaje de la población turística. Cabe aclarar que el hecho que sean turísticas es solo un común denominador encontrado en zonas que no se han abarcado por la franquicia de congeladas, pero esto no significa que sean viables o no para la franquicia.

Se identifica también que en estas ciudades si se encuentra la competencia directa del sujeto en cuestión como son: helados, aguas frescas, refrescos, entre otros. Por lo que existe la posibilidad que la franquicia de congeladas Bon Ice sea viable comercialmente en estas ciudades.

La actividad turística de la república mexicana significa un ingreso importante que contribuye al PIB como lo indica la Secretaría de Turismo (SECTUR), correspondiente al Tercer Informe de Gobierno, se estima que en 2002 el PIB turístico representó el 8.2 por ciento del PIB nacional. A continuación se presenta la tabla 2 donde se puede observar como año con año se ha mantenido por arriba del 8%.

En la siguiente hoja se muestra la Tabla 1: Participación del PIB en el sector turístico en la República Mexicana para mayor información.

Tabla 1: Participación del PIB en el sector turístico en la República Mexicana

Turismo: participación en el PIB, en los ingresos de la cuenta corriente y estructura porcentual del consumo de la actividad turística (Porcentajes)

Concepto	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 ^{e/}
PIB^{1/}									
PIB turismo / PIB total	8.1	8.2	8.4	8.2	8.2	8.3	8.4	8.4	8.4
PIB turismo / PIB sector servicios	12.1	12.2	12.6	12.5	12.5	12.5	12.7	12.3	12.2
CONSUMO									
Estructura porcentual									
Consumo de turismo doméstico / Consumo turístico	83.1	83.6	77.6	77.6	79.0	80.3	82.5	83.4	83.9
Consumo de turismo receptivo / Consumo turístico	14.1	13.5	19.5	19.3	17.7	16.4	13.9	13.1	12.6
Consumo de turismo egresivo / Consumo turístico	2.8	2.9	2.9	3.1	3.3	3.3	3.6	3.5	3.5
Participación porcentual									
Consumo turístico / Consumo privado total	16.4	16.8	18.1	18.1	18.1	17.6	18.0	17.6	16.9
INGRESOS POR TURISMO RESPECTO A:									
Ingresos en cuenta corriente	9.1	8.1	6.4	6.0	5.6	5.3	4.5	4.3	4.5
Ingresos por servicios no factoriales	9.1	61.8	63.9	63.7	66.7	65.0	61.8	60.5	66.4

1/ Corresponde al valor agregado bruto a precios básicos del sector turismo. Si al valor agregado bruto total a precios básicos se adiciona el monto neto total de impuestos menos subsidios a los productos, se obtiene el producto interno bruto total a precios de mercado.
n.d. No disponible.

e/ Cifras estimadas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Banco de México. Secretaría de Turismo.

Tabla de elaboración: Biblioteca del ITAM <http://biblioteca.itam.mx/docs/inf gob02/344-348.pdf>

Específicamente la ciudad de Cancún genera un Producto Interno Bruto Estatal \$88,635,556 pesos mexicanos (2001). Sus principales actividades productivas son el turismo y el comercio. Esta ciudad se encuentra en el sureste del país y se ha caracterizado por ser una zona de alto crecimiento poblacional, así como por sus índices económicos positivos y por el incremento de inversiones extranjeras, lo cual es reflejo del interés que los empresarios nacionales e internacionales han puesto en dicha entidad.

Actualmente la población de 5 a 35 años en Cancún abarca el 60% de la población total en la entidad. (INEGI, 2004). Se presenta una oportunidad de mercado tanto para Cancún como para la franquicia Bon Ice; para el primero se observa que el clima es caluroso, la mayor población se encuentra entre 5 a 50 años y cuenta con un gran número de lugares donde se pueden

comercializar, tales como escuelas, universidades, iglesias, parques, entre otros.

Para el franquiciante es una oportunidad de negocio. No obstante se observa que las franquicias son una manera de inversión y que la Ciudad de Cancún cumple las características ya mencionadas para implementar la franquicia de congeladas Bon Ice, por lo que esta investigación se enfocará al estudio y análisis de requisitos de la misma y su viabilidad comercial para implementarla en esta ciudad. Lo cual, permite plantear la siguiente interrogante.

1.3Pregunta del Problema

¿Cuál es la viabilidad comercial de la franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo?

1.4Objetivo

El objetivo de esta investigación es:

Determinar la viabilidad comercial de la Franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo.

1.5Justificación

El modelo de negocios explícitamente indica cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor. En este caso una franquicia es una empresa que produce un bien o un servicio y lo vende a sus clientes. Si todo sale bien, los ingresos de estas ventas superarán los costos de operación y la compañía obtiene una utilidad.

El mercado de los helados se puede decir que ha crecido de una manera abrumante y en la actualidad es un producto de consumo masivo, a las personas les agradan los helados, una de las necesidades a satisfacer son los diversos gustos a los sabores que se ofertan.

La empresa colombiana Quala, S.A. cuenta con el producto ubicado en el sector de bebidas, identificado como “congelada Bon Ice”, la cual ha llegado a parte de Latinoamérica, ofreciéndola como un modelo de negocio exitoso. En México se lanzó al mercado el 28 de julio del 2004. Los pingüinos poblaron las calles de México y hoy conviven diariamente con todos los mexicanos, niños, niñas, mamás, papás, abuelos, quienes disfrutan de un delicioso Bon Ice camino al trabajo, a la escuela, en los semáforos, en las tiendas, en la casa, autoservicios y donde quiera que se encuentren (Quala S.A. Colombia, 2004).

Sin embargo solo se ha enfocado a ciertas ciudades, dentro de las cuales todavía no se encuentra en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, y esto representa una oportunidad de negocio para invertir en la misma antes de que aparezca una franquicia similar que abarque este mercado potencial.

Además la franquicia de congeladas Bon Ice tendría un impacto para la ciudad como la generación de empleos debido a que requiere de 10 a 15 trabajadores por cada una, así como crecimiento económico de la zona.

1.6 Tipo de Investigación

El tipo de investigación tendrá un alcance descriptivo debido que se especificarán las características y la estructura de las Franquicias de congeladas Bon Ice, partiendo de lo general a lo particular.

El trabajo tiene un enfoque cualitativo el cual consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe (González y Hernández, 2003). Una de las características más importantes de las técnicas cualitativas de investigación es que procuran captar el sentido que las personas dan a sus actos, a sus ideas, y al mundo que les rodea.

Para esta investigación se describe el consumo y preferencia de la población de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo con respecto a la franquicia de

congeladas Bon Ice, además se explica el desarrollo de la misma en el mercado, estructura, operación, entorno y el modelo de franquicia que utiliza Qualamex, S.A.

1.7 Método a utilizar

La franquicia de congeladas Bon Ice no se encuentra todavía en algunas partes de México como Cancún, siendo esto una oportunidad de negocio. Por lo que una vez detectado el objeto y sujeto de esta investigación, se realizaron los siguientes pasos para desarrollar este trabajo de investigación:

1. Se analizaron los referentes teóricos de las franquicias para dar el soporte a la oportunidad de negocio con base en Feher, Kotler, Taja e Hidalgo, Stutely, Meyer, Kohns y Mochón entre otros.
2. Se realiza un estudio de mercado basado en un muestreo aleatorio para la obtención de la evidencia empírica mediante la creación de 120 encuestas a niños, jóvenes y adultos, la cual permitió conocer los resultados y la viabilidad que se tiene en la ciudad de Cancún. Después se analizaron los resultados y se determinó un índice basado en la viabilidad comercial de la franquicia.
3. Finalmente, lo anterior permitió tener los elementos para desarrollar la propuesta de comercialización..

1.8 Instrumentos de recolección de la información

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron tres instrumentos:

1. Observación directa de la franquicia
2. Cuestionarios
3. Entrevistas dirigidas

Capítulo II Las franquicias

2.1 Antecedentes de las franquicias

En un entorno internacional el modelo de negocios de franquicias se ha desarrollado de tal manera que las tendencias describen un crecimiento acelerado; se le puede atribuir a la empresa Singer & Co. enfocada a la fabricación y venta de máquinas de coser como la iniciadora de un concepto similar al que actualmente son las franquicias. Dicha empresa pasaba por una etapa en donde le resultaba poco rentable y difícil la distribución de sus famosas maquinas de coser. (Feher, 2003)

El dilema de Singer & Co. consistía en como distribuir su producto, con reservas bajas de efectivo y en épocas de ventas bajas, dado lo innovador del funcionamiento de las máquinas.

En la década de 1850's uno de los representantes de ventas de Singer & Co ubicado en Ohio, logro vender dos maquinas y contar con una lista enorme de interesados en conocer el funcionamiento de las mismas. Por lo que este mando pedir mas maquinas a la casa matriz de Singer & Co., pero la empresa atravesaba un momento difícil, por lo cual no podía manufacturarlas, es así que la empresa comienza con un esquema de concesionarios, mismo que consistía en que los vendedores pagaban a Singer una cuota por el derecho de vender sus maquinas, comprando estas a un precio inferior al que ellos ofrecían al colocarlos al cliente final.

Singer logro así que las máquinas llegarán a manos de los consumidores finales a nivel nacional y obtener ganancias por las concesiones otorgadas a los vendedores. Este sistema de distribución sirvió como fundamento para los precursores del modelo de franquicia contemporáneo.

Otra empresa precursora importante fue Coca-cola para el desarrollo de las franquicias. En 1886 crecía lentamente en función al sistema de fuente de sodas; mas tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al dueño de la compañía para que les otorgara los derechos de vender Coca-Cola

en botellas en casi todo el país, con la limitante de que estos productos no interfieran con su negocio de fuente de soda. Así estos dos empresarios, establecieron la primera embotelladora en el mundo absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Posteriormente y durante el periodo comprendido entre las dos guerras mundiales, la industria automotriz específicamente General Motors adopta un sistema similar para contrarrestar a la ley anti-trust la cual estaba en contra de los monopolios y que impedía comercializar directamente los productos.

Así aparecieron las primeras cadenas de distribución, después de seleccionar y formar una serie de personas para revender los automóviles, concediéndoles la exclusiva de vender en su propio territorio a cambio de un pago denominado royalty o regalía.

Los revendedores se dedicaban a todo lo relacionado con la promoción de la marca y el “franquiciante” los apoyaba con la publicidad y con programas de desarrollo y expansión. Entre los años 1920`s y 1930`s se da el primer contrato de franquicia entre General Motors (GM) y un distribuidor.

Debido al éxito del modelo creado por GM y visualizando las ventajas que provocaría la implementación de este tipo de estrategias, embotelladoras de refresco, hoteles, talleres automovilísticos, restaurantes, compañías petrolíferas y algunos establecimientos de otros ramos adoptan esquemas similares con la finalidad de ampliar mercados y llevar los bienes y/o servicios a otros lugares, e incrementar el posicionamiento.

Respecto al sector de alimentos y bebidas, en 1925 Howard Johnson introdujo tres sabores de helados vendiéndoles en una farmacia, más tarde el negocio se extendió hacia el ámbito restaurantero. En 1940 se inauguro el primer restaurante y hotel de esta marca desarrollándose bajo el sistema de franquicias, con una red de pequeños restaurantes que poco a poco se convirtieron en hoteles.

El gran boom de la franquicia se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos y legales crearon un clima propicio para esta expansión.

El comienzo de 1950`s se considera como el parte aguas en la historia moderna de las franquicias ya que fue en esta década cuando los hermanos McDonald que en San Bernardino California abren un restaurante de comida rápida, el Sr. Ray Crock, es considerado como el padre de las franquicias modernas, quién vendía maquinas para hacer malteadas, se asocian para iniciar la expansión de McDonald`s, se establece el modelo de franquicias tal y como se conoce hoy en día.

Ellos se dan cuenta de que “Franquiciar” una empresa es clonar no solo la imagen externa, si no también la operación interna, los costos la tecnología, capacitación, brindar asistencia técnica permanente, manuales de operación, estandarización en el servicio y productos, entre otros.

A principios de los años 1960`s Ray Crock compra a los hermanos McDonald la marca desarrolla la franquicia más importante del mundo ya que hoy día tiene mas de 30,000 unidades con igualdad de producto, servicio y ambiente.

En la década de los ochentas y noventas, empresarios de todo el mundo empiezan a darse cuenta de la gran oportunidad que implica franquiciar su negocio y cada vez más sectores de las diferentes industrias optan por este tipo de negoció como estrategia para expandirse y dominar el máximo de mercados posibles.

El sistema de franquicias cuyo origen se sitúa en Estados Unidos, se ha ido expandido por todo el mundo y ha dejado de ser una simple fórmula empresarial exclusivamente norteamericana. (Feher, 2003)

a. Antecedentes en México

México por años se mantuvo ajeno al desarrollo explosivo de las franquicias por falta de condiciones legales, un marco jurídico adecuado y seguridad financiera, los derechos de marcas no estaban adecuadamente regulados y la política económica proteccionista no permitía inversiones extranjeras. Sin embargo se puede decir que las franquicias es hoy uno de los sectores de comercio con mayor crecimiento en el país.

Es importante resaltar que el 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera Conferencia sobre franquicias en México, esta estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio en Guadalajara. Este evento convocó a 100 hombres de negocios, lo cual representó un gran éxito, es entonces que nace el interés en crear una Asociación de Franquicias y esto fue precisamente lo que se hizo (Feher, 2003).

En 1988, llegaron a México algunas franquicias extranjeras provenientes de Estados Unidos, aunque estos casos fueron aislados, como lo figuraban: Dormimundo, Videocentro y Trionica; esta última desarrollada por Grupo Mexicano de Franquicias S.A., campaña creada bajo los auspicios de Televisa (Feher, 2003).

En 1989 se funda la Asociación Mexicana de Franquicias lo que fue un acontecimiento que se vio beneficiado con la apertura comercial aunada con la incursión de México en el GATT; se logró en el corto tiempo la implementación de una legislación y permitió la rápida expansión de las franquicias en el territorio nacional.

La Asociación se convirtió en el más importante promotor del formato de negocios de franquicia entre la comunidad empresarial mexicana, organizó en 1989 la primera Feria internacional de Franquicias, cuyo resultado se reflejó en el aumento de las franquicias.

En 1990 el término de franquicia se anexó en el Reglamento de la Ley de control sobre el registro de transferencia de tecnología, el uso de explotación de patentes y marcas.

Para 1991, la Asociación Mexicana de Franquicias se fortaleció y fue reconocida al iniciar el boom de las franquicias en México. En ese año llegaban a diario, sobre todo de Estados Unidos; llegando a la cifra de 65 empresas en el país que ofrecían franquicias inscritas en la asociación, de las cuales el 70% eran de origen extranjero y el 30% de origen nacional.

En 1991 la Ley de Propiedad Industrial sufrió modificaciones donde por primera vez se define lo que es una franquicia como figura jurídica vigente en el artículo 142.

“Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir, vender o prestar bienes o servicios de manera uniforme con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue”. (Ley de la Propiedad Industrial en México 2005 Art. 142.)

Durante 1992 las franquicias siguieron un rápido crecimiento, al grado de considerar a México como el país con más potencial de crecimiento. A finales de ese año 150 empresas eran socias de la AMF, de las cuales el 56% de origen extranjero y el 44% nacional (Feher 2003).

Es un hecho que, los Franquiciarios que han tenido éxito son los que supieron en su momento, elegir un Franquiciante profesional, que los apoyara y asesorara.

Ser sagaz en la elección, preparar un buen lanzamiento y mantener una relación productiva con el franquiciador son algunos de los pilares para alcanzar el éxito como franquiciado. Aunque el buen funcionamiento de un

negocio dependerá de la dedicación y gestión diaria, existen algunas pautas orientativas para allanar la labor del nuevo empresario. (Franquicias & Negocios 2005).

Aunque no existe una clave milagrosa para lograr el éxito anhelado por todo emprendedor, los profesionales del mundo de la franquicia prestan una serie de pautas que pueden facilitar el camino hacia ese deseado triunfo. Nadie puede asegurar el resultado de un negocio hasta que éste lleva un tiempo operativo, pero resulta fundamental iniciar y desarrollar la aventura empresarial con buen pie además de con astucia, tanto antes de decidirse por la fórmula de la franquicia como la más adecuada a las características personales de cada persona, como una vez lanzado el negocio, para detectar y evitar las desviaciones que éste pueda sufrir. (Feher 2003). Para una mejor ubicación el siguiente cronograma facilita como se van desarrollando las franquicias, tanto internacional, como nacionalmente:

Tabla 2: Evolución de las Franquicias

FECHA	INTERNACIONAL
1850's	Singer & Co inician el concepto similar a lo que son hoy en día las Franquicias, con representantes de ventas en Ohio que le pagaban a la compañía derecho de cuota por vender sus máquinas.
1899	Coca Cola otorga sus derechos a dos inversionistas para vender su refresco de soda.
1920's y 1930's	General Motors y un distribuidor celebraron el primer contrato de Franquicias.
1940's	Howard Johnson inauguró el primer hotel bajo el sistema de franquicias.
1950's	McDonald's se asocia con el Sr. Ray Crock establecen como franquicia en el área de helados y malteadas.
1960's	El Sr. Ray Crock compra a los hermanos McDonald la marca haciendo la franquicia más importante del mundo.
FECHA	NACIONAL
1988	Se lleva a cabo la primera Conferencia sobre franquicias en México, a cargo de la Cámara Americana de Comercio en Guadalajara
1988	Llegaron a México algunas franquicias extranjeras de Estados Unidos: Dormimundo, Videocentro y Triónica.
1989	Se funda la Asociación Mexicana de Franquicias.
1989	1ª Feria Internacional de Franquicias en México
1990	El Reglamento de la Ley de Control, reconoció a la franquicia en el registro de transferencia de tecnología, explotación de patentes y marcas.
1991	La Asociación Mexicana de Franquicias inicia el boom de las franquicias en México.
1991	Se hacen modificaciones a la Ley de la Propiedad Industrial para definir la franquicia como figura jurídica vigente en el art. 142.
1992	México se considera como país con más potencial de crecimiento. Para este año en la Asociación Mexicana de Franquicias contaba con 150 franquicias asociadas.
Tabla de elaboración propia, basada en Capítulo II de esta investigación	

b. Las franquicias en la actualidad a nivel mundial

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia del comercio entre las naciones. La globalización es un proceso que surgió de una necesidad mundial de intercambio. Las franquicias han tomado auge en los últimos años con la gran capacidad de comunicación que existe en la actualidad y esto radica en la disminución relativa de las distancias y en consecuencia los negocios han roto las barreras fronterizas y se han distribuido a lo largo y ancho de los continentes.

Se puede decir que las franquicias sirven a la sociedad de varias maneras: a) dando un rendimiento o beneficio a un numeroso grupo incluyendo consumidores, pequeñas y medianas empresas, b) contribuir a la modernización del negocio ya sea de comidas, menudeo y en general a la industria de servicios; c) la creación de un nuevo tipo de negocios.

El Franquiciante contribuye al mejoramiento de la sociedad a través de la expansión de la industria en este sentido cumple una misión social, mejorando la calidad de la industria de las franquicias.

Hoy una franquicia es una inversión considerable, en función a su nombre que va de la mano con el éxito que ha tenido, a su tamaño, insumos, requisitos para los franquiciatarios. Un formato de negocio que permite enfrentar al pequeño y mediano empresario cualquier contingencia y riesgo que atraviesan generalmente los nuevos negocios.

c. Las tendencias de las franquicias en el mercado nacional

México ofrece grandes oportunidades para emprendedores en todo el mundo ya que su posición estratégica entre los mercados de Norte, Centro y Sudamérica es una de sus grandes ventajas, sin olvidar que el gobierno mexicano ha trabajado en una serie de iniciativas para reestructurar y regular la economía, para estimular el desarrollo de la tecnología, fortalecer la

competitividad industrial; pero sobre todo para aumentar los ahorros personales entre la población.

