

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa



**Factibilidad de implementación de un modelo de distribución  
para tiendas de pintura en Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Mauricio Adolfo Pineda González

Guatemala, marzo 2014

**Factibilidad de implementación de un modelo de distribución  
para tiendas de pintura en Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Mauricio Adolfo Pineda González

M. Sc. Gabriela Corado de Morales (**Asesora**)

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas (**Revisor**)

Guatemala, marzo 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

EMBA Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M. Sc Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**

REF.:UPANA.C.