A Continuación se muestra la tabla número 1 donde se hace la comparativa de México con otras economías de todo el mundo desde 1996 al 2007:

Tabla 3: Ranking de Competitividad por países seleccionados

PAIS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ESTADOS UNIDOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SINGAPUR	2	2	2	2	2	3	8	4	2	3	3	2
CANADA	12	10	10	10	8	9	7	6	3	5	7	10
AUSTRALIA	21	18	15	12	11	12	10	7	4	9	6	12
ISLANDIA	22	15	11	11	10	10	11	8	5	4	4	7
HONG KONG	3	3	3	7	9	4	13	10	6	2	2	3
DINAMARCA	5	8	8	8	12	15	6	5	7	7	5	5
FINLANDIA	15	4	5	3	6	5	3	3	8	6	10	17
LUXEMBURGO	8	12	9	4	3	2	2	2	9	10	9	4
IRLANDA	22	15	11	11	5	7	9	11	10	12	11	14
SUECIA	14	16	17	14	14	11	12	12	11	14	14	9
TAIWAN	18	23	18	18	17	16	20	17	12	11	17	18
AUSTRIA	16	20	22	19	18	14	15	14	13	17	13	11
SUIZA	9	7	7	6	7	8	5	9	14	8	8	6
HOLANDA	7	6	4	5	4	6	4	13	15	13	15	8
MALASIA	23	17	20	27	26	28	24	21	16	28	22	23
ALEMANIA	10	14	14	9	13	13	17	20	21	23	25	16
JAPON	4	9	18	18	21	23	27	25	23	21	16	24
CHINA CONTINENTAL	26	27	24	29	24	26	28	29	24	31	18	15
BELGICA	17	22	23	22	19	18	19	18	25	24	26	25
CHILE	13	24	26	25	30	27	22	26	26	19	23	26
TAILANDIA	30	29	39	34	31	34	31	30	29	27	29	33
FRANCIA	20	19	21	21	22	25	25	23	30	33	30	28
ESPAÑA	29	25	27	23	25	24	23	27	31	38	31	30
INDIA	38	41	41	39	41	42	41	50	34	39	27	27
COREA DEL SUR	27	30	35	38	29	29	29	37	35	29	32	29
PORTUGAL	36	32	29	28	28	32	33	39	39	45	37	39
COLOMBIA	33	42	44	43	45	44	42	45	41	47	34	38
RUSIA	46	46	46	47	47	43	44	54	50	54	46	43
ITALIA	28	34	30	30	32	33	24	41	51	53	48	42
BRASIL	37	33	37	35	38	40	37	52	53	51	44	49
MEXICO	42	40	34	36	33	36	43	53	56	56	45	47
ARGENTINA	32	28	31	33	42	45	48	58	59	58	47	51
VENEZUELA	45	45	43	45	46	49	46	59	60	60	53	55
PAIS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007

Fuente: IMD World Competitiveness Yearbook (Análisis de 60 países)
<http://www.mexicomaxico.org/Voto/Competitividad2.htm>

Los elementos del ranking de competitividad que sigue es una lista de los criterios del IMD World Competitiveness Yearbook que se analizan y se miden para determinar el índice de competitividad de cada país:¹

1. Economía: economía interna, comercio internacional, inversión internacional, empleo, precios.
2. Eficiencia gubernamental: financiamiento público, políticas fiscales, seguridad jurídica estructura institucional y social.
3. Eficiencia empresarial: productividad, mercado laboral, financiamiento prácticas empresariales, actitudes y valores.
4. Infraestructura: básica, tecnológica, científica, educativa ambiental y de salud.

En la siguiente hoja se muestra la tabla número 4 que explica el índice de competitividad que existe en México comparado con otros países del mundo:

¹ NOTA: Aunque países como Italia, Argentina y Brasil han perdido competitividad, es notorio que México también ha perdido posiciones desde el año 2000, en total 13 posiciones, mejorando En 2006 y 2007.

Tabla 4: Índice de Competitividad Global para el crecimiento

INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL PARA EL CRECIMIENTO												
PAIS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005-6	2006-7	2007-8
FINLANDIA	16	19	15	11	6	1	2	1	1	2	2	6
ESTADOS UNIDOS	4	3	3	2	1	2	1	2	2	1	6	1
TAIWAN	9	8	6	4	11	7	3	5	4	8	13	14
SINGAPUR	1	1	1	1	2	4	4	6	7	5	5	7
CANADA	8	4	5	5	7	3	8	16	15	13	16	13
CHILE	18	13	18	21	28	27	20	28	22	27	27	26
ESPAÑA	32	26	25	26	27	22	22	23	23	28	28	29
CHINA	36	29	28	32	41	39	33	44	46	48	54	34
ITALIA	41	39	41	35	30	26	39	41	47	38	42	46
MEXICO	33	33	32	31	43	42	45	47	48	59	58	52
COSTA RICA	28	43	34	34	38	35	43	51	50	56	53	63
EL SALVADOR				46	50	58	57	48	53	60	61	67
URUGUAY						46	42	50	54	70	73	75
BRASIL	48	42	46	51	46	44	46	54	57	57	66	72
COLOMBIA	40	41	47	54	52	65	56	63	64	58	65	69
PERU	38	40	37	36	48	55	54	57	67	77	74	86
ARGENTINA	37	37	36	42	45	49	63	78	74	54	69	85
VENEZUELA	47	47	45	50	54	62	68	82	85	84	88	98
BOLIVIA				55	51	67	78	85	98	101	97	105
PARAGUAY						72	72	95	100	102	106	121

Fuente: WEF, World Economic Forum, Davos Suiza, (Análisis de 104 países)

<http://www.mexicomaxico.org/Voto/Competitividad2.htm>

Al igual que IMD, el World Economic Forum, realiza evaluaciones anuales de competitividad como parte del desarrollo del Foro Económico Mundial de Davos, Suiza. De igual manera México recupera competitividad en 2007.

Hoy en día las franquicias se han enfocado a ciudades importantes de la república mexicana como son: Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara, siendo el resto de ellas un mercado potencial sin persuadir actualmente. Es por eso que se inician en ciudades grandes, donde hay mayor población, diferentes tipos de mercado, y esto permite expandirse con más facilidad.

De acuerdo con Fernando Rocha, expresidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), el número de firmas asciende a más de 850, registrando en los últimos dos años un crecimiento que va del 8 al 19 por ciento en números

de unidades. La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) ha incrementado el número de afiliados de 12 a finales de 1988 a 850 en el 2008 y de estas 60% tienen un costo menor a los 250 mil pesos, sin perder de vista que hay algunas que pueden costar millones de pesos. (Tempo Di Relax, 2008)

Por otro lado el desempleo en México sigue incierto, por lo que hay quien al no encontrar empleo opta por iniciar su propio negocio. Y muchos de ellos ven a la franquicia como opción. México ha demostrado ser tierra fértil para el desarrollo de franquicias nacionales y extranjeras.

En la actualidad existen marcas mexicanas, que ya están exportando sus conceptos como: Sushi Itto y Ópticas Devlyn, pero también se ven marcas extranjeras que se mantienen fuertes en el mercado nacional como McDonald's y KFC. Dentro de las franquicias Mexicanas de exportación que han sobresalido se encuentran: Julio, El Fogoncito, La Baguette, Carlos and Charlie's, Hawaiian paradise, Tortas Locas Hipocampo, El Tizoncito y Taco Inn entre otras.

Al hablar de franquicias en el país se deben reconocer "algunos de los principales problemas que enfrentan las empresas franquiciantes en México, estos inconvenientes generan un importante cuello de botella en el desarrollo de grandes redes o cadenas de franquicias" (Feher 2003).

Los problemas que enfrentan los dueños de alguna marca dispuesta a franquiciar, son la comercialización, el exceso de centralismo, las limitadas herramientas y los estrechos canales de comercialización y sobre todo la falta de experiencia en la venta de franquicias. Otro de los problemas es debido a que la gran mayoría de los negocios son de origen familiar, el tejido familiar-empresarial es de símbolo constantemente no cuentan con el capital humano-técnico para ofrecer una atención profesional a los posibles Franquiciatarios; además de que los enfoques de negocios pueden variar entre los diferentes miembros de la familia: unos querrán ir mas rápido y otros mas despacio, algunos verán como desarrollo de la marca la venta de franquicias y otros pueden pensar en seguir haciendo mas sucursales de su marca en el camino

hacia el desarrollo y todo esto puede derivar en graves problemas. Es por esto que resulta muy importante y crítico que antes de franquiciar es importante hacer un ejercicio completo sobre el enfoque que tendrá su marca de cara a la venta de franquicias.

En esta época en la que el futuro parece más cerca al presente, la iniciativa y la creatividad han tornado los primeros sitios en la lista de requisitos para iniciarse con éxito en el esquema de franquicias. Cualquier negocio que ofrezca un buen servicio y/o producto, que sea transmisible, que tenga una marca, sea atractivo e innovador puede llegar a ser una franquicia viable; no olvidando que dicho concepto debe adaptarse a las características particulares del mercado mexicano. (Rodríguez, A. 2003).

Dentro de los antecedentes es necesario describir a continuación algunas de las tendencias dentro del sector de franquicias como:

1. Con respecto al tipo de franquicias, las “franquicias pequeñas” (menos de \$300, 000 pesos) representan una alternativa real y atractiva para algunos sectores de la población y para muchos individuos que hasta ahora han considerado introducirse en el mundo de los negocios. Un grupo interesado en este tipo de franquicias son los jóvenes emprendedores ya que aun no cuentan con grandes capitales.
2. Con respecto a la forma de negocios, las “Negociaciones expo virtuales de franquicias” ya que cada vez son más los tratos y compras entre franquiciatario y franquiciante por Internet y son menos el número de participantes en las ferias de Franquicias. Esto se debe a que es menor la inversión.
3. Con respecto a la innovación “La ola de Franquicias” con un crecimiento en los años noventa hubo un fuerte surgimiento de Franquicias en el sector alimentos y restaurantes en México.
4. Por último el mercado mexicano tiene una población de jóvenes por lo que hay un creciente número de madres entrando al mercado de trabajo, esto aumenta los servicios de cuidado de niños y de adultos en plenitud, (Rodríguez, A. 2003).

2.2 Las franquicias

Una vez hecho el recorrido por los antecedentes de las franquicias, se presenta el siguiente concepto:

“Las franquicias son un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas”. (Meyer y Kohns 1992 p.68).

La anterior definición, permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.

En el sistema de franquicia se establece una relación entre el llamado franquiciante con el franquiciatario donde hay una relación contractual entre ambos, en la que el franquiciante se compromete a proporcionar a cambio de las regalías los siguientes derechos de uso:

- Marca
- Producto/ Servicio
- Know How (Saber como)
- Asistencia Continua

Analizando el concepto, se desprenden algunos aspectos importantes en toda relación de franquicias; que se pueden caracterizar al modelo de franquicias. Ver figura 1.

- Independencia jurídica entre Franquiciante y Franquiciatario
- La gestión del negocio franquiciado de conformidad con el concepto del Franquiciante
- Existencia de una contraprestación económica del franquiciatario al Franquiciante
- Cesión de uso al Franquiciatario de la marca (Know How), los métodos teóricos y procedimientos del Franquiciante
- Presentación continua de asistencia comercial y técnica.

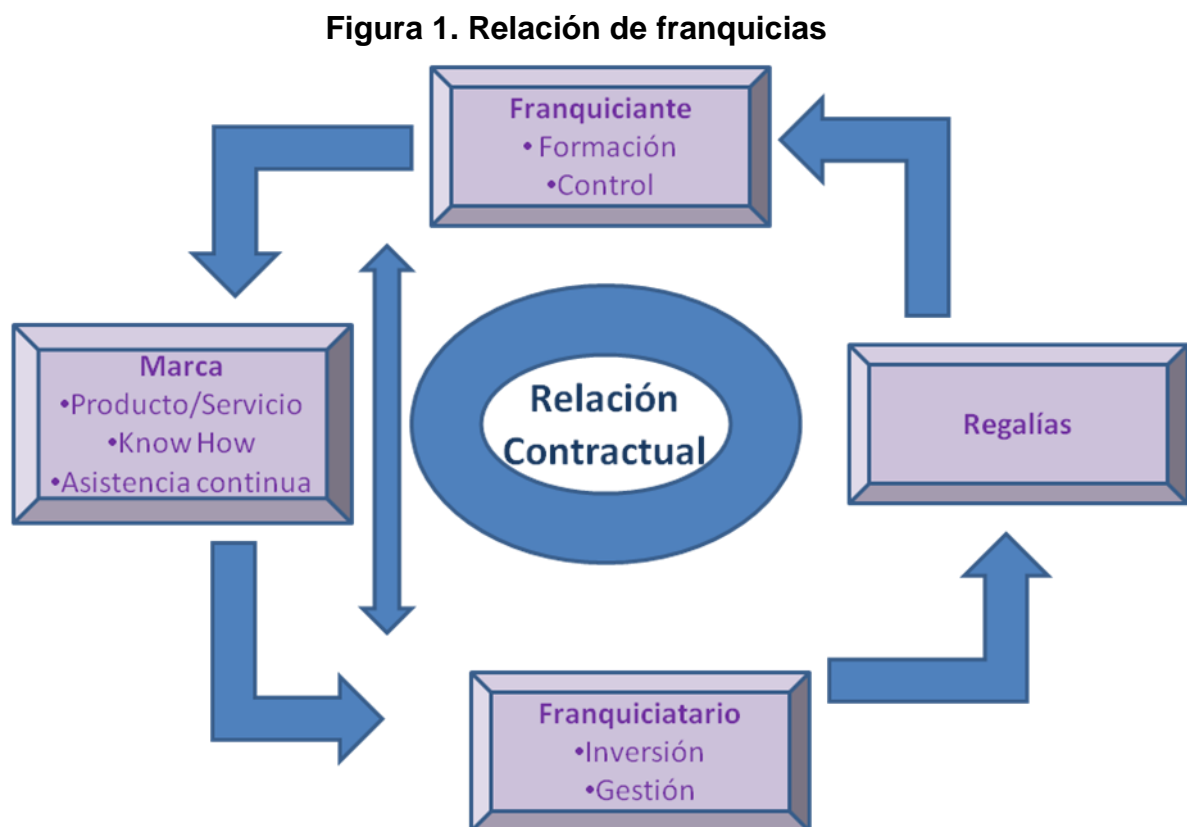


Figura elaborada por fuente Propia basada en Rodríguez, Ana (2003). Propuesta para la realización de una Franquicia de SMOOTHIES como proyecto viable en la Ciudad de México.

El formato utilizado para la licencia del negocio es una relación más amplia y continua donde existen dos partes, y a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

El crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias: La prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

Se establece que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama contrato y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad (Meyer y Kohns 1992).

A continuación se presentará lo que recibe el franquiciador en retorno por la franquicia:

1. Un derecho de franquicia. Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.
2. Una regalía. Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.
3. Un derecho de publicidad. Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.
4. Las ganancias por venta de equipos, provisiones o servicios o productos terminados al concesionario.

En vista de lo antes citado se aclarar que no todos los concesionarios salen ganando, debido a que las franquicias están sujetas a la suerte de la economía en la que gravitan. Si una economía crece, también las franquicias crecerán, en caso contrario; cuando la economía de un país o de una región no se desarrolla, tampoco lo podrán hacer las franquicias. Pero sí se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, debido a que las estadísticas muestran que alrededor de un 5% del total de las franquicias se descontinúan cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes.

a. Elementos que componen la Franquicia

Las personas involucradas en una franquicia son (Rodríguez A., 2003):

- a) El Franquiciante es la persona física o moral que siendo el titular de los derechos de explotación comercial de una marca y teniendo los conocimientos de operación de un establecimiento comercial, transfiere al Franquiciatario por un periodo determinado el derecho a utilizar la marca y los conocimientos operativos del negocio, ofreciendo además asistencia técnica continua o periódica.
- b) El Franquiciatario es la persona física o moral que recibe del Franquiciante el derecho o explotación de la marca comercial, así como un establecimiento comercial idéntico al del Franquiciante.
- c) La licencia de Uso de Marca: Permite que el titular de los derechos de la marca confiere a otro el derecho de usar una marca, o inclusive producir bienes con una marca determinada, sin que exista transmisión de conocimientos. La marca es todo signo visible que distingue productos o servicios de otros de la misma especie o clase, existentes en el mercado.
- d) La transmisión de Conocimientos o "Know How": Son todos los conocimientos prácticos y técnicos, que el Franquiciante transmite al franquiciatario para operar una unidad franquicia. Es el traspaso tecnológico sobre sistemas de operación, comercialización o producción

de bienes y servicios fruto de la propia experiencia y que finalmente se traducen en procedimientos concretos. (Rodríguez, A. 2003).

b) Ventajas y desventajas de las franquicias

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Así como también existen también desventajas para el concesionario. A continuación se presentan la siguiente tabla de las ventajas y desventajas del Modelo de Negocios de Franquicias, con el fin de comprender que la información se aprecie mejor:

Tabla 5: Ventajas y Desventajas de las Franquicias

VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS	DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS
<ul style="list-style-type: none"> Es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público. 	<ul style="list-style-type: none"> Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
<ul style="list-style-type: none"> Cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios (capital de trabajo) para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
<ul style="list-style-type: none"> El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
<ul style="list-style-type: none"> Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia gerencial continua en estas áreas. El propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo. 	<ul style="list-style-type: none"> Debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
<ul style="list-style-type: none"> Al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias (utilidades), porque el negocio se maneja con la eficiencia de unas cadenas. 	<ul style="list-style-type: none"> Es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.
<ul style="list-style-type: none"> Se requiere de motivación, debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo. 	<ul style="list-style-type: none"> El franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> Si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

Tabla Elaboración propia basada en Feher 2003.

- **Ventajas y desventajas del franquiciador**

Con respecto a las ventajas y desventajas que presenta el franquiciante al ceder el derecho al franquiciatario se presenta la siguiente tabla para mayor comprensión

Tabla 6: Ventajas y desventajas del franquiciador

VENTAJAS DE LOS FRANQUICIADOR	DESVENTAJAS DE LOS FRANQUICIADOR
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posibilidad de indisciplina del franquiciado, con sus consecuencias funestas para la cadena.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posibilidad de elegir franquiciados no idóneos para el manejo el crecimiento de la cadena, y su detección tardía
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Peligro del desprestigio de la marca
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilidad menor para el franquiciador, en comparación con la obtenida por medio de una cadena propia.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta control sobre la calidad.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc. 	

Tabla Elaboración propia basada en Feher 2003.

- **Ventajas y desventajas para el franquiciado**

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía aunque tenga algunas desventajas, aún así unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

Tabla 7: Ventajas y desventajas para el franquiciado

VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO	DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO
○ Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital	○ Debe pagar montos iniciales periódicos al franquiciador.
○ Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.	○ No es propietario del nombre y marca comercial.
○ Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.	○ Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.
○ Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.	○ Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.
○ Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.	○ Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.
○ Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.	○
○ Tener locales y decoración interior bien concebidos.	○
○ Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.	○
○ Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.	○

Tabla Elaboración propia basada en Feher 2003.

- **Ventajas de las franquicias para los consumidores**

El consumidor forma parte esencial para que tenga éxito una franquicia por lo cual también se considera como elemento de análisis como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8: Ventajas y desventajas para los consumidores

VENTAJAS DE LOS CONSUMIDORES	DESVENTAJAS DE LOS CONSUMIDORES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Obtienen la misma calidad en los productos y servicios independientemente del lugar donde se ubique la franquicia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inflexibilidad en la posibilidad de renegociar precios de compra.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tienen opción de elegir el punto de venta más cercano a su hogar, escuela, trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No tienen flexibilidad para cambiar sus productos y/o servicios que ofrece la franquicia.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Una excelente calidad en el producto o servicio y mejores precios comparados a la probable competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○
<ul style="list-style-type: none"> ○ Estándares de calidad y servicio garantizan un producto fiable en toda la cadena, además de la gama de servicios que implican. 	<ul style="list-style-type: none"> ○
<ul style="list-style-type: none"> ○ Igualdad de precio y servicios en los diferentes puntos de venta, inclusive en zonas geográficas distantes 	<ul style="list-style-type: none"> ○
<ul style="list-style-type: none"> ○ Los consumidores prefieren un nombre reconocido, así que al seleccionar su producto lleva ventaja sobre la competencia, y quizá el más representativo de todos 	<ul style="list-style-type: none"> ○

Tabla Elaboración propia basada en Feher 2003.

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

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

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio una fórmula de éxito, no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare “franquiciador” sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula. (Feher 2003).

2.3 Los Franquiciadores como fuente de financiamiento

Para un nuevo negocio existen fuentes alternativas de financiamiento, mismas que incluyen franquiciadores; y se pueden usar únicamente para iniciar el negocio. Además, muchos franquiciadores, como el propio Mc. Donald's, han buscado desesperadamente en los mercados internacionales la expansión que ya no pueden lograr en el país de origen de la franquicia, debido al nocivo efecto que ha tenido la recesión estadounidense en los últimos años, en el desarrollo de las franquicias.

Las crecientes ventas originadas por los franquiciadores extranjeros (y el consecuente pago de regalías) están representando para muchas de estas empresas una tranquilidad, ya que al mismo tiempo que ayuda a los franquiciados a involucrarse en el negocio por menos dinero que si empezara un negocio similar por su cuenta. Algunas veces el franquiciador le permitirá hacer un pequeño pago de contado, como cuota inicial y, entonces le prestara el resto del dinero necesario para iniciar el negocio.

Los elementos para diagnosticar la franquiciabilidad de un negocio.

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben de tomar en cuenta los franquiciadores para determinar si un negocio es franquiciable. Dichos criterios, contribuyen a la información del mercado de franquicias, con la seguridad de seguir adelante, a pesar de los retos y dificultades que pudieran existir en los nichos mencionados.

Los criterios mínimos y elementales que determinan la franquiciabilidad exitosa de un concepto son:

1. Protección de la marca.- no se puede concebir un concepto que sea susceptible a una franquicia si el nombre con las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación, y además, la importancia que reviste el que la marca del franquiciante tenga reconocimientos del público dentro del mercado.

2. Poca ganancia.- tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciatarios márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.
3. Producto con valor agregado.- han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado, y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado.
4. Experiencia y antigüedad.- este punto no debería ser el número cuatro, sino el uno, debido que no puede haber posibilidades de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas.

En las franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciante debe vivir por y para el franquiciatario. La teoría indica que todo debe girar en torno al franquiciatario; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc. Feher, F. (2003).

Por lo que el siguiente subtema abarca las características que busca un franquiciante en un franquiciatario.

a. Las características que debe buscar un franquiciante en un Franquiciatario

Con respecto a la experiencia de los “franquiciatarios maestros”, en los últimos años, la mayoría han tenido éxito, por lo que este reúne casi todas las características elementales que debe buscar un franquiciante para el desarrollo de su concepto en un país extranjero:

- Conocimiento del mercado local
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia
- Actitud flexible
- Recursos económicos necesarios
- Recursos administrativos necesarios

- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante
- Experiencia de negocios en el país del franquiciante
- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema
- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Cuando el franquiciante multinacional intenta penetrar en un mercado extranjero, omite seleccionar a su franquiciatario extranjero a la luz de los criterios comentados y se guía únicamente por el económico (situación que desafortunadamente es generalizada), las posibilidades de fracaso son importantes. Para aquellos empresarios que estén considerando franquiciar su negocio; tendrán que considerar que las franquicias son una solución de mercado a un problema de mercado. Por lo tanto, a todas luces es inadecuado utilizar a las franquicias como una solución a problemas que son meramente de índole financiero.

b. Minoristas independientes y Franquicias

Casi todas las organizaciones de venta al por menor pueden clasificarse como independientes, como una cadena corporativa o como una franquicia. El independiente es el tipo más común de propiedad; sin embargo, representa sólo una cuarta parte de las ventas. (Kohns y Meyes 1992).

Una firma minorista independiente es una distribución poseída y operada independientemente y sin afiliación. Muchos minoristas independientes, desean algunas de las ventajas de que disfruta una cadena corporativa. Por ejemplo, asistencia en el desarrollo de publicidad efectiva y planes de promoción de ventas, y ayuda en el diseño de sistemas de contabilidad y de sistemas de registro y control. Pero para obtener estas ventajas, los minoristas independientes tendrán que entregar algo de su independencia.

2.4 Las estrategias de cobertura de mercado

Si el canal de distribución elegido es un canal indirecto, se presenta el problema del número de intermediarios a reclutar para obtener la tasa de cobertura del mercado necesaria para la realización de los objetivos de penetración. Varias estrategias de cobertura del mercado pueden ser consideradas.

Por ejemplo, Hollywood ofrece goma de mascar en todos los sitios que puede; en todas las tiendas de alimentación, en los estancos, en las papelerías, en los distribuidores automáticos, en el comercio ambulante.

La firma Pierre Cardin distribuye sus productos de confección en tiendas especializadas, cuidadosamente seleccionadas, y se asegura de que está representada por los mejores.

Volkswagen distribuye sus coches a través de concesionarios; a cada concesionario se le asigna una región donde ningún otro garaje estará autorizado para representar la marca.

Hollywood practica una distribución intensiva, Cardin una distribución selectiva y Volkswagen una distribución exclusiva. La elección de la estrategia a adoptar para un producto dado depende de las características del mismo y del objetivo perseguido por la empresa dentro del entorno competitivo en el que se encuentre.

a. La distribución exclusiva y la franquicia

Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma categoría de productos. Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto

por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha cooperación entre fabricante y distribuidor facilita la puesta en marcha de este programa de calidad. Las ventajas e inconvenientes de este sistema son las de distribución selectiva, pero ampliadas. Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

La franquicia en este caso, se maneja como un sistema de marketing contractual que organiza la distribución de bienes o servicios. Hay acuerdo de franquicia cuando, por contrato, una empresa, llamada franquiciadora concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo una enseña o marca dada. La empresa que concede, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda continua permitiéndoles comerciar en las mejores condiciones posibles en sus territorios respectivos. Es, pues, a la vez que remunerar el derecho de utilización de una marca de comercio y para beneficiarse de una aportación continua del saber hacer por lo que el franquiciado se compromete contractualmente a entregar al franquiciador unos derechos iniciales -tanto alzado- y/o unos porcentajes sobre sus ventas. El franquiciado compra, de hecho, una fórmula de éxito de la cual el franquiciador y quizá otros franquiciados han hecho la prueba en otros territorios (Carrillo, L. 2002).

2.5 Tipos de franquicias

Debido al crecimiento que se ha presentado en estos últimos años en las franquicias y para mejorar su estructura se clasifican de acuerdo al giro o servicio que ofrecen, tales como (Muñíz, R., 2008):

1. Franquicia Comercial : es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final, por ejemplo la franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurantes, cafés, agencias de viajes.

2. Franquicia Industrial : es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida.

3. Franquicia de distribución o de producto : es aquella franquicia que tiene como objeto la distribución de producto o productos tanto para cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando este actúa como central de compras. Por ejemplo franquicias de ropa, de muebles, entre otros.

4. Franquicia de servicio: se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.

5. Franquicia de Corner: es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor, como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo podemos citar una franquicia de venta de relojes.

6. Shop in shop: Es una franquicia de Corner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

Las franquicias también se dividen de acuerdo a la estructura y al mercado:

- a) Franquicia individual: se le da a una persona con un contrato específico.
- b) Franquicia Múltiple: se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.
- c) Franquicia Regional: se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.

d) Franquicia Maestra Internacional: se refiere cuando un corporativo traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio.

a. Características de una Franquicia Exitosa

1. 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:
2. tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
3. la demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
4. 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.
5. 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.
6. hace sus pruebas con una empresa piloto.
7. 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.
8. 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.
9. expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
10. 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.
11. 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 frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. 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.

La franquicia cuenta con un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

b. El mercado de franquicias

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de clientes dando como resultado más beneficios para el franquiciante y el franquiciatario.

De acuerdo a estimaciones del departamento de comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes transita sus propias experiencias con un

despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia y la Argentina.

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales de franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa Big Mac, rentar vídeos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

El franquiciante ofrece una oportunidad, con cualidades, pero también es un reto para quien decide comprar dicha franquicia.

Hay un gran número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial y el target conforman el trípode que sustenta esta actividad.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareñas, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporario, impresiones.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones. (Rodríguez, A. 2003).

Capítulo III Estudio de mercado y comercialización

Las franquicias requieren de planeación como todo negocio, por lo que es importante saber que es un plan de negocio, y como se conforma, de manera que se conozcan sus elementos y características y operación de la misma.

Todo negocio se inicia con una idea. Cualquiera que ésta sea, es recomendable hacer un plan de negocios bien pensado, debido a que ayuda a transformar esa idea en realidad y la razón más importante es que crea una herramienta esencial de administración para usar en el presente así como en el futuro (Stutely 2000).

Es común considerar que los planes de negocios se escriben con el único fin de obtener financiamiento, sin embargo la planeación y el desarrollo ayudan a diseñar un plan innovador. Es por eso que se define como un documento que describe, analiza, informa y detalla los planes de negocio a corto largo plazo a un negocio en particular (Bartcharts 2004).

Así también proporciona información que da conocimiento completo de un negocio a inversionistas potenciales, quienes podrán entender entonces cuáles son sus puntos fuertes y débiles e identificación de un potencial presente y futuro.

Los planes de negocios tienen funciones financieras y administrativas:

- Las administrativas tienen como objetivo orientar hacia una adecuada administración del negocio, así como ayudar a la toma de decisiones acertadas.
- A la función financiera del plan de negocios también se le llama externa, pues se enfoca exclusivamente a los empleados, socios, inversionistas y proveedores de la empresa. Debido a que formar un equipo administrativo de alta calidad trae consigo mayor certidumbre sobre el éxito financiero (Taja e Hidalgo 2003).

Los planes de negocios se pueden agrupar en tres tipos: plan resumido, completo y operativo. La importancia de esta clasificación es para determinar el tipo de información que requiere el plan a realizar, la inversión que se requiere, el mercado meta y el que se adecue mejor a las necesidades del negocio. Taja e Hidalgo (2003).

A continuación se explica la agrupación:

a) Resumido.- el más recurrente en las etapas tempranas del proyecto y se usa para buscar fondos. Cuando la empresa posee prestigio y éxitos anteriores no requiere grandes planes para lograr la credibilidad necesaria y captar la atención de los inversionistas. Consta de máximo 10 páginas.

b) Completo.- se utiliza cuando el propósito es buscar cantidades de dinero relativamente importantes o un socio estratégico. En estos casos, el nivel de detalle de mercado y financiero es mayor. Consta de máximo 30 páginas.

c) Operativo.- ocupado cuando el negocio es muy complejo o crece demasiado rápido. Hay organizaciones que suelen elaborar anualmente un plan estratégico detallado; otras, un plan para los próximos tres a cinco años, en cuyo caso el plan de negocios operativo es el más apropiado. Consta de máximo 50 páginas.

Una vez revisados los tipos de planes, es necesario presentar las características tales como las administrativas, de infraestructura y recursos que describen la utilidad de un Plan de Negocios como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9: Características del Plan de Negocios

Administrativas	Infraestructura	Recursos
Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original. Una desviación no significa necesariamente que las cosas van mal. Los planes deben ser dinámicos y adaptarse lo mejor posible a cada circunstancia. Sin embargo, tener un plan rector permitirá identificar variaciones y si éstas son convenientes o es preferible regresar a la idea original.	Se conoce la complejidad tecnológica de los productos o servicios.	Permite tener un documento de venta para distintas audiencias: Conseguir recursos económicos para financiar el proyecto (inversionistas, socios o bancos), contactar gente clave para el proyecto (normalmente el promotor domina el área técnica; pero es débil en mercadeo, finanzas u operaciones, y requiere personal en éstas u otras áreas).
Se administra el tiempo requerido para comenzar a tener ingresos.	Estudia la estrategia de comercialización y los canales de distribución.	Analiza el volumen y costo de producción.
Permite conocer la visión del líder del proyecto.	Define los productos o servicios que se pretenden comercializar.	Estudia el mercado de los productos o servicios de interés.
Fija precios y definir las políticas de venta.	Especifica la infraestructura física y humana requerida.	Demostrar que el proyecto es viable para lograr el éxito comercial.
Permite buscar una asociación estratégica con otros grupos.	Considera el financiamiento requerido para todas las fases del proyecto	

Fuente: Elaboración propia con referencia en El Plan de Negocios de Antonio Borello

Para este trabajo se consultaron los siguientes modelos que permiten un conocimiento con mayor integración y análisis para el plan de negocios y que facilitan la valoración del impacto del entorno en la organización:

1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.- Es utilizado por muchas empresas como instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas, varía mucho de una industria a otra y según Porter se puede decir que la naturaleza de la competencia en una empresa está compuesta por 5 fuerzas, compuesto por: la rivalidad entre las empresas que compiten, la

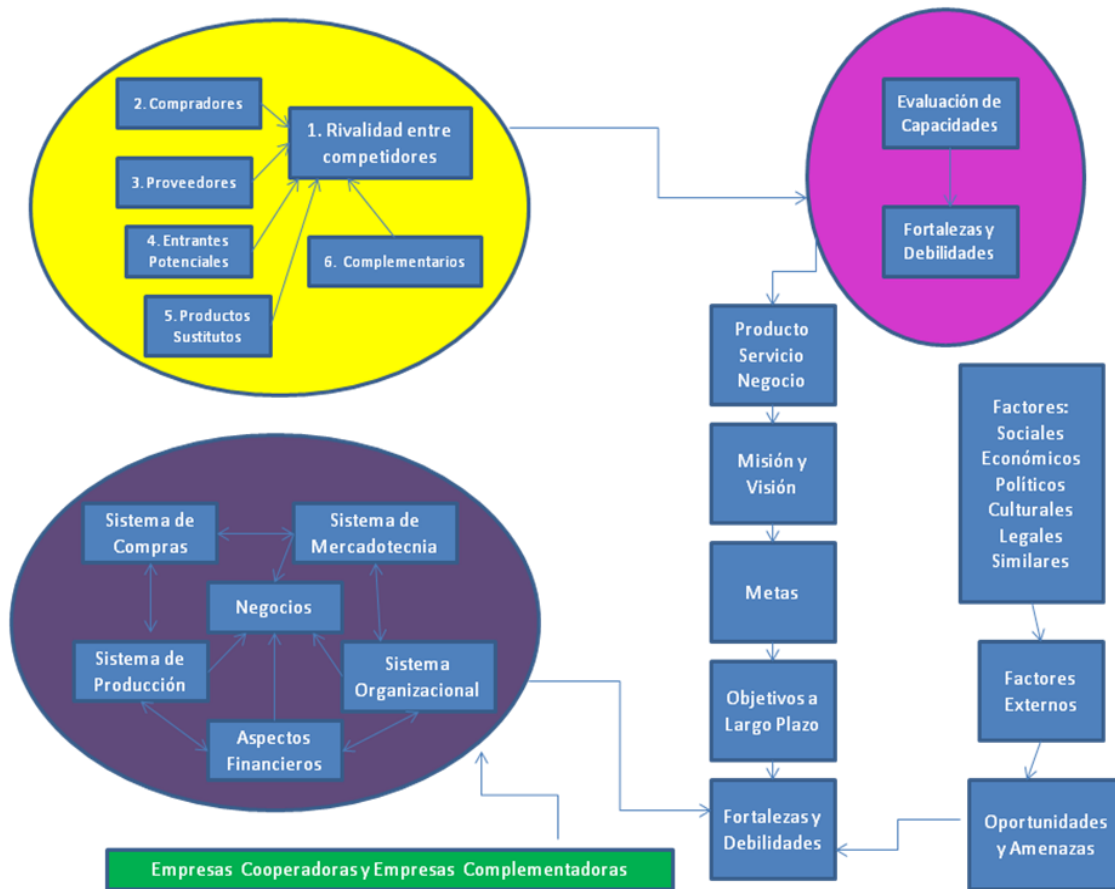
entrada potencial de competidores nuevos, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

2. El Modelo de Negocios de Richard Stutely.- Para llevar a cabo este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios e inversionistas, y sirve como guía en los procesos de investigación o recolección de datos para la toma de decisiones. En el proceso de la realización se interpreta el entorno de la actividad del sector y se evalúan los resultados que se obtendrán. Se definen las variables involucradas en los proyectos y se decide la asignación próxima de recursos para poner el plan en marcha.
3. El Modelo de Negocios de Thompson y Strickland.- destaca las relaciones entre la misión de la organización, sus objetivos a corto y largo plazo. Así como alcanzar las metas e implementar las estrategias de la organización.
4. El Modelo Plan de Negocios de Taja e Hidalgo.- se refieren al modelo como un sistema que se conforma por subsistemas. Y constituye algo similar a la cadena de valor, la cual es la serie de actividades que asume cada empresa para diseñar, producir, entregar, llevar al mercado y sustentar a sus productos.
Esta cadena desempeña sus actividades individualmente y estas son el resultado de su estrategia, de su enfoque y de las economías básicas para sus mismas actividades.

De los cuatro Modelos de Negocios revisados se escogió el de Taja e Hidalgo debido a que cuenta con las características esenciales de los modelos anteriormente mencionados, además de que este trabajo de investigación va enfocado a la comercialización y estudio de mercado de la franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo. Es el adecuado para esta investigación y explica de manera específica como se integra el modelo de negocios.

Lo anterior se demuestra en la figura 2 donde se observa el modelo de negocios y sus subsistemas de acuerdo con Taja e Hidalgo:

Figura 2: Esquema del Plan de Negocio



Fuente: Taja e Hidalgo (2003)

Un plan de negocios requiere de un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio financiero. Para fines del presente trabajo se enfocará específicamente el estudio de mercado; el estudio técnico y el estudio financiero solo se definen y se explica su importancia.

El **estudio técnico** diseña la función de producción óptima que mejor utiliza los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea este un bien o un servicio.

Sirve para saber dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir. Tiene como objetivo verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto o servicio.

Determina el tamaño óptimo, la localización, los equipos e instalación de la organización (Andrés, M., 2008).

El **estudio financiero** considera la información de los estudios de mercado y técnico para obtener los flujos de efectivo positivos y negativos a lo largo del horizonte de planeación, el monto de la inversión fija y flexible, las formas de financiamiento para la operación y la evaluación para conocer la utilidad y la calidad de la inversión del proyecto.

El estudio financiero deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles. Asimismo, se debe examinar la conveniencia de comprometer los recursos financieros en el proyecto, en comparación con otras posibilidades que se conozcan de colocación.

Normalmente la decisión final sobre la realización efectiva del proyecto dependerá de las conclusiones de los estudios de mercado, técnico y financiero.

Llamado también cuantitativo o de viabilidad y la información que se debe de determinar son:

- Inversión total o Monto original de la inversión
- Vida útil del proyecto
- Valor de rescate al final de la vida útil del proyecto
- Costo de capital o Tasa mínima requerida
- Flujos netos de efectivo

3.1 Estudio de Mercado

La figura 2 (pág.46), mencionada anteriormente, se toma al subsistema de Mercadotecnia que se encuentra ubicado el estudio de mercado y la comercialización.

La mercadotecnia es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades y deseos de los consumidores o de los clientes industriales, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos; todo esto, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización (Kotler 1995).

Cuando se trata del mercado se puede decir que es el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado (Kotler y Armstrong 2000),

Los mercados tienen reglas por lo que es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos. Los empresarios no pueden estar al margen de lo que sucede en el mercado. (Kotler 1995)

El estudio de mercado plantea una serie de interrogantes sobre aspectos básicos como son: ¿cuáles son sus objetivos?, ¿qué métodos utilizar?, ¿qué es el análisis de la oferta y la demanda?, ¿cuáles son los métodos de proyección de la oferta y demanda?, ¿cómo determinar el precio de un servicio?, ¿cómo presentar los resultados? (Gobierno de México Contacto Pyme .n.d.)

a. Antecedentes del estudio de mercado

El estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no se puede resolver por medio de otro método (Kotler y Amstrong 2000). Al realizar este estudio resulta caro, muchas veces complejo de realizar y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas.

Para un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utilizan una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema.

Por lo que el estudio de mercado es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el “*mercadólogo*” a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas para obtener la aceptación o no así como sus ventajas y desventajas de un producto dentro del mercado.

Figura 3: Principales componentes de un estudio de mercado



Elaboración: Gobierno de México - Contacto Pyme .n.d. Estudio de mercado. Consultado 18 febrero 2008.
Página web de pequeñas y medianas empresas: <http://www.contactopyme.gob.mx/>

3.2 Comercialización

Una vez visto el estudio del mercado, se toma como siguiente punto la comercialización del producto y los elementos que requiere para llevarse a cabo.

El papel de la comercialización cambio mucho al transcurrir los años. Las decisiones comerciales son importantes para el éxito de una firma. Se analizan 5 etapas de acuerdo con Mochón (2002) para la evolución de la comercialización las cuales se describen a continuación:

1. La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La era de la producción, es la etapa de la empresa en la que se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
5. La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

La comercialización es quien se ocupa de lo que los clientes desean, y sirve de guía para lo que se produce y se ofrece. Se le define como un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social.

Se clasifica en: Micro comercialización y macro comercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La segunda considera ampliamente el sistema de producción y distribución. (Mochón, 2002)

Se requiere de dos aspectos importantes para la comercialización: a) mezcla comercial y b) estrategia de comercialización, los cuales se explican a continuación:

a. Mezcla Comercial

La mezcla comercial conocida también como mezcla de mercadotecnia, y se define como una serie de instrumentos tácticos y controlados que realiza la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado al que se dirige. Es todo aquello que pueda hacer la empresa para afectar la demanda (Kotler y Armstrong 2000).

La empresa debe decidir sobre la clasificación que más se adapte a sus particularidades y necesidades; sin olvidar, que el objetivo final de la mezcla comercial es el de coadyuvar a un nivel táctico, para conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos del mercado meta mediante la entrega de valor, todo esto, a cambio de una utilidad y beneficio para la misma.

Para un mejor análisis en el siguiente subtema se explica como se constituye la mezcla comercial.

a.1 Elementos de la Mezcla comercial

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla comercial. (Kotler y Armstrong 2000).

La mezcla comercial se conforma por las 4 P's las cuales consisten en grupos de variables: Producto/Servicio, Precio, Plaza (distribución) y Promoción, se describen a continuación:

1. Producto/Servicio

El producto/servicio es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta, por lo que debe tener competitividad, ya que es muy

importante el papel que juega la calidad, oportunidad y veracidad del mismo. Es los elementos principales de la mercadotecnia y debe estar dirigido plenamente a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios/clientes.

Este elemento debe estar bien elaborado, con el fin de que tenga posibilidades de competir o ser competitivo en el mercado, pero para ello se tiene que conocer plenamente la plaza donde se piensa incursionar. Debe ser de utilidad para los clientes/usuarios y en conjunto mostrar sus características físicas, cuantitativas y cualitativas, así como el tipo de información que se manejará y su ciclo de vida, pensando que éste no será eterno, para ello tiene que planearse su incursión al mercado haciendo hincapié en la oportunidad del mismo.

El producto/servicio no solo debe pensarse para cubrir un mercado existente en el momento, sino que también planearse para ir cubriendo clientes potenciales, así como futuros usuarios. Este tiene a la vez, su propia mezcla de variables que se muestran a continuación: (Kotler y Armstrong 2000).

<i>Variedad</i>
<i>Calidad</i>
<i>Diseño</i>
<i>Características</i>
<i>Marca</i>
<i>Envase</i>
<i>Servicios</i>
<i>Garantías</i>

2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto/servicio.

Para determinar el precio de un servicio/producto se deben analizar aspectos como los ingresos que percibe la empresa por venta de productos, los egresos que hace por propaganda y promoción, el costo real del servicio/producto, el tiempo invertido, el valor agregado, el personal participante, la calidad de la información, la veracidad de la misma, etc.

El precio representa la única variable de la mezcla de comercial que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Sus variables son las siguientes: (Kotler y Armstrong 2000).

<i>Precio de lista</i>
<i>Descuentos</i>
<i>Complementos</i>
<i>Periodo de pago</i>
<i>Condiciones de crédito</i>

3. Plaza

Se refiere a las actividades de la compañía que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

La plaza o el mercado propiamente dicho es el usuario/cliente, que ya sea institucional o individual (personal), en ambos casos tiene una necesidad de información. Las necesidades de los usuarios/clientes son la parte fundamental del mercado y es hacia donde se deben encaminar los esfuerzos para crear el producto/servicio que realmente los satisfaga.

Una vez analizado el mercado, se debe ver si existen organismos competidores y el efecto en el mercado de los servicios/productos ofrecidos por ellos.

Esto es relevante, debido a que si el mercado se encuentra saturado y los usuarios/clientes son sólo un grupo sin posibilidades de crecer, no tiene caso intentar entrar, debido a que el servicio/producto podría ser un fracaso.

Para ello, se debe conocer plenamente a los "competidores" y revisar directamente cuál es su tamaño, ganancias, precios, promoción, servicios/productos ofrecidos u obtenidos y por último, algo importante, el segmento del mercado que están atacando de manera directa.

En muchas ocasiones el mercado o plaza se encuentra cubierto por otros «competidores», pero puede ser que la demanda de productos/servicios sea tal que los incite a entrar al mismo, con buenos resultados, esto es lo que se

conoce como oferta-demanda, conjugada con la oportunidad, pero aquí se tienen que ver otros elementos como, si el precio en el mercado beneficia a la empresa y si la inversión en la creación del servicio/producto es conveniente.

Las variables del Precio son las siguientes: (Kotler y Armstrong 2000).

<i>Canales</i>
<i>Cobertura</i>
<i>Surtido</i>
<i>Ubicaciones</i>
<i>Inventario</i>
Transporte
Logística

4. Promoción

La Promoción se refiere a aquellas actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo. La promoción que se presenta a un mercado es el resultado de la mezcla promocional.

Dentro de la promoción se tienen que ver a los proveedores de la información que se controlan y los posibles distribuidores de los servicios/productos, si es que se piensan promoverlos en alguna otra parte.

Aquí también entra lo atractivo del producto, hay que hacer una promoción de calidad con el fin de que el servicio/producto sea de interés ante los posibles usuarios/clientes. Sus variables son las siguientes: (Kotler y Armstrong 2000).

<i>Publicidad</i>
<i>Venta Personal</i>
<i>Promoción de Ventas</i>
<i>Relaciones Públicas</i>
<i>Telemarketing</i>
Propaganda

El segundo aspecto importante de la comercialización es la estrategia de la comercialización la cual se explica en el siguiente inciso.²

b. Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización se conoce también como distribución comercial, y parte fundamental de la misma es contar con los medios idóneos para hacer llegar su producto al consumidor final: distribuidor mayorista, distribuidor minorista, cadenas de supermercados; casas importadoras, almacenes minoristas, entre otros (Stanton 2000).

Esta función empresarial tiene como meta articular unos mercados intermedios entre el origen (los productores) y el destino (el comprador final). Bajo esta acepción la distribución comercial añade valor a la producción de manera que:

1. Genera utilidad de lugar: sitúa la mercancía en un lugar concreto.
2. Genera utilidad temporal: ubica la mercancía en un momento del tiempo indicado.
3. Genera utilidad de forma: ya que contribuye a acabar y a acondicionar el producto.
4. Genera utilidad de posesión: en cuanto que genera intercambios y se cambia la titularidad sobre la mercancía.
5. Es una herramienta imprescindible para la venta.

b.1 Canal de comercialización

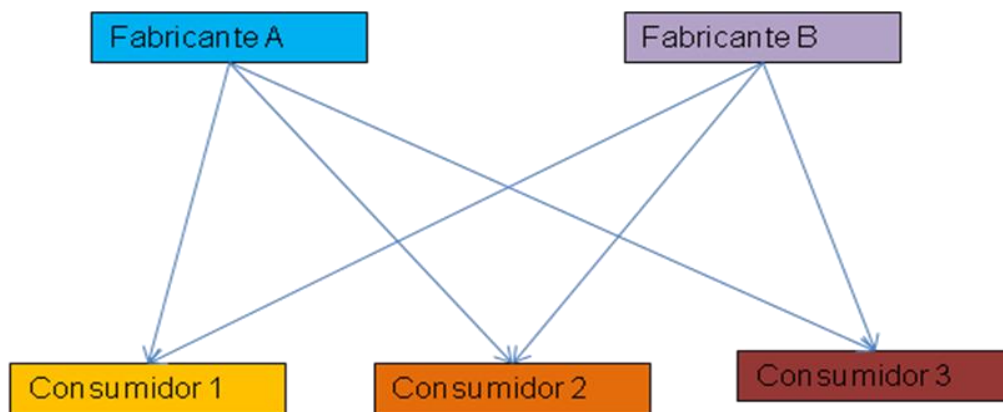
El canal de comercialización se define como el conjunto de circuitos a través de los cuales se establece la relación entre producción y consumo, a efectos de hacer disponibles los bienes para los consumidores, mediante la articulación de los distintos flujos de comercialización: de bienes, informativos, financieros. (Stanton 2000)

² NOTA: La información mencionada de las 4p's se basan en la bibliografía Armendáriz, y Domínguez n.d.

Un canal tiene uno o varios circuitos. El circuito es el recorrido que realiza la mercancía para ir desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.

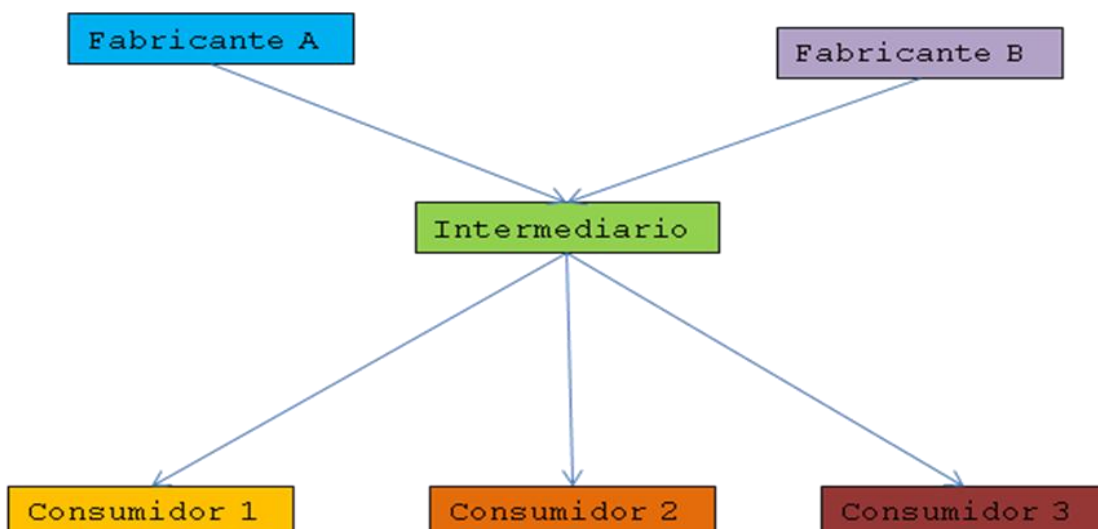
Las razones fundamentales que justifican la existencia del canal de comercialización son la búsqueda de eficiencia y la disminución del esfuerzo para llegar al mercado, así como para distribuir el producto a más lugares. Para comprender mejor la relación la figura 4 detalla como el fabricante llega directamente al consumidor y la figura 5 es la que se utiliza actualmente en la mayoría de las empresas y cumple con el objetivo principal.

Figura 4: Canal directo del fabricante – consumidor



Elaboración Propia con referencia a Ansury 1999

Figura 5: Canal de fabricante – intermediario- consumidor



Elaboración Propia con referencia a Ansury 1999

Para que exista un canal de comercialización deben existir:

- Una mercancía, objeto de intercambio.
- Un espacio físico de intercambio.
- El servicio: de transporte, de almacenamiento, de acabado de producto, de información, de financiación y asunción de riesgo.
- Los agentes de la distribución, que son:
 1. Comerciantes: cuando adquiere la titularidad sobre la mercancía, y la compra para su posterior reventa. Suelen ser: a) mayoristas y b) minoristas
 2. No comerciantes: los que no adquieren la titularidad sobre la mercancía, y por tanto, intervienen facilitando el intercambio de la mercancía, pero no asume riesgo: a) Instituciones públicas y b) otros distribuidores no comerciales (comisionistas, fuerza de ventas...).

Estos diversos elementos se pueden organizar de diversas formas:

- Canales directos: cuando no hay agentes de la distribución. El fabricante vende directamente al consumidor.
- Canales indirectos: cuando intervienen agentes de la distribución. Este tipo puede ser:
 - Corto: cuando interviene sólo un agente de la distribución. Ejemplo: Producción – Mayorista – Consumidor; Producción – Minorista – Consumidor.
 - Largo: cuando intervienen más de un agente de la distribución. Ejemplo: Producción – Mayorista – Minorista – Consumidor.

b.2 La Comunicación Comercial.

La comunicación comercial es el conjunto de actividades orientadas a dar a conocer la oferta de la empresa, poner de manifiesto sus cualidades frente al grupo de compradores al que se dirige y estimular la demanda. (Jefkins 1996)

Dentro de las mismas se encuentran: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo y la fuerza de ventas, a continuación se describe cada una de ellas.

I. Publicidad

Se refiere a la actividad que se desarrolla a lo largo de una serie de etapas:

1.- Briefing: información que el cliente proporciona a la agencia antes de iniciar la campaña.

2.- Plan publicitario: se divide en:

- Plan creativo: elaboración del anuncio.
- Plan de medios y soportes por los que se van a difundir las comunicaciones publicitarias. Su elección se hace en función de factores: cuantitativos: audiencia bruta (nº de personas que frecuentan un soporte), difusión, audiencia útil (audiencia bruta que son clientes potenciales), coste. cualitativos: calidad del soporte.

II. Relaciones públicas

Las relaciones públicas es un conjunto de actividades internas (buzones de sugerencias, cursos, becas) y externas (publicidad y patrocinio) que tienen como objetivo conseguir una opinión favorable del público destinatario que favorezca a medio o L/P la venta de un producto (Jefkins 1996).

III. Promoción de ventas

La promoción de ventas es un medio de acción comercial según el cual el consumidor, detallista o vendedor reciben una serie de incentivos durante un tiempo limitado, intentando influir sobre el volumen de las ventas. (Jefkins 1996)

Se desarrolla a lo largo de una serie de etapas:

1. Establecimiento de los objetivos de la promoción.

2. Selección de los tipos de promociones en función del público objetivo al que vayan dirigidos.
3. Desarrollo del programa de promoción, lo que supone la toma de decisiones en aspectos como: el tamaño del incentivo a ofrecer, las condiciones para participar en la promoción, que duración va a tener, la forma de hacer llegar la promoción al público objetivo y, coste total.
4. Evaluación de los resultados de la promoción, en base a las cifras de ventas, antes, durante y después de la misma.

IV. Marketing directo

El marketing directo son las actividades por las que, a través de uno o varios medios publicitarios, se ofrecen productos o servicios a segmentos del mercado previamente definidos a fin de obtener del cliente una respuesta directa, una transacción comercial o su visita personal a un punto de venta o un lugar determinado. Exige disponer de base de datos con información de clientes que puedan estar interesados en la categoría de productos que se ofrecen. (Jefkins 1996)

V. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas se encuentra integrada por el personal de ventas de una organización, representa a ésta frente a los clientes y a la sociedad, además de servir de enlace con el entorno (Jefkins 1996). Su gestión comprende la realización de actividades de:

1.- Planificación y organización que incluyen: determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas, establecer el plan de remuneración de la fuerza de ventas (cuantía, estructura), asignación de la fuerza de ventas. En base a áreas geográficas, productos, clientes, la fijación de cuotas de ventas.

2.- Dirección y evaluación: que incluyen: actuaciones encaminadas a liderar y motivar a los componentes del grupo, comparación entre realizaciones y objetivos planteados. La evaluación puede basarse en:

- Resultados, trasladando el riesgo al agente.

- Comportamientos, analizando aspectos como la calidad en las presentaciones, visitas realizadas, actitud.

Para concluir con este capítulo se debe tomar en cuenta la interrelación que existe entre el estudio de mercado y la comercialización donde se agrupan los elementos de ambos elementos para analizar al cliente, el precio, la plaza y la promoción:

Tabla 10: Interrelación del estudio de mercado con la comercialización:

<p style="text-align: center;"><u>Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estudios sobre los usos del producto. ○ Tests sobre su aceptación, ○ Tests comparativos con los de la competencia. ○ Estudios sobre sus formas, tamaños y envases. 	<p style="text-align: center;"><u>Cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sus motivaciones de consumo ○ Sus hábitos de compra ○ Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia. ○ Su aceptación de precio, preferencias, etc.
<p style="text-align: center;"><u>Plaza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estudios sobre la distribución ○ Estudios sobre cobertura de producto en tiendas ○ Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución. ○ Estudios sobre puntos de venta, etc. 	<p style="text-align: center;"><u>Promoción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pre-tests de anuncios y campañas ○ Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca. ○ Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

Elaboración propia con referencia a Kotler y Armstrong 2001

Capítulo IV Bon Ice un modelo de negocio, franquicias

La Congelada Bon Ice es creada por de la empresa colombiana QUALA S.A., una multinacional dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, que gracias a su organización se ha convertido en una de las empresas de consumo más importantes de la región. La empresa nace en el año 1980, bajo la visión de ser una de las empresas líderes y de mayor crecimiento. Hasta el 2007 cuenta con 17 marcas líderes y de excelente calidad, que están a la cabeza del mercado y que se han convertido en las preferidas de los colombianos. Además de que factura más de 240 mil millones de pesos en el año, ocupando el puesto número 10 en la producción de alimentos industrializados. (Quala S.A. Colombia 2007).

Por lo que esta empresa colombiana se ha convertido en una multinacional en poco tiempo, enfocándose al mercado de América Latina al llegar a países como Venezuela, República Dominicana, México y Ecuador, en donde cuenta con instalaciones propias que dejan el nombre de Colombia en alto, lujo que no se puede dar cualquier empresa y Quala S.A. lo ha hecho posible y sus ojos están puestos en la conquista del mercado Latinoamericano.

Quala, S.A. maneja diversidad en sus productos como congeladas, pasta de dientes, gelatina en polvo, agua de sabor, arroz, condimentos, entre otros. Las marcas que maneja son las siguientes: Activade, Baticrema, Batilado, Bon Ice, Chupi Plum, Del Fogón, Doña Gallina, Fortident, Fresco Frutiño, Gelagurt, Gelatina Frutiño, Gusti Arroz, Hogareña, Instacrem, La Sopera, Light Ya, Naran Ya, Procti Guiso, Pulpi Fruta, Quipitos, Ricostilla, Savital y Yogoso. (Quala, S.A. Colombia 2007).

Bon Ice se ha convertido en el producto estrella de Quala S.A., gracias a las condiciones de calidad, pulcritud y la estrategia comercial que maneja su producto, sus puntos de venta, y su precio, motivo por el cual decidieron franquiciarlo en Colombia, Ecuador, República Dominicana, México y Venezuela.

Con respecto a México, Quala, S.A. decide crear la División de Helados de Qualamex, S. A. de C. V. en Julio del 2004, planta productora en la ciudad de

Toluca, lugar donde inician sus operaciones y ventas en el área metropolitana de la ciudad de México, para después continuar su crecimiento en las ciudades vecinas. Díaz, J. (2007).

4.5 El modelo del negocio

Las franquicias Bon Ice fueron creadas por la empresa multinacional Quala S.A., dedicada a la producción de consumo masivo, desde sus inicios en el año 1980. Esta empresa ocupa el puesto número 10 en la producción de alimentos industrializados.

El producto Bon Ice nace en el año de 1998 para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y a las necesidades de Quala, S.A. por lanzar un bien líder en el mercado donde mas de 500 millones de BON ICE son vendidos por año en los países donde operan las franquicias y puntos de venta de las congeladas Bon Ice, demuestra el éxito de este producto ganador que, con pasos de gigante, se lanzó a revolucionar el mercado de los "Bolis".

Quala, S.A. define a Bon Ice como una congelada de sabor pasteurizada con óptimas condiciones de calidad y llenado de humor y diversión. (Quala S.A., Colombia 2005).



Así como Bon Ice cuenta con una gran variedad de sabores como: Fresa, Cereza, Mora, Limón, Naranja, Antártico, Tropical y Xtremo. Conforme va cambiando cada estación del año, se distribuyen diferentes sabores como edición limitada.

La ventaja de Bon Ice es ser un producto pasteurizado, empacado con la calidad garantizada que permite la estabilidad del producto; así como conservar el dulce, sabor y color durante el consumo.

El producto Bon Ice cuenta con un precio único a nivel nacional, además cuentan con un gran apoyo publicitario por parte de la franquicia. Una franquicia Bon Ice, es una fuente de ingresos sostenibles con mucho potencial.

4.6 Requisitos para adquirir una franquicia Bon Ice

Para adquirir una franquicia de Bon Ice, el franquiciante tiene una lista de requisitos de dos tipos: 1) presencia-actitud y 2) recursos del franquiciatario, los cuales el franquiciatario debe cumplir. El requisito de presencia y actitud derivada de las características de los franquiciatarios de mayor.

Tabla 11: Las características de presencia y actitud de los franquiciatarios con mayor éxito son las siguientes:

- Exclusividad para operar la franquicia, es decir, tener un enfoque en la franquicia al 100%, así como tiene que ser la fuente única de ingresos.
- Formalidad y compromiso, no buscar una franquicia como pasatiempo o negocio extra.
- Franquicia Individual, lo ideal es una franquicia por persona.
- Espíritu joven, es decir, tener la energía, ganas de trabajar y mente abierta sin importar la edad.
- Sentido comercial del franquiciatario, apreciar el dinero, querer ganar y crecer.
- Perseverancia del franquiciatario, es decir, ser una persona constante y con metas.
- Comunicación y liderazgo, el franquiciatario debe tener facilidad de comunicación, integración y cercanía con la gente.

Elaboración: Propia con referencia en Franquicias de Bon Ice Consultada el 21 noviembre 2007. Página web de las Franquicias Bon Ice: <http://www.franquiciasbonice.com.mx/franquiciatarioideal.html>

Con respecto a los recursos del franquiciatario, este debe cubrir las siguientes necesidades:

- a. Etapa 1: Capacidad y crédito mercantil.
- b. Etapa 2: Infraestructura
- c. Etapa 3: Legalidad y formalidad.

Para entender mejor las etapas se explican en la siguiente tabla:

Tabla 12: Diagrama de Atención a Prospectos

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener entre 23 y 35 años. ○ Dos cartas de recomendación personal o laboral. ○ Currículo. ○ Comprobante de Domicilio. ○ Experiencia en Ventas. ○ Que el negocio sea el único ingreso para el franquiciatario. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contar con un local en la zona destinada por Bon Ice con un mínimo de 45 mts² con baño y que cuente con una zona para lavar el equipo. ○ Pintar el local de acuerdo a los colores de Bon Ice: rosa mexicano, azul eléctrico y blanco. ○ Darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el requerimiento 2 de intermediario. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Firmar el contrato del Franquiciante y el contrato Comodato que proporciona el Franquiciante. ○ Llenar el formato de Creación de Clientes que proporciona el Franquiciante. ○ Contar con Nextel

Elaboración Propia con referencia en entrevista a Administrador de Franquicias Bon Ice.

Una vez otorgada una franquicia de congeladas Bon Ice, se deben conocer más a detalle los principios de operación de la misma.

4.3 Principios de Operación

Para empezar a operar una Franquicia de Bon Ice se deben llevar a cabo ciertas actividades y cumplir con los requerimientos.

Es claro que las franquicias otorgadas de Bon Ice no se venden y ni se traspasan, solo puede ser representada por la persona a la que le fue otorgada.

El franquiciatario interesado en obtener una franquicia de congeladas Bon Ice tiene que contactar en primera instancia a la empresa Qualamex, S.A. ubicada: en Toluca C 6 Norte No. 113 Col. Parque Industrial, Estado de México, C.P. 50200. Teléfono: 01-800-701-1222. <http://franquiciasbonice.com.mx/>

Posteriormente se le invita a una plática donde asisten también más interesados para obtener una franquicia. La plática tiene una duración aproximadamente de 1 hora, donde se les hace una presentación de la empresa y se explica a groso modo de lo consta la franquicia, su modo de operación y sus beneficios, pero no se detalla completamente hasta que el franquiciatario se encuentre interesado de lleno en obtener la franquicia.

Una vez que el franquiciatario se encuentra interesado en adquirir una franquicia, el siguiente paso es realizar un depósito de garantía por \$5,000 pesos a la empresa Expocom o directamente a Qualamex, S.A. en el banco HSBC. Esta cantidad es para que sean entregados los refrigeradores, los uniformes de los ci's (comerciantes independientes), percheros, carros de trabajo, hieleras, entre otros. El dinero se reembolsa en caso de que el franquiciatario decida no continuar con el proceso de adquisición de la franquicia.

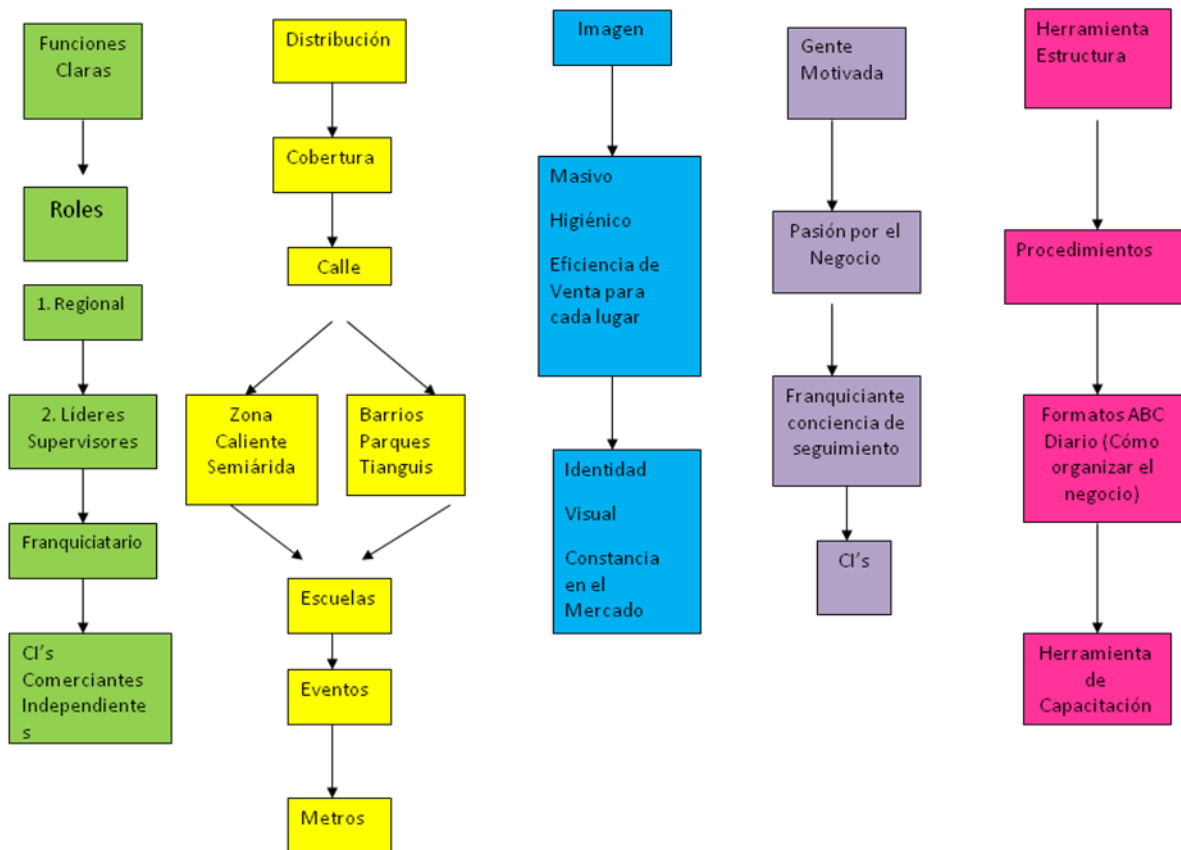
Después se realiza la asignación de un territorio exclusivo de venta al paso, se capacita y se da seguimiento para asegurar el éxito mutuo. El local físico ya se debe encontrar acondicionado, ya que el franquiciante se presenta a instalar los congeladores exclusivos para el producto, entrega los uniformes y el equipo en comodato.

El franquiciatario debe comenzar con una inversión mínima en el inventario según el territorio asignado, además debe de contar con un esquema de comisiones para los ci's sobre el precio de venta al público. Debido a que a Bon Ice no se le pagan regalías o derechos de marca.

La Inversión inicial que se requiere para comenzar con la Franquicia de Congeladas Bon Ice se realiza de dos maneras: en tiempo y dinero; aunque la mayor inversión será en tiempo ya que se requieren de 8 a 9 horas de trabajo diario. En cuanto a dinero, se hace un pedido inicial mínimo en función del clima de la zona. Como la zona es la Ciudad Quintana Roo será de \$17,190 pesos.

En el siguiente esquema se puede apreciar la operación de las Franquicias Bon Ice:

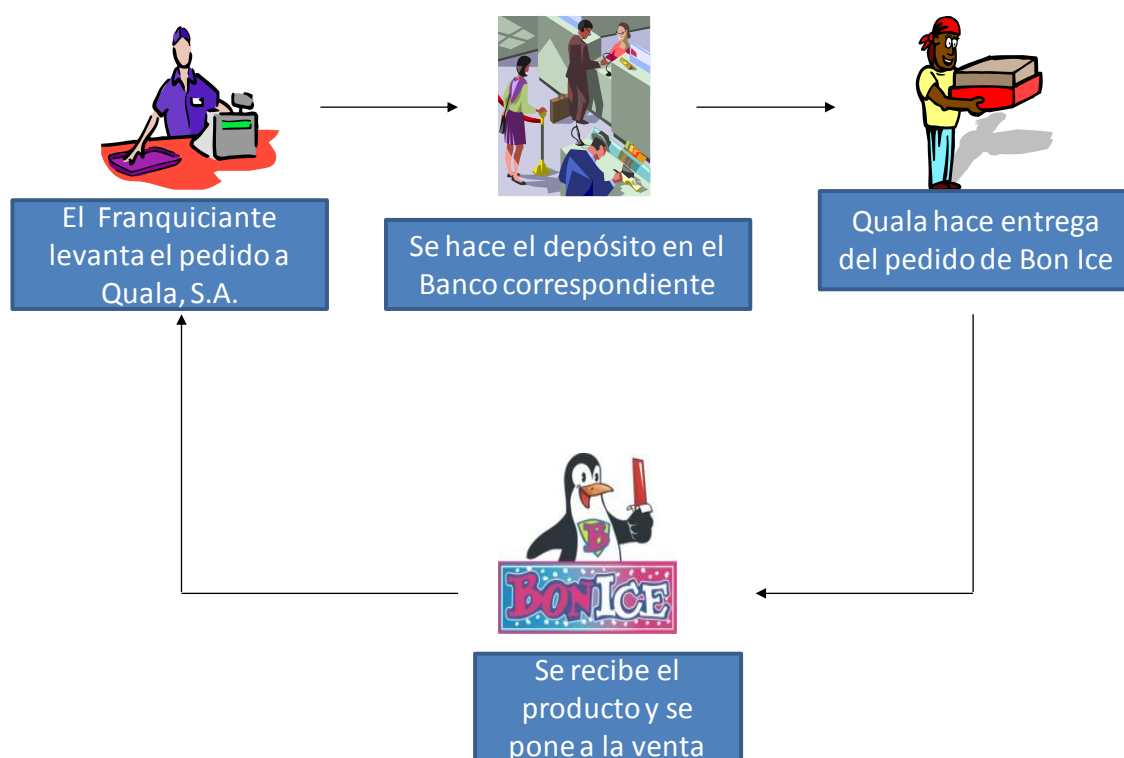
Figura 6: Estructura de Franquicias Bon Ice



Elaboración: Propia con referencia en entrevista a Administrador de Franquicias Bon Ice

Al entender la estructura del modelo de la Franquicia Bon Ice se podrá comprender mejor el proceso que realiza la franquicia para realizar pedidos de congeladas a Quala S.A. para tener el producto a la venta para cuando sea requerido.

Figura 7: Proceso de Pedidos Bon Ice



NOTA: No hay devoluciones una vez entregado el producto al menos que venga defectuoso.

Elaboración Propia con referencia en entrevista a Administrador de Franquicias Bon Ice

4.4 Elementos del Mercado

Los elementos de mercado considerados para esta investigación son competencia, proveedores, precio, análisis de los clientes, los cuales se explican a continuación:

a. Competencia

Tal ha sido el éxito de Quala, S.A. que la competencia nacional e internacional no se ha hecho esperar. Actualmente existen competidores como: Helados Bolis, Foca Ice; SanMy Ice, Santa Clara, los helados de Mc Donald's, Burger King; Boli Nevadas; Buly Ice; y Pura Crema. Inclusive Holanda, que al inicio

menosprecio ese mercado, lanzo en el 2005 su producto competidor, llamado Tubix. En el 2006, la multinacional Nestlé decide entrar en este segmento, con su producto Hooky; y para el 2007 la Franquicia Hawaiian Paradise, líder en la venta de raspados, introduce un producto similar llamado Raspita. Y próximamente la marca Huevo Cartoon lanzara al mercado mexicano su congelada Huevoli. (Díaz , J. 2007).

b. Proveedores

Todas las Franquicias necesitan de proveedores por lo que para la República Mexicana, las congeladas Bon Ice cuentan con un proveedor único y es empresa Quala S.A. en México, dueña de la marca Bon Ice, que cuenta con la única planta que estableció en México ubicado en Toluca, Estado de México.

c. Precio

Las Franquicias de Bon Ice determinaron el precio del producto de Bon Ice de \$3.00 por unidad en toda la República Mexicana. Se ha mantenido este precio ya que es competitivo, además de que las ventas se han elevado debido al exitoso posicionamiento que ha tenido en México. Se motiva a los vendedores con una comisión de \$1.00 por pieza. El precio final de las congeladas Bon Ice se determina de la siguiente tabla:

Tabla 13: Precios y Ganancias de Congeladas Bon Ice

PRECIOS Y GANANCIAS	PESOS
Costo de Venta por cada Bon Ice (23.7%)	\$0.71
Ganancia de Quala México por cada Bon Ice (33.3%)	\$1.00
Ganancia del Franquiciatario por cada Bon Ice (13%)	\$0.39
Ganancia del Vendedor por cada Bon Ice (30%)	\$0.90
Precio de venta al consumidor final	\$3.00

Fuente: Elaboración propia, conferencia a la entrevista al Administrador de Franquicias Bon Ice.

d. Análisis de los Clientes

El mercado meta es para niños desde 5 años hasta adultos de 50 años de edad que consuman helados y paletas de hielo. Aunque las congeladas nos

son nuevas en el mercado, Bon Ice ofrece la comodidad de comercializarlas en cualquier esquina, para no bajarse del automóvil, cuando las personas vienen manejando y así también se pueden obtener en escuelas, iglesias, mercados, entre otros.

4.5 Estrategias de Modelo de Franquicia Bon Ice

a. Estrategias de Producto

Las franquicias de congeladas Bon Ice, manejan flexibilidad en sus sabores ya que varían cada estación del año, permitiendo tener al cliente cautivo. Además de contar una pulcritud en su producto ya que las congeladas vienen envueltas en un papel celofán aparte de su empaque principal y cuenta ya con abre fácil, por lo que el vendedor no tiene contacto directo con el producto. La congelada Bon Ice cuenta también con la imagen de un pingüino en su envoltura, por lo que se ha posicionado en la mente y gusto del cliente.

b. Estrategias de Distribución

Quala, S.A. otorga las franquicias de por zonas geográficas, las cuales deben tener instalaciones y frigoríficos otorgados mediante un contrato comodato por parte de la empresa, para congelar el producto, que se suministra desde Toluca, Estado de México. Se proporciona material promocional que consta de un triciclo con un muñeco, un carro en forma de pingüino, emblema del producto. En un buen punto de venta, se pueden comercializar hasta 400 congeladas diarias en un lapso de 4 a 6 horas, durante el medio día. (Conferencia a la entrevista al Administrador de Franquicias Bon Ice).

b.1 Canales de distribución

El modelo de Franquicias Bon Ice es un esquema de distribución a través de negocios independientes. Las Estrategias Comerciales implementadas para la distribución y comercialización de la Congelada Bon Ice: 1.- Puntos de venta: los semáforos, autoservicios y supermercados 2.- Mercado Meta: zonas populares, clases medias y bajas 3.- Exigen a sus vendedores: uniforme con

los colores y emblemas del producto Bon Ice, hielera portable y un cortador para abrir el producto, para que el consumidor pueda ingerirlo fácilmente.

Para el 2006, deciden entrar al canal de autoservicios con una nueva presentación familiar con 24 piezas Según algunos analistas, este producto le ha quitado cerca del 15% de participación de mercado, en su segmento, a la empresa líder Holanda.

b.2 Logística y distribución

La logística y distribución de los pedidos de las congeladas Bon Ice se maneja por canastillas de la siguiente manera (conferencia a la entrevista al Administrador de Franquicias Bon Ice):

- Cada canastilla contiene 300 congeladas distribuidas en 6 bolsas con 50 unidades cada una.
- Por cada 6 canastillas (1800 congeladas) Bon Ice Bonifica 500 unidades de Bon Ice que se le entregaran al empleado de acuerdo a su tabla de ventas y bonificaciones.

De esta manera se le entregan al franquiciatario, el cual su vez las reparte entre sus ci's, para que ellos las vendan en los puntos de venta asignados y le llegue al cliente final.

c. Estrategias de Promoción

Bon Ice cuenta con una fuerte inversión publicitaria en horarios estelares AAA y con comerciales memorables y divertidos, los cuales están diseñados para posicionarse en la mente del consumidor. Además de que Qualamex, S.A. de C.V. cubre todos los gastos de publicidad y promoción del producto, así como también determina la imagen de la congelada y sus comerciantes independientes.

d. Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento que manejan las Congeladas Bon Ice se basa en los siguientes puntos:

- Se debe tener el mayor número permitido de comerciantes rentables en la zona asignada por el franquiciatario Bon Ice.
- Generar una imagen invasiva al consumidor, con sus uniformes y disfraces que utilizan en cada estación del año.
- Posesionar el mercado, abarcando las mayores zonas posibles.
- Tener imagen, precio y producto de calidad.
- Manejar sabores de temporada dependiendo las zonas.

e. Capital Inicial

El capital inicial que se requiere invertir para abrir una franquicia de congeladas Bon Ice en una zona de calor es de \$58,446 pesos, que se conforma de la siguiente manera (conferencia a la entrevista al Administrador de Franquicias Bon Ice):

- Cada canastilla tiene un valor de \$573 pesos.
- Los pedidos mensuales requieren ser mínimo de **30 canastillas** en adelante. Pedido mínimo mensual en pesos \$17,190 pesos.
- Por cada 6 canastillas regalan 500 unidades de bonificación
- Para Cancún Quintana Roo se requiere un pedido inicial de **102 canastillas**, inversión inicial de producto en pesos \$58,446 pesos

Debido a que en los capítulos anteriores ya se revisó el marco teórico y el marco de referencia, con este cuarto capítulo se podrá aterrizar el sujeto de estudio, que en este caso son las franquicias de Bon Ice, estudio de viabilidad en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, un enfoque comercial.

4.6 Infraestructura de territorio de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo para Franquicia de Congeladas Bon Ice

4.6.1 Información Económica Básica de la Ciudad, Quintana Roo

La Ciudad de Cancún, Quintana Roo cuenta con una Población Económicamente Activa 413,585 habitantes (INEGI 2004). Esta ciudad genera un Producto Interno Bruto Estatal de \$88,635,556 pesos mexicanos (2001). Sus principales actividades productivas son el turismo y el comercio.

La temperatura promedio anual de 26°C, con máximas de 36°C en los meses de verano. El clima es tropical con algunas precipitaciones especialmente en los meses de Septiembre y Octubre que es temporada de lluvias y huracanes.

Dentro de las principales empresas de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo se encuentran: Agregados y Bloques de Cancún, Blake Industrial, Cerámica Oliver, Chechentchairs, Cía. Exportadora e importadora en general, Comercializadora Arma importación y exportación, Desarrolladora Alegría, El aprendiz del artesano, Escandón, Vilchis y Asociados, Grupo Estravagan Cancún, Norse Kingstar, Industria Mielera del Caribe, Industrias Icasa. (Secretaria de la Economía n.d. Quintana Roo).

El centro de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, es una zona conurbana, donde vive una población de clase media, en esta zona se encuentran las oficinas, escuelas, iglesias, museos, mercados, bancos, casas de cambio, centros culturales, supermercados, entre otros. Donde realizan sus actividades diarias, por lo que siempre hay gente en las calles.

El municipio de Benito Juárez al cual pertenece Cancún, cuenta con una amplia cobertura en servicios de educación, la mayor parte de los centros educativos se encuentran en la ciudad de Cancún. Es importante mencionar que el municipio contribuyó con la construcción de escuelas para el nivel primaria.

Además cuenta con servicios de primer nivel (consulta) en todo el municipio y de segundo nivel, la hospitalización, en la ciudad de Cancún. Los servicios de

salud son proporcionados principalmente por Servicios Estatales de Salud y Asistencia (SESA), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), el Sistema de Desarrollo Familiar (DIF) y la Cruz Roja, así como las fuerzas armadas: el Ejército y la Naval. Además, en la ciudad de Cancún existen clínicas particulares que brindan atención de primer y segundo nivel. México, (Gobierno del Estado de Quintana Roo 2005).

Las principales localidades del municipio cuentan con canchas de usos múltiples, la ciudad de Cancún cuenta con todo tipo de servicios deportivos: canchas y campos de fútbol, básquetbol, béisbol, tenis, golf, pistas de atletismo, gimnasios y albercas, así como las instalaciones y facilidades para practicar deportes acuáticos desde windsurf y veleo hasta buceo de profundidad, así como pesca deportiva.

En el municipio de Benito Juárez con respecto a los medios de comunicación se escuchan las estaciones radiofónicas de Felipe Carrillo Puerto, Cancún y del Estado de Yucatán; en televisión se captan las cadenas nacionales y en prensa circulan los periódicos estatales y en menor medida los nacionales.

Las vías de comunicación tienen acceso al municipio por vía terrestre a través de la autopista de cuota Mérida - Cancún, existe también carretera libre. Al interior se tienen carreteras y caminos que permiten la comunicación con el total de las comunidades. Se cuenta con una central camionera; dos puertos: Puerto Juárez y Puerto Morelos (este último de altura), numerosas marinas para embarcaciones privadas y el aeropuerto internacional de la ciudad de Cancún, segundo en importancia a nivel nacional. También se tiene el servicio telefónico particular en las comunidades urbanas y algunas rurales, existen casetas públicas; oficinas de telégrafos y correos; servicio de fax, cobertura con localizadores y telefonía celular. Cancún cuenta además con servicios de fibra óptica, a través del cable "Submarino Columbus II", que le permiten comunicación directa con Europa y Centro y Sudamérica.

Cancún, Quintana Roo tiene poca vocación agrícola, buena parte de los productos son introducidos desde otros lugares, como Yucatán, Campeche, Chiapas y Veracruz. Sin embargo, las actividades del sector primario como la agricultura y la ganadería no resultan tan significativas. En este municipio se concentra el mayor número de empresas industriales del estado; sin embargo esta no es la actividad más importante. De manera que una gran parte de estos establecimientos son micro o pequeños y orientados a la transformación de alimentos.

El turismo es la actividad principal del municipio, es el primer centro turístico del estado y el primer destino de playas a nivel nacional. Alrededor de 2.5 millones de visitantes arriban a Cancún al año, principalmente por vía aérea;

La actividad económica básica del municipio se refiere a los servicios para la atención al turismo: hoteles, restaurantes, discotecas, agencias de viajes, arrendamientos de autos, transporte turístico, entre otros. Como se menciona antes se tienen numerosos establecimientos dedicados a esta actividad; plazas comerciales, mercados y tiendas de especialidades.

En complemento con el turismo, la actividad comercial también es muy importante, existen todo tipo de establecimientos que se dedican al comercio de diferentes productos desde ropa típica mexicana y artesanías de todo el país, hasta las marcas de prestigio internacional. Se encuentran plazas comerciales importantes, mercados públicos y diversas tiendas departamentales.

Como corresponde a un centro turístico importante cuenta con múltiples servicios y establecimientos de alimentos y bebidas, discotecas, agencias de viaje, arrendadoras de autos y motocicletas, servicios de transportación turística por cualquier medio, servicios bancarios y financieros, etc. (Gobierno del Estado de Quintana Roo 2005).

El estado de Quintana Roo cuenta con tres aeropuertos internacionales localizados en Chetumal, Cozumel y Cancún. El aeropuerto internacional de

Cancún es el segundo más importante y nacionales. Los principales municipios cuentan con aeródromos que prestan el servicio en rutas interestatales. Las carreteras de Quintana Roo tienen 5,069.80 Kilómetros.

Destacan tres puertos principales: Puerto Morelos, Cozumel y Calica en Playa del Carmen. El Puerto de Morelos y Calica son los más importantes del Estado y cuentan con la infraestructura para manejar alta capacidad de carga. Están localizados en una zona estratégica del tráfico marítimo, la cual enlaza varios puertos de los Estados Unidos, en el Golfo de México, América Central y el Caribe.

La infraestructura industrial actual en Quintana Roo la constituyen tres Parques Industriales que son Puertos Morelos, Chetumal, y Felipe Carrillo Puerto, este sector de la entidad presenta un amplio potencial en función de las ventajas competitivas que ofrece el Estado que se traducen en la existencia de materias primas, disponibilidad de mano de obra y su posición geográfica.

4.6.2 Justificación de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, ciudad de negocios.

Las franquicias mexicanas y extranjeras han surgido en muchas ciudades de México no importa si son pequeñas, medianas o grandes.

Hoy en día se pueden encontrar franquicias que han surgido en casi toda la República Mexicana como Villa Hermosa, Mérida, **Cancún**, Veracruz, Tuxtla Gutiérrez, Tijuana, Cd. Juárez, Chihuahua, Torreón, Durango, Saltillo, Monterrey, Guadalajara, León, Toluca, Cuernavaca, Puebla, Oaxaca, Ciudad Victoria, Aguascalientes y Querétaro. (Gobierno del Estado 2006).

Numerosas de estas franquicias se enfocan en estar presentes en una región determinada del país, algunas de ellas lo hacen como una estrategia para cubrir, paulatinamente un área geográfica y otras por alcanzar una expansión más interesante. Gobierno del Estado (2006).

El inesperado crecimiento demográfico de Cancún, que anualmente se calcula de un 13 por ciento anual ha propiciado el surgimiento de asentamientos humanos en lo que se conoce la Franja Ejidal mientras que en la zona urbana no hay un solo lote baldío y en diversas súper manzanas urbanizadas hay terrenos que aguardan el momento oportuno para albergar proyectos ya planeados años atrás.

Debido al crecimiento que ha tenido Cancún, Quintana Roo, los inversionistas tanto mexicanos como extranjeros se han interesado en expandirse en esta ciudad.

En Quintana Roo “operan la mayoría de los 72 giros de negocios, principalmente los que ofertan servicios, alimentos, bebidas y bienes raíces. De las 750 marcas que están en el mercado nacional, por lo menos el 25 por ciento de estas funcionan en Cancún, principal mercado para las franquicias del estado”. (Romero, S. 2007 p.1

4.6.3 Comparativo entre Cancún y otras ciudades

El costo de vida de las personas en México es diferente incluso de ciudad en ciudad. De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Costo de Vida 2007-2008 Nacional de Mercer, que es una empresa líder en consultoría, outsourcing e inversiones se muestra que en algunas localidades no hay relación directa entre el costo de vida y las compensaciones.

Por ejemplo, considerando al DF como base 100, Monterrey tiene un costo de vida más alto, pero la capital del país muestra un ligero nivel competitivo en la compensación para los trabajadores clasificados como profesionales y administrativos.

Cabe destacar que la encuesta de Mercer considera tres segmentos: AB, que son directores y altos ejecutivos que perciben de 87,000 pesos en adelante; C+ que son gerentes con salarios entre \$35,000 y \$87,999 pesos; y C, que son

profesionales y administrativos con percepciones entre \$11,600 y \$34,999 pesos.

En México las ciudades que tienen el menor índice en el costo de vida considerando al Distrito Federal (DF) como base 100 son: Tepic con 70.2%; Chetumal con 69.9%; Pachuca con 69.1%; Durango con 67.9% y Tlaxcala con 64.9%.

Lo anterior quiere decir que para adquirir los mismos bienes y servicios una persona debe gastar \$100 pesos en el DF, mientras que en Tepic sólo \$70.2 pesos; \$69.9 pesos en Chetumal; \$69.1 pesos en Pachuca; \$67.9 pesos en Durango y \$64.9 pesos en Tlaxcala.

Mientras que las ciudades con más alto índice en el costo de vida son Monterrey, Los Cabos, Cancún, Tijuana y Guadalajara.

No es sorpresa que Monterrey, con un índice de 105.2% esté posicionada como la ciudad más cara de la República Mexicana según el promedio general.

Lo anterior es consecuencia lógica de una ciudad cosmopolita, industrial y financieramente exitosa.

Además por su ubicación geográfica, quienes viven allí reportan un alto consumo de energéticos en relación con otras ciudades igualmente comparables como la Ciudad de México, que no tiene que hacer frente a estos gastos.

Por lo que Los Cabos, Baja California, se considera como el segundo lugar más caro para vivir en México, ya que alcanzó un índice de costo de vida de 103.8 por ciento.

Lo anterior se debe a que esta ciudad posee un inminente perfil turístico de alto nivel, que tiene una fuerte influencia del turismo norteamericano.

Por lo que hace al Distrito Federal ocupa el tercer lugar en la lista de las ciudades más caras del país, con un índice de 100%, por ser la capital del país

y porque tiene un perfil cosmopolita que la caracteriza como una ciudad cara; en ella se dispone de una amplia gama de bienes y servicios de alta calidad.

Cabe destacar que las principales variables que considera Mercer en esta encuesta, son los gastos promedio en 42 localidades de la República, de una canasta constituida con 150 bienes y servicios y en los que se incluye el costo de alimentos, transporte, vestido, entretenimiento, uso personal, muebles y accesorios, así como gastos promedio en vivienda, educación y salud.

En los casos de Saltillo y la zona del Bajío, el nivel de compensación para los empleados supera incluso el costo de vida.

Es importante especificar que los índices de costo de vida miden la demanda de bienes y servicios, mientras que la compensación mide la oferta y demanda de fuerza laboral.

Los resultados de dicha encuesta revelan que adicionalmente al rubro de vivienda y educación, el costo de la salud impacta de manera significativa los índices de costo de vida en el país.

Por ello, mientras Los Cabos y Monterrey superan en costo de vida al DF, al eliminar en el comparativo ambos rubros se observa que el costo de vida de estas y otras ciudades supera al del Distrito Federal. (Cacho 2008).

Capítulo V Determinación de la viabilidad comercial de la franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo.

La investigación se basa en el modelo de negocios de Taja e Hidalgo, por lo que a continuación se presenta la figura 11 basada en la estructura de la figura 8, pero con la información aplicada a la franquicia de congeladas Bon Ice para una mayor comprensión:

Figura 9: Modelo de negocio de Taja e Hidalgo aplicado a la franquicia de congeladas Bon Ice.

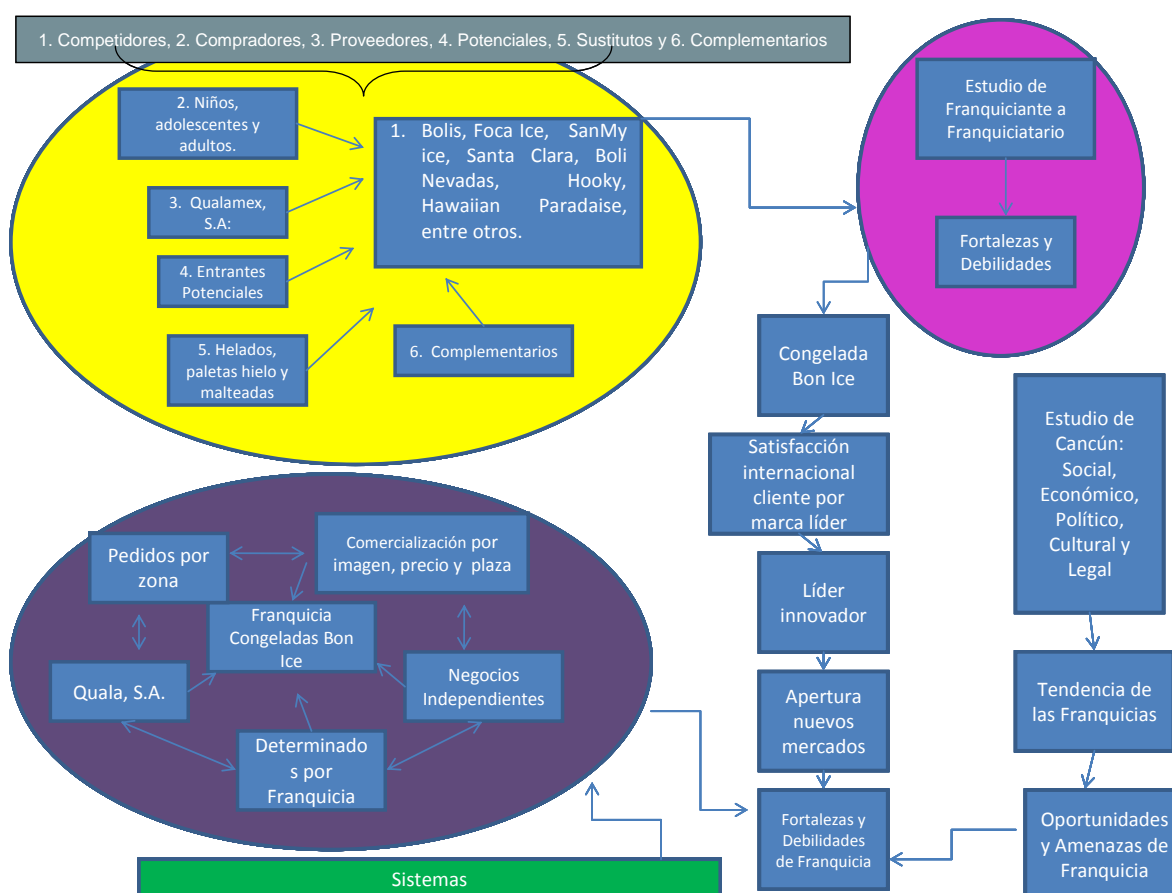


Tabla: elaboración propia con base al modelo de negocio de Taja e Hidalgo (2003)

Una vez revisado y sustentado el marco teórico respecto a los estudios de comercialización basado en el modelo de Kotler y Armstrong, así como de mercadotecnia considerando a Taja e Hidalgo, se desarrollaron y aplicaron encuestas que responden a los elementos que determinan la viabilidad

comercial, así como los instrumentos utilizados que llevan a la propuesta de la franquicia de las congeladas Bon Ice en Cancún.

El estudio de viabilidad comercial como ya se mencionó, se enfoca a la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, el Centro es la zona más frecuentada por las personas que laboran, estudian o realizan la mayor parte de las actividades en dicha ciudad, por lo que se abarcaron las súper manzanas (colonias) 15,17, 18, 24 y 25, cabe aclarar que el comercio ambulante no está permitido en la zona hotelera fue descartada del estudio;

Para el caso de México, la empresa Quala Colombia realizó un estudio de mercado para entrar al país con la congelada Bon Ice, los cuales comprueban que el consumidor mexicano, gusta comprar bebidas frías o congeladas, durante sus trayectos viales a casa, al trabajo, a la escuela, entre otros.

Sin embargo esta investigación se enfoca directamente a Cancún, Quintana Roo debido a que no ha llegado la congelada Bon Ice a esta ciudad. Por lo que se detectó una oportunidad de negocio para los franquiciatarios, ya que cuenta con el perfil y las características indispensables para que funcione en la zona estudiada. Además que el estudio específico a esta ciudad permitió identificar que las personas que concurren esta zona, lo hacen entre 3 a 4 horas al día ya sea por necesidades laborales, educativas o de esparcimiento, por lo tanto, la necesidad de adquirir productos líquidos o congelados, es imprescindible para soportar el calor intenso del medio día.

a. Elementos del cuestionario

Los elementos que se manejan para los tres cuestionarios son: título, instrucciones para cada cuestionario (niños, jóvenes y adultos), datos generales del encuestado, preguntas abiertas y cerradas de acuerdo al perfil, por lo que está diseñado para obtener respuestas abiertas y cerradas, el último elemento es la despedida.

b. Diseño del cuestionario

Dado lo anterior se diseñaron tres tipos de cuestionarios: el primero comprende el mercado de niños que van desde los 5 hasta los 14 años. El segundo abarca adolescentes de 15 a 24 años y por último el cuestionario de adultos que incluye población de 25 en adelante.

Los tres cuestionarios, que se encuentran en los anexos 1,2 y 3 difieren en que: en el caso de los niños, éstos no trabajan, muchas veces requieren de palabras y vocabularios más sencillos para comprender lo que se les pregunta y se utilizó una descripción del producto que les diera una mejor idea de lo que este ofrece; por otro lado en el cuestionario aplicado a adolescentes se incorporó el cuestionamiento sobre su situación laboral, ya que afecta directamente el consumo, además se modificaron algunas palabras en la pregunta sobre el concepto ya que su vocabulario difiere del de los niños.

En todos los cuestionarios la pregunta filtro indica si el individuo vive o no en la ciudad de Cancún, debido a que se considera que esta ciudad tiene un índice de turismo alto. Cabe mencionar que se hizo una prueba piloto, con cuestionarios por cada segmento, anterior a la aplicación del cuestionario definido, con la finalidad de elaborar las modificaciones necesarias para aplicar cuestionarios claros y que consideren aspectos relevantes que no se habían pensado.

Los cuestionarios están conformados entre 11 a 12 preguntas cada uno, y las preguntas se realizan de acuerdo al perfil de edad y sus preferencias sobre bebidas y helados.

c. Descripción del universo y procedimiento de selección de muestra

El mercado a quien va dirigido el concepto Bon Ice es muy amplio ya que el nivel socioeconómico y la edad no representan un factor determinante para su consumo. Sin embargo el producto tendrá por objetivo atacar al mercado de niños y jóvenes; esto es la población entre 5 y 24 años que como consecuencia

provoque que los padres de familia, así para que otros adultos conozcan y consuman el producto.

De manera que se realizan los siguientes pasos:

1. Lugar de realización: Ciudad de Cancún, Quintana Roo.
2. Tipo de encuesta: cuestionario con preguntas cerradas.
3. Método de contacto: personal en forma individual.
4. Tamaño de la muestra: 120 cuestionarios

d. Diseño de la muestra

El esquema de muestreo utilizado fue aleatorio con estratificación por edades para la fijación de la muestra. De acuerdo a la tabla de confiabilidad de Sigma Consultores se aplicaron 120 encuestas en forma de entrevista, con un porcentaje de confiabilidad del 90%, y solo con 0.075% de que los resultados obtenidos sean erróneos. Esta muestra tiene una variación del 0.025% de diferencia en los resultados de una persona a otra.

CONFIABILIDAD %	ERROR %	MUESTRA
95	0.05	384
90	0.05	269
90	0.075	120
90	0.1	68

Dado lo anterior para sacar la proporción para repartir el total de las 120 encuestas entre la población a entrevistar se tomaron en cuenta los tres grupos de la siguiente manera, y los cuales se muestran en las tablas 14 y 15:

- a) Se buscaron datos en el INEGI de aquella ciudad sobre la distribución de la población por rangos de edad.
- b) Se obtuvo la cifra de la población total de la ciudad y su división por sexos.
- c) De esa población total se dividió entre los 3 grupos de edades.

La Ciudad de Cancún, Quintana Roo cuenta con una población de 413,585 personas entre 5 a 49 años, de los cuales 103,563 son niños representando el 25%, los adolescentes en total son 107,797 y representan el 26% , y por último con el 49% con 202,225 adultos. Para mayor comprensión se presenta la siguiente tabla:

Tabla 14: Población de la ciudad de Cancún

Población de interés de la ciudad de Cancún	Número de personas: a) + b) + c)= 413, 585	% de la población de interés Base =100%
Niños	a) 103,563	25%
Adolescentes	b) 107,797	26%
Adultos	c) 202,225	49%

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI

Con respecto a la tabla 15 se realiza de la misma manera a la tabla anterior, pero con el objetivo de determinar el número de encuestas que se van a aplicar por edades, por lo que se multiplicó el número de personas de cada grupo por el porcentaje que representa de la población total de interés y así se obtuvo la división final de las 120 encuestas. Por lo que al aplicarse la respectiva proporción al total de las encuestas se obtuvo de 30 niños, 32 adolescentes y 58 adultos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15: Distribución de los cuestionarios de acuerdo a la distribución de la población en niños, adolescentes y adultos

Población de interés en la ciudad de Cancún	Número de personas: a) + b) + c)= 413, 585	% de la población. 100%	Número de encuestas a) + b) + c)= 120
Niños	a) 103, 563	25%	30
Adolescentes	b) 107, 747	26%	32
Adultos	c) 202, 225	49%	58

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI

e. Resultados de la recolección de datos

Los resultados se encuentran estratificados por edades, para niños entre 5-14 años, entre 15-24 para adolescentes y jóvenes, finalmente a adultos 25 a 49 para adultos.

De acuerdo a la Figura 6: Estructura de franquicia de Bon Ice, los lugares de mayor consumo de este tipo de productos son:

Lugar	%
Escuela	39%
Avenidas	22%
Centros Comerciales	17%
Otros	22%

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas se determinaron los tres sectores de la siguiente manera:

NIÑOS:

- El 70% de los niños encuestados muestran preferencia por los helados o congeladas sobre el agua o refrescos para satisfacer su sed.
- El 94% de los niños consumen este tipo de productos mínimo 1 vez por semana y más del 50% por lo menos 2 veces por semana.
- El 94% de los niños conocen la marca Bon Ice y al 100% el producto fue de su agrado después de haberlo consumido.
- De acuerdo a los resultados del estudio se espera que alrededor del 89% de los niños consuman este producto 2 veces por semana, sin olvidar que esto aplica solamente en épocas de calor.

A continuación se presenta el Gráfico 2 para mayor comprensión del párrafo anterior.

Gráfico 2: Resultados de encuestas a niños

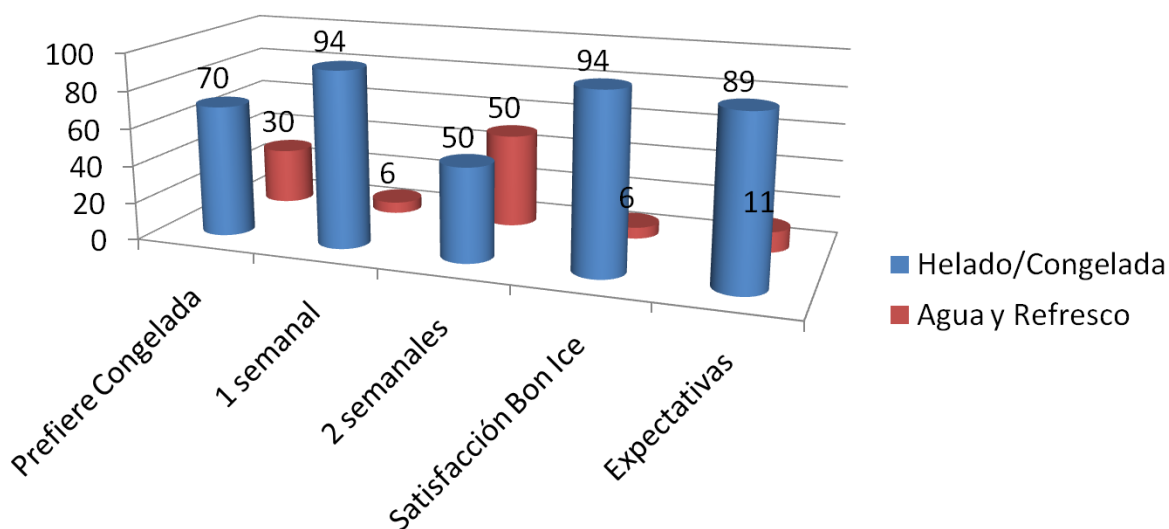


Tabla elaboración propia

Los niños son un mercado perfecto para las congeladas Bon Ice, ya que cuentan con un gran porcentaje de aceptación del producto y tomando en cuenta que en Cancún el clima es caluroso casi todo el año, las ventas se mantendrían fijas.

ADOLESCENTES:

- 61% de los adolescentes de Cancún prefieren el helado o congeladas sobre el agua y refresco.
- 80% consume este tipo de productos por lo menos 2 veces por semana.
- Solo el 58% de los adolescentes en Cancún conocen la marca Bon Ice.
- De los adolescentes encuestados el 32% afirma que consumiría este producto 1 vez por semana, el 20% 2 veces por semana y el 48% 3 veces por semana.

Para tener una mejor panorámica de los resultados de la encuesta aplicada a los adolescentes, se presenta el siguiente gráfico.

Gráfico 3: Resultados de encuestas a adolescentes

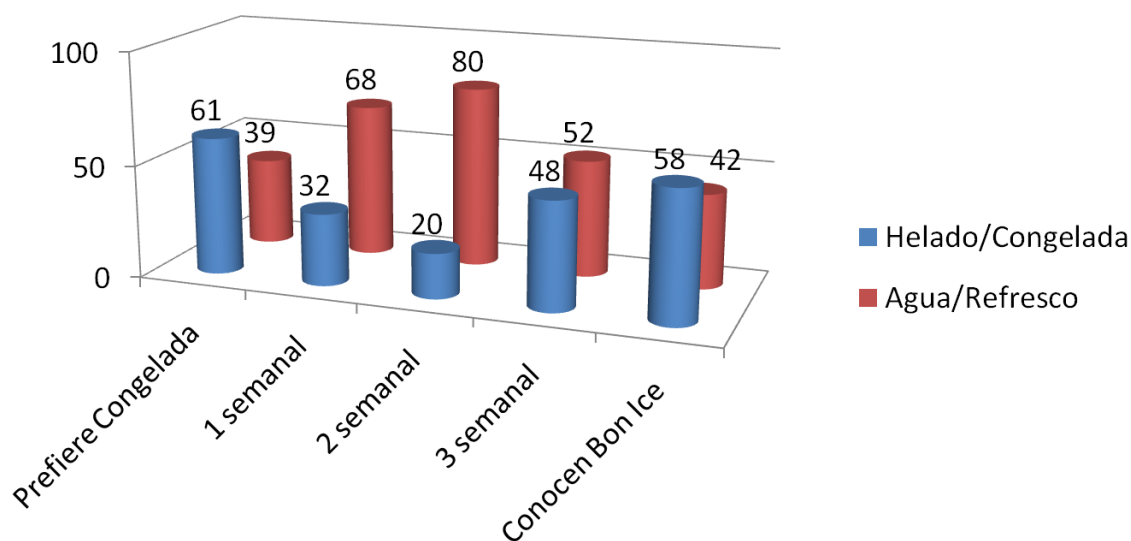


Tabla elaboración propia

La mayoría de los jóvenes se encuentra interesado en consumir las congeladas Bon Ice, aunque no sea con tanta frecuencia como los niños, pero si es un mercado constante.

ADULTOS:

- 60% de los adultos de Cancún prefieren el agua o la congelada sobre el refresco y el helado de crema.
- 50% consume este tipo de productos por lo menos 3 veces por semana.
- Solo el 55% de los adultos en Cancún conocen la marca Bon Ice.
- Los lugares de mayor consumo de este tipo de productos son:
- De los adultos encuestados el 14% afirma que consumiría este producto 1 vez por semana, el 30% 2 veces por semana y el 56% 3 veces por semana.

En el siguiente gráfico 4 se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a los adultos.

Gráfico 4: Resultados de encuestas a adultos

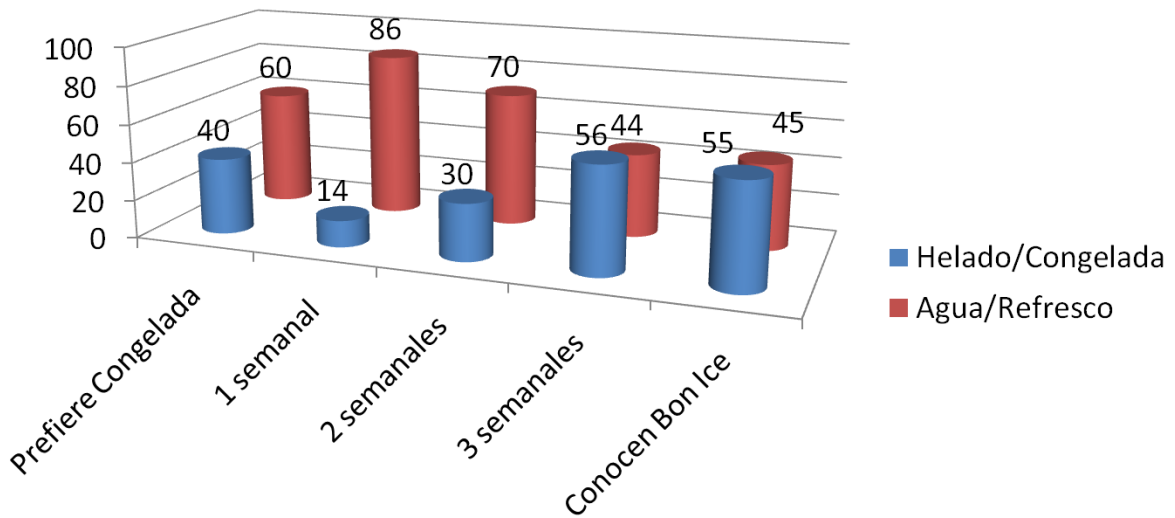


Tabla elaboración propia.

A pesar de que los adultos serían la estratificación con menor consumo del producto, las congeladas y los refrescos se encuentran dentro de su preferencia dentro de las bebidas y helados de crema. Además de que son influenciados por sus hijos ya sean niños, adolescentes y adultos para que lo consuman.

f. Comercialización

De acuerdo con el modelo de negocios de Kotler y Armstrong, se desarrollan las 4p's con la información obtenida de esta investigación acerca de la franquicia de congelas Bon Ice en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo:

1. Producto

El producto a comercializar es la congelada Bon Ice, pasteurizada con óptimas condiciones de calidad cuenta con una gran variedad de sabores como: Fresa, Cereza, Mora, Limón, Naranja, Antártico, Tropical

y Xtremo. Conforme va cambiando cada estación del año, se distribuyen diferentes sabores como edición limitada.

2. Precio

El precio de la congelada de Bon Ice es de \$3.00 por unidad en toda la República Mexicana. Se ha mantenido este precio ya que es competitivo, además de que las ventas se han elevado debido al exitoso posicionamiento que ha tenido en México. Se motiva a los vendedores con una comisión de \$1.00 por pieza. Esto se puede observar en la Tabla 13: Precios y Ganancias de Congeladas Bon Ice página 69

3. Plaza

El lugar que se estudio para abrir una franquicia de congeladas Bon Ice la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, ubicado al sur de la república mexicana, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 10: Mapa de la República Mexicana



Figura con referencia en página www.geocities.com

La Zona Centro de la Ciudad de Cancún es la más transitada por las personas que laboran, estudian o realizan la mayor parte de sus actividades, determinando así, que la franquicia de congeladas Bon Ice

puede abarcar las súper manzanas (colonias) 15, 17, 18, 24 y 25, como lo muestra la siguiente figura 9:

Figura 11: Mapa del centro de la ciudad de Cancún

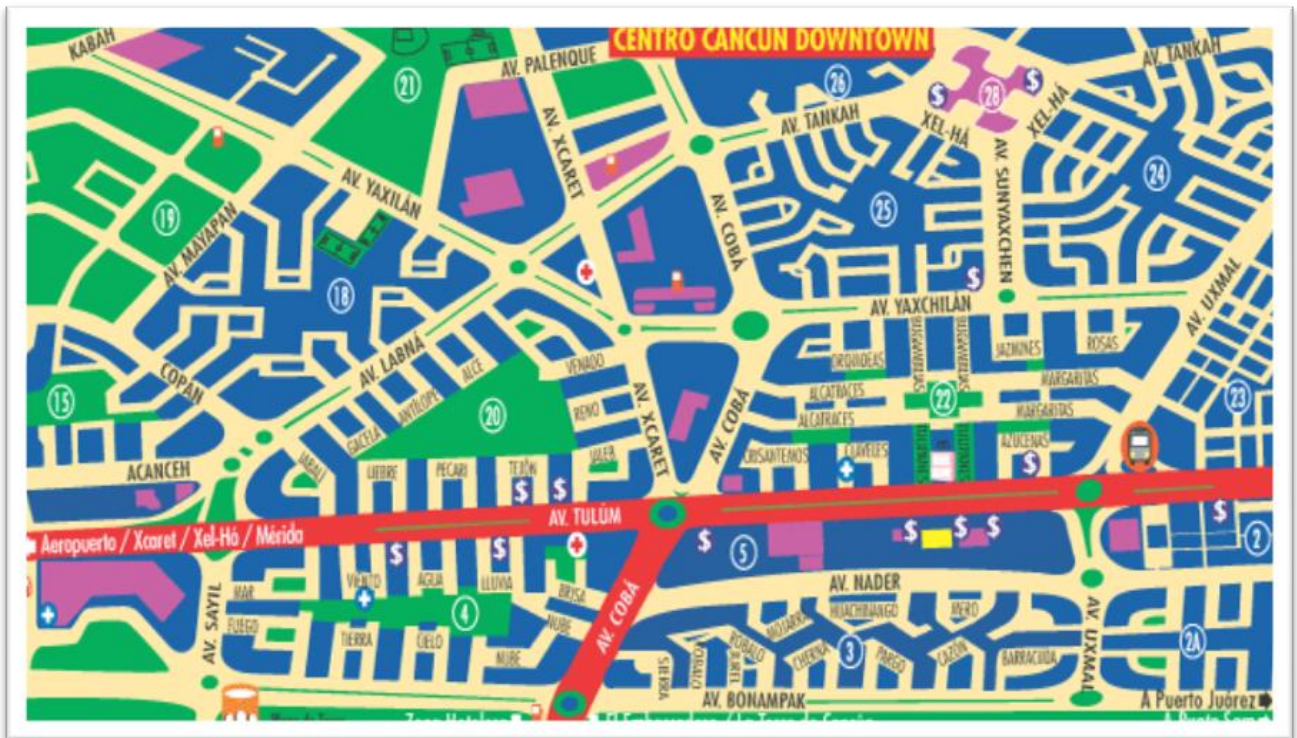


Figura con referencia en página www.geocities.com

4. Promoción

La congelada Bon Ice cuenta con una fuerte inversión publicitaria en horarios estelares AAA y con comerciales memorables y divertidos, los cuales están diseñados para posicionarse en la mente del consumidor.

Además de que Qualamex, S.A. de C.V. cubre todos los gastos de publicidad y promoción del producto, así como también determina la imagen de la congelada y sus comerciantes independientes como lo son los uniformes y accesorios de temporada.

g. Requerimientos de Franquicia

Las personas que se encuentran interesadas en obtener una franquicia de congeladas Bon Ice, deben considerar el perfil del franquiciatario para conocer si se cumple con los requerimientos y perfil que busca el franquiciante en el franquiciatario para poder iniciar el negocio como lo son: perfil del franquiciatario, recursos humanos, financieros y aspectos legales. Se puede encontrar esta información en la Tabla 11: Las características de presencia y actitud de los franquiciatarios con mayor éxito son las siguientes página 63, en la Tabla 12: Diagrama de Atención a Prospectos página 64.

Al referirse a los **recursos humanos** para una franquicia de congeladas Bon Ice de requieren entre 11 y 16 personas aproximadamente, de las cuales 1 es el franquiciante y los demás los comerciantes independientes que como lo dice su nombre no dependen del franquiciatario, por lo que son vendedores por concesión, lo que significa que no hay ninguna responsabilidad entre patrón y trabajador. Todo el equipo de trabajo recibirá capacitación por parte de la empresa Qualamex, S.A. de C.V. para comenzar con la operación de la franquicia.

Para los **recursos materiales**, la empresa entrega el a) equipo y accesorios correspondientes a los comerciantes independientes de acuerdo a su capacidad de venta individual, ya sea una hielera con mediana capacidad o un carro en forma de pingüino con el doble de capacidad; b) local acondicionado como se menciona en la tabla anterior; y c) refrigeradores otorgados por la empresa Qualamex, S.A.de C.V.

En cuanto a los **Recursos Financieros** que se necesitan para el comienzo de una franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún se requiere de una inversión inicial es de \$ 98,000 pesos que se divide en:

- a) Pago de \$50,000 pesos para iniciar trámite de franquicia, equipo y accesorios.
- b) Local

- Acondicionamiento del local (pintura y arreglos) monto aproximado \$5,000 pesos
 - Equipo de comunicación (Nextel) monto aproximado \$4,000 pesos
 - Renta de 3 meses local monto aproximado \$24,000 pesos (ANEXO4)
- b) Pedido inicial del producto \$60,000 pesos

Los insumos para operar mensualmente una franquicia de congeladas Bon Ice tienen los siguientes costos:

- a) Pedidos mensuales mínimos \$17,190 pesos
- Cada canastilla (300 congeladas) tiene un valor de \$573 pesos
 - Para Cancún Quintana Roo se requiere un pedido inicial de **102 canastillas**
 - Los siguientes pedidos mensuales requieren ser mínimo de **30 canastillas** en adelante. Pedido mínimo mensual en pesos \$17,190 pesos.
 - Se bonificarán por cada 6 canastillas 500 unidades
- b) Mantenimiento y renta mensual del local entre \$5000 a 10,000 pesos que consta de 1 renta y 1 persona de limpieza. (ANEXO 4)
- c) Luz, tiene un costo bimestral entre \$500 a \$1500 dependiendo el equipo de refrigeración.
- d) Agua tiene un costo \$100 a \$300 dependiendo el uso.
- e) Teléfono nextel: existen planes desde \$500 + iva hasta \$3000+ iva según el plan que se desea adquirir y que cubra las necesidades de la franquicia.

Referentes a los **aspectos legales** para la adquisición de la franquicia de congelada Bon Ice, se realizan 2 clases de contratos confidenciales entre Qualamex, S.A. de C.V. y el franquiciante; el primero habla del compromiso y la fidelidad de ambas partes para llevar a cabo la implementación de la franquicia, así como las consecuencias en caso de incumplimiento por alguna de las partes involucradas; y el segundo es un contrato comodato, donde el

franquiciante se compromete a cuidar y a responder en caso de daños y perjuicios por todo el equipo y accesorios (refrigerador, carros, hieleras, uniformes, entre otros), otorgados por la empresa Qualamex, S.A. de C.V.

Es importante considerar que los contratos tienen una vigencia que determina la empresa Qualamex, S.A. de C.V., la cual será renovada siempre y cuando la empresa así lo decida.

La franquicia de congeladas Bon Ice puede ser retirada al franquiciante en caso de incumplimiento de contratos, sin importar que no se haya cumplido la fecha de vigencia de los mismos.

h. Análisis costo beneficio a nivel operativo

Como todo inversionista, el tema de ganancias es de gran importancia, por lo que se realizó una tabla de costo beneficio a nivel operativo si se adquiere una franquicia de congeladas Bon Ice, este ejemplo permite darse una idea de las ganancias obtenidas, aclarando que es solo informativo, debido a que esta investigación se enfoca a la viabilidad comercial . A continuación se presentan tres escenarios: pésimo, normal y optimista, por las que podría encontrarse la franquicia de congeladas Bon Ice:

Tabla 16: Escenarios de ventas de franquicia de congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún Quintana Roo.

Franquicia de congeladas Bon Ice	Panorama pésimo 102 canastillas= 30,600 congeladas	Panorama normal 306 canastillas= 91,800 congeladas	Panorama optimista 510 canastillas= 153,000 congeladas
Ventas totales	\$91,800	\$275,400	\$459,000
Costo de Inversión	\$52,326	\$156,978	\$261,630
Comisión de CI's	30,600	\$91,800	\$153,000
Gastos Fijos	\$9,000	\$9,000	\$9,000
Utilidad estimada	(\$126)	\$17,622	\$35,370

Elaboración Propia con referencia en entrevista a Administrador de Franquicias Bon Ice.

En el **panorama pesimista** presentado en la tabla 16 se observa que si se vende solo el mínimo del pedido mensual en este caso 102 canastillas, se tiene una pérdida mínima de \$126 pesos, Teniendo como ventaja que los gastos fijos

no absorberían a franquicia, ya que quedan cubiertos al venderse el mínimo de las congeladas. Este panorama se puede presentar en caso de huracanes o cuando cambie en la ciudad, ya sea por baja temperatura o en temporada de lluvia. Por consiguiente en este panorama no se tendría ningún rendimiento mensual.

Para el **panorama normal**, con una venta de 306 canastillas y ya considerando los gastos fijos, se obtienen ganancias de \$17,622 pesos, Este panorama es el que se mantendría la mayor parte del año, debido a que el clima de Cancún es caluroso la mayor parte del año. En un panorama normal se tiene un rendimiento de 10.6% mensual.

De acuerdo al **panorama optimista** se tomaría para las temporadas altas o en caso de que la congelada Bon Ice se convierta en una necesidad para los consumidores de esta zona. Aunque este panorama no se presenta la mayor parte del año, es probable que con el clima de Cancún se repita varias veces al año. El rendimiento mensual para este panorama es del 13.07%

Es importante considerar que en un periodo de venta normal, la recuperación de la inversión inicial es en 5 meses, y para el panorama optimista en 3. En caso dado de tener un panorama pesimista se puede observar que el negocio no perdería dinero.

El fin de esta tabla 18 de costo beneficio sirve de apoyo para considera que la franquicia de congeladas Bon Ice es un negocio viable, debido a que en los panoramas normal y optimista se tiene un mayor rendimiento que si se invirtieran en CETES con un rendimiento promedio del 8% anual o en alguna institución financiera que ofrecen promedio 2.5% anual.

i. Propuesta

La propuesta de viabilidad comercial de la franquicia de congeladas Bon Ice para la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, se basa en información recabada de la bibliografía que se utilizó en el marco teórico, así como en las entrevistas con el administrador de franquicia, el estudio de mercado realizado a la población en el centro de la ciudad elegida y de las empresas Quala Colombia y Qualamex, S.A.

La información analizada determinó el siguiente cuadro como propuesta, el cual muestra los datos específicos para comenzar con una franquicia de congeladas Bon Ice:

Tabla 17: Propuesta de viabilidad comercial

Perfil	Características	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Aspectos Legales
Franquicia	El Franquiciante debe de cumplir con las 3 etapas	11 a 16 personas	\$98,000 con recuperación en 5 meses	Local 45m2 en adelante	Contrato Comodato y Confidencial
Producto	Bon Ice Congelada Pasteurizada de sabores				
Plaza	Cancún, Quintana Roo. Zona Centro Súper manzanas: 15,17,18,24 y 25	Mercado entre 5 a 50 años de edad			
Precio	\$3.00				
Promoción	A través de Ci's				

Tabla: Elaboración Propia

El propósito de esta investigación fue profundizar más en el tema de las franquicias de congeladas Bon Ice y como podría ser introducida en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo.

De acuerdo a toda la información recabada en esta investigación, se puede decir que se cuenta con las bases para implementar una franquicia de

congeladas Bon Ice en la Ciudad de Cancún con éxito, ya que el mercado tendrá una aceptación favorecedora a la congelada.

El análisis de la ciudad elegida, demuestra que cuenta con todas las características de clima, ubicación, población y economía, donde las franquicias son desarrolladas con plena satisfacción para el franquiciatario, por lo tanto es viable.

j. Aportación de la investigación

Finalmente se puede decir que la franquicia de congeladas Bon Ice es viable para la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, esto es con base en la información recolectada en el estudio de mercado y con las características de la ciudad estudiada.

A continuación se presenta la siguiente tabla que representa el valor de la investigación con respecto al contenido del sitio de internet y de la información que se obtiene sin haber adquirido una franquicia de congeladas Bon Ice por parte de la empresa Qualamex, S.A. Además de todos los elementos que aporta con respecto a la franquicia y el panorama para los inversionistas.

Tabla 18: Aportación de la investigación

Sitio de Internet e información disponible de la franquicia de Congeladas Bon Ice	Investigación de Tesis
Perfil del franquiciatario	Perfil del franquiciatario
Correo electrónico y teléfono de contacto México	Dirección, correo electrónico y teléfono de contacto en México y Colombia
Territorio disponible en mapa	Territorio disponible en Cancún
Datos de franquicia de manera general	Requisito materiales y financieros para comenzar la franquicia
Invitación a platica	Invitación a plática
	Proceso de pedidos
	Estructura de franquicia
	Características y puntos relevantes de los contratos
	Estimación de ventas
	Costos de operación
	Estudio de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo
	Ubicación de mercado meta
	Estudio de mercado

Tabla elaboración propia

Finalmente con esta investigación se pueden tomar bases para la generación de nuevo modelos de franquicias y apertura de mercados de alimentos como en el que se encuentra la congelada Bon Ice.

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. Baca G. (2001). Evaluación de Proyectos 4a ed. México, McGraw-Hill.
2. Borello A. (2000). El Plan de Negocios. México, McGraw-Hill
3. El-Ansary, A y C. Cruz (1999). Canales de Comercialización. 5ta. Edición. Madrid, Editorial Prentice Hall.
4. González Calvillo, Enrique. (1994). La experiencia de las franquicias. 2º Edición. México, McGraw-Hill
5. Hill, C. y J. Garet (2004). Administración Estratégica. Un enfoque integrado. 6a edición. Colombia, McGraw-Hill.
6. Jefkins, F. (1996). Comercialización actual. México, Ed. Trillas
7. Kennedy, R. (1997). Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación. 5º edición. México, Lemusa-Noriega:Editores.
8. -Kohns Stone, H. Meyes (1992). Ventas al por menor. Colombia, McGraw-Hill.
9. Kotler, P. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. 4ª. Edición. México, Prentice Hall.
10. Kotler, Philip y G. Armstrong (2001). Marketing. 8ª. México, Ed. Prentice Hall.
11. Kotler, Phillips. (1995). Dirección de la Mercadotecnia. 7º edición. México, Prentice Hall.
12. Lambin, J. (1995). Marketing Estratégico. 3º Edición. España, McGraw-Hill.
13. Ley de la Propiedad Industrial en México (2005)
14. Mochón, F. (2002) Economía: Teoría y Política. 4ª. Ed. España, McGraw Hill.
15. Muñiz, R. (2008). Marketing en el Siglo XXI. 2ª Edición. España, Centro de Estudios Financieros.

16. Porter, M. (2000). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 1ª. Ed. México, Compañía Editorial Continental.
17. Rodríguez, A. (2003). Propuesta para la realización de una Franquicia de SMOOTHIES como proyecto viable en la Ciudad de México. Tesis para obtener el Título de Lic. en Hotelería. México, D.F., Centro de Estudios Superiores de San Ángel.
18. Santesmases M. y otras. (2001). Marketing Conceptos y Estrategias. 5ª. Ed. Madrid, Pirámide
19. Stanton, W. y otros. (2000). Fundamentos de Marketing. 11ª. Ed. México, Mc Graw Hill.

Artículos

20. González, J., y Z. Hernández (2003). Paradigmas Emergentes y Métodos de Investigación en el Campo de la Orientación. Consultado el 25 septiembre de 2008.

Artículos de revistas electrónicas

21. Administración y Contaduría Pública (1999). Aprovisionamiento y Suministros. Consultado el 08 Enero 2008. Página web Biblioteca de la UNAM para estudiantes: <http://bidi.unam.mx/>
22. Andrés, M. n.d. Proyectos de Inversión. Estudio Técnico. Consultado el 12 febrero 2008. Página web de servicios: <http://www.itox.mx/Servicios/pdf/H.Tecnico.pdf>
23. Armendáriz, S. y Domínguez, J. n.d. Mercadotecnia, Información y Bibliotecas. Consultado el 22 febrero 2008. Página web de apuntes de la UNAM:
<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIII2/mercado.html>

24. Cabrero, E. Ciudades competitivas - ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas Consultado el 25 mayo 2008 www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/15_otros_pdf/CiudCompMx.pdf
25. Cacho, Y. 2008. Antes de mudarse analice cuánto cuesta vivir y en dónde. Consultado el 16 enero 2008. Página web Periódico El Economista:
<http://www.economista.com.mx/impreso/articulos/06256D5C00046629862573A90059A655>
26. Carrillo, L. Nuevos Negocios y franquicias, (2002, 25 de Noviembre) Periódico Reforma. Pág.4
27. Díaz, J. 2007. Asignatura de Estrategias de Marketing. Consultado el 04 diciembre 2007. Página web de slides:
<http://www.slideshare.net/catalina2404/estrategias-de-mkting/>
28. Feher, F. (2003). Algo de Historia y Estadísticas..... Consultado el 08 Octubre 2005. Página web de Asociación Mexicana de Franquicias:
<http://www.franquiciasdemexico.org/index-htm.htm>
29. Franquicias & Negocios (2005). El secreto del éxito. Consultado el 26 de noviembre 2007. Página web de información de franquicias en:
[http://www.infofranquicias.com/cd-2259/El-secreto-del %C3%A9xito.aspx](http://www.infofranquicias.com/cd-2259/El-secreto-del-%C3%A9xito.aspx)

Periódico electrónico

30. Gobierno del Estado de Quintana Roo 2005. Benito Juárez. Consultado el 12 de junio 2006. Página del gobierno de Quintana Roo:
<http://www.qroo.gob.mx/qroo/Estado/Benito.php>
31. Gobierno de México Contacto Pyme .n.d. Estudio de mercado. Consultado 18 febrero 2008. Página web de pequeñas y medianas empresas:
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=9&g=2>

32. Gobierno del Estado (2006). A diez meses de “Wilma”, Cancún aporta 10% de la inversión extranjera. Consultado el día 09 de noviembre de 2007. Página web de Noticias del Caribe: http://www.noticaribe.com.mx/cancun/2006/08/a_diez_meses_de_wilma_cancun_aporta_10_de_la_inversion_extra.html
33. Gobierno del Estado 2006. A diez meses de “Wilma”, Cancún aporta 10% de la inversión extranjera. Consultada el 09 de noviembre 2007. Página web de Noticias del Caribe: http://www.noticaribe.com.mx/cancun/2006/08/a_diez_meses_de_wilma_cancun_aporta_10_de_la_inversion_extra.html
34. Romero, S. (2007). Vienen nuevas franquicias a Q. Roo. Consultado el día 09 de noviembre de 2007. Página web de Periódico Novedades de Quintana Roo: <http://novenet.com.mx/seccion.php?id=32931&sec=3&d=20&m=01&y=2007>.
35. Romero, S. 2007. Vienen nuevas franquicias a Q. Roo. Consultada el 09 noviembre 2007 Página web Periódico Novedades de Quintana Roo: <http://novenet.com.mx/seccion.php?id=32931&sec=3&d=20&m=01&y=2007>
36. Tempo Di Relax (2008). Franquicias de bajo costo, una nueva opción. Consultado el 31 julio 2008. Página web de la editorial www.tempodirelax.com.mx
37. Vergara, Gustavo, entrevista hecha por Eréndira Espinosa 06 mayo 2008. Periódico El Universal. http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/bonice_refresca_sus_ventas/210287. Consultado el 07 octubre 2008.

Internet

38. Quala S.A. Colombia (2004) Nuestras Marcas. Consultado el día 12 de junio de 2006. Página web de Corporativo Quala en Colombia en: http://www.quala.com.co/v2/marcas.php?marca=52&cty_id=7.

39. Quala S.A. Colombia (2007). Historia Corporativo Quala Colombia. Consultado el 04 de diciembre 2008. Página de Quala: http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=5&cty_id=1
40. Quala, S.A. Colombia 2007. Marcas de Quala. Consultado el 20 de febrero 2008. Página de Quala: http://www.quala.com.co/v2/nmarcas.php?cty_id=1
41. Secretaria de la Economía n.d. Quintana Roo. Consultado el 09 de noviembre 2007. Página web de la Secretaria de Economía en México: http://www.economia.gob.mx/work/sneci/invierte/fichas/quinrana_r.pdf
42. Taja e Hidalgo (2003). La estructura del plan de negocios. Consultado el 08 Enero 2008. Página web de Universidad de las Américas de Puebla: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/bermudez_z_m/capitulo2.pdf

ANEXO 1

Cuestionario aplicado a niños

Folio_____

HOLA, TE QUIERO PREGUNTAR SOBRE CONGELADAS, HELADOS Y OTROS, GRACIAS.

1a. ¿Cuántos años tienes?

1b. ¿Vives en Cancún?

Sí_____ No_____

(Si la respuesta fue no, el cuestionario termina aquí)

2. ¿Qué te gusta más para cuando hace mucho calor: Un Helado, Agua, Refresco?

1 _____

2 _____

3 _____

3. ¿Cada cuando compras este tipo de cosas?

Menos de una vez a la semana Una vez a la semana Dos o tres veces a la semana

Más de tres veces a la semana

4. ¿Cuánto dinero te da tu papá, tu mamá u otros para gastar a la semana? \$_____

5. ¿Cuánto dinero te gastas a la semana en productos para refrescarte?

Más de la mitad La mitad Menos de la mitad

6a. (El encuestador debe explicar lo siguiente.) Imagínate que en los semáforos, afuera de tu escuela, en los parques y en la calle en general, te encuentres a personas vendiendo congeladas; o sea un helado de agua de diferentes sabores como mango, uva, limón, ponche de frutas, etc., y que este venga en una presentación muy divertida y fácil de tomar. Ya que te conté de este producto, ¿conoces algún producto igual al que te mencioné que se venda en Cancún?

Sí_____ ¿Cuál?_____ No_____

7. ¿Conoces algún producto que se le parezca aquí en Cancún?

Sí_____ ¿Cuál?_____ No_____

8. ¿Te gustaría probar el producto que te mencioné?

Sí Tal vez No

9. Si te llegará a gustar el producto que te platicué, ¿cada cuando comprarías uno?

1 vez a la semana 2 veces a la semana 3 veces a la semana Más de 3 veces a la semana

10. ¿Conoces a Bon Ice?

Sí_____ No_____

(Si la respuesta fue sí, pasar a la pregunta 10b)

(Si la respuesta fue no, pasar a la pregunta 11)

10b. ¿Te gustó?

Sí_____ No_____

11. ¿Tu familia tiene coches?

Sí____ No____

(Si la respuesta fue sí, pasar a la pregunta 11b)

(Si la respuesta fue no, pasar a la pregunta 12)

11b. ¿Cuántos?_____

12. Sexo F____ M____

Gracias por tu ayuda.

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 2

Cuestionario aplicado a Adolescentes y Jóvenes

Folio_____

HOLA, EL PRESENTE CUESTIONARIO PRETENDE RECABAR INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN TRABAJO DE TESIS SOBRE LA CIUDAD DE CANCÚN, CONGELADAS Y HELADOS EN GENERAL; ESTE REQUIERE DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, POR LO QUE TUS RESPUESTAS ME AYUDARÍAN EN GRAN MEDIDA A COMPLETAR DICHO TRABAJO. GRACIAS.

1a. ¿Cuántos años tienes?

1b. ¿Vives en Cancún?

Si_____ No_____

(Si la respuesta fue no, el cuestionario termina aquí)

2. Dime por favor en que orden prefieres los siguientes productos para refrescarte del calor; donde el primero que menciones es el que prefieres sobre los otros

Agua ()

Refresco ()

Helado de crema ()

Helado de agua ()

3. De acuerdo a lo que te acabo de preguntar, ¿cada cuando compras este tipo de productos?

Nunca Una vez a la semana Dos o tres veces a la semana Más de tres veces a la semana

4. ¿Qué porcentaje de tu ingreso mensual gastas al mes en productos como helados, raspados o parecidos?

Del 1% al 10% Del 11% al 20% Del 21% al 30% Del 31% al 40% Del 41% al 50%

Más del 50% Nada

5. (El encuestador debe explicar lo siguiente.) Imagínate que en los semáforos, afuera de tu escuela, en los parques y en la calle en general, te encuentres a personas vendiendo congeladas; o sea un helado de agua de diferentes sabores como mango, uva, limón, ponche de frutas, etc., y que este venga en una presentación muy divertida y fácil de tomar.

Ya que te conté de este producto, ¿conoces algún producto igual al que te mencioné; que se venda en Cancún?

Si_____ ¿Cuál?_____

No_____ **(si la respuesta es**

sí, ir a pregunta 9b)

6. ¿Conoces algún producto que se le parezca aquí en Cancún?

Si_____ ¿Cuál?_____

No_____

7. ¿Te gustaría probar el producto que te mencioné?

Si Tal vez No

8. Si te llegará a gustar el producto que te platicué, ¿cada cuando comprarías uno?
1 vez a la semana 2 veces a la semana 3 veces a la semana Más de 3 veces a la semana

9. ¿Bon Ice te suena a algún producto que hayas probado antes?

Sí_____ No_____

(Si la respuesta fue sí, pasar a la pregunta 9b)

(Si la respuesta fue no, pasar a la pregunta 10)

9b. ¿En donde lo probaste?

9c. ¿Lo volverías a probar?

Sí_____ No_____

10. ¿Tu familia o tú tiene coches?

Sí_____ No_____

(Si la respuesta fue sí, pasar a la pregunta 10b)

(Si la respuesta fue no, pasar a la pregunta 11)

10b. ¿Cuántos?_____

10c. ¿Con que frecuencia manejan por el centro de Cancún?

2 ó menos veces a la semana De 3 a 4 veces por semana Más de 4 veces por semana

10d. ¿En que horario acostumbran manejar por ahí?

Día_____ Medio Día_____ Tarde_____ Noche_____

11. Sexo F_____ M_____

Gracias por tu ayuda.

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 3

Cuestionario aplicado a Adultos

Folio_____

HOLA, EL PRESENTE CUESTIONARIO PRETENDE RECABAR INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN TRABAJO DE TESIS SOBRE LA CIUDAD DE CANCÚN, CONGELADAS Y HELADOS EN GENERAL; ESTE REQUIERE DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, POR LO QUE TUS RESPUESTAS ME AYUDARÍAN EN GRAN MEDIDA A COMPLETAR DICHO TRABAJO. GRACIAS.

1a. Edad

De 25 a 30 años De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 50 años

1b. ¿Vive en Cancún?

Si_____ No_____

(Si la respuesta fue no, el cuestionario termina aquí)

2. Dígame por favor en que orden prefiere los siguientes productos para refrescarse del calor, donde el primero es el que prefiere sobre los otros

Agua ()

Refresco ()

Helado de crema ()

Helado de agua ()

3. De acuerdo a lo que le acabo de preguntar, ¿cada cuando compra este tipo de productos?

Nunca Una vez a la semana Dos o tres veces a la semana Más de tres veces a la semana

4. ¿Qué porcentaje de tu ingreso mensual gastas al mes en productos como helados, raspados o parecidos?

Del 1% al 10% Del 11% al 20% Del 21% al 30% Del 31% al 40% Del 41% al 50%

Más del 50% Nada

5. (El encuestador debe explicar lo siguiente.) Imagínese que en los semáforos, afuera de las escuelas, en los parques y en la calle en general, se encuentre a personas vendiendo congeladas, que es un helado de agua de diferentes sabores como mango, uva, limón, ponche de frutas, etc., y que este venga en una presentación muy divertida y fácil de tomar.

Ya que le conté de este producto, ¿conoce algún producto igual al que le mencioné; que se venda en Cancún?

Sí_____ ¿Cuál?_____

No_____ **(si la respuesta es**

sí, ir a pregunta 9b)

6. ¿Conoce algún producto que se le parezca aquí en Cancún?

Sí_____ ¿Cuál?_____

No_____

7. ¿Le gustaría probar el producto que le mencioné?

Si Tal vez No

8. Si le llegará a gustar el producto que le platiqué, ¿cada cuando compraría uno?

1 vez a la semana 2 veces a la semana 3 veces a la semana Más de 3 veces a la semana

9. ¿Bon Ice le suena a algún producto que haya probado antes?

Sí_____ No_____

(Si la respuesta fue sí, pasar a la pregunta 9b)

(Si la respuesta fue no, pasar a la pregunta 10)

9b. ¿En donde lo probó?

9c. ¿Lo volvería a probar?

Sí_____ No_____

10. ¿Su familia o usted tiene coches?

Sí_____ No_____

(Si la respuesta fue sí, pasar a la pregunta 10b)

(Si la respuesta fue no, pasar a la pregunta 11)

10b. ¿Cuántos?_____

10c. ¿Con que frecuencia manejan por el centro de Cancún?

2 ó menos veces a la semana De 3 a 4 veces por semana Más de 4 veces por semana

10b. ¿En que horario acostumbran manejar por ahí?

Día_____ Medio Día_____ Tarde_____ Noche_____

11. Sexo F_____ M_____

Gracias por tu ayuda.

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 4

Este anexo contiene anuncios electrónicos de locales comerciales en renta en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, y que fueron utilizados para sacar un promedio del costo de la renta del local para la franquicia de congeladas Bon Ice.

1. Puerto Juárez Cancún Quinta Roo / Locales en Renta.

Local Comercial: Locales de 25 y 50 mt2. En zona sin conflictos de circulación y una ubicación centrada para abastecimiento de la zona hotelera e isla mujeres (trasbordador), cercanía a principales arterias de comunicación. Fácil accesos y estacionamiento. Ubicada en Av. López Portillo rumbo a Puerto Juárez.

\$150.00 pesos mensuales Mt2.

Cuentan con: muros, pisos y plafones La plaza cuenta con área de servicios (Oficinas, subestación Sanitarios) Subestación de 500 Kva, tableros de control, ductos cableado y conexiones para 73 servicios en corriente bifásica y para 2 en trifásica, cisterna de 105,000 litros, sistema de bombeo tanque elevado, drenaje separado para aguas servidas y para aguas pluviales

<http://www.cancunrent.com/listados/comercial/esmeralda/template.html>

2. \$9,000 - RENTA DE BODEGAS Y LOCALES

Precio:	\$9,000
Localización:	<u>Cancún, Quintana Roo</u>
Actualizado:	Viernes, 16 Noviembre 2007 17:41
Referencia	1860961
Adoos:	
<hr/>	
Superficie:	95 m ²

Anunciante : Agencia

http://www.adoos.com.mx/post/1860961/renta_de_bodegas_y_locales

3. **Local Comer. Av. Yaxchilan de 6.20 x 12 = 74.40 mts-2**, cristales al frente, luz, agua, baño , propio para comercio, 2 cajones de estacionamiento y teléfono . \$ 12,000.00 +Impuestos.

http://www.adoos.com.mx/post/1860961/renta_de_bodegas_y_locales

4. **Locales Comerciales (4) de 40 mts-2 c/u en Plaza “ La Romana ”** esquina Av: Nichupte y Av: Kinik. Frente a la “Gran Plaza” , cortina metálica plegable . \$ 6500. 00

http://www.adoos.com.mx/post/1860961/renta_de_bodegas_y_locales

5. **Locales Comerciales Juntos nuevos (2)** en Sm-215 Fracc: Héroes Kabah Calle: Narciso Mendoza Mza-7 Lote-6 casa # 1 (3 x 3.5) y (4 x 3.70) \$ 3500.00 y \$ 4500.00 Se rentan juntos en \$ 7000.00 + deposito + contrato \$ 1000.00

http://www.adoos.com.mx/post/1860961/renta_de_bodegas_y_locales

6. **\$5,000 - ¡EXCELENTES LOCALES! FRENTE AL NUEVO HOSPITAL REGIONAL DEL SEGURO SOCIAL**

Precio: \$5,000

Localización: Cancún, Quintana Roo

Actualizado: Sábado, 22 Septiembre 2007
10:49

Referencia Adoos: 1585588

Superficie: 50 m²

Anunciante : Particular

Descripción

Frente al hospital regional del IMMS

- Ubicado en una zona transitada
- Cuatro locales disponibles
- Todos los servicios
- Renta deposito mas contrato
- Uso de suelo comercial

http://www.adoos.com.mx/post/1585588/aiexclexcelentes_locales__frente_al_nuevo_hospita

7. \$5,500 - LOCALES EN RENTA* BONFIL *

Precio:	\$5,500
Localización:	<u>Cancún, Quintana Roo</u>
Actualizado:	Lunes, 2 Junio 2008 10:18
Referencia Adoos:	2979074
<hr/>	
Superficie:	60 m ²
Anunciante :	Agencia

Descripción

Excelentes Locales en RENTA. Son 10 locales, cada local mide 4.60mts X 15mts. el baño se encuentra dentro del edificio. Se encuentra en el poblado de Bonfil a 10min. del Aeropuerto y a 15 min. del centro de Cancún. Renta mensual de cada local \$5,500.- pesos. Contáctenos!
martha@primadoni.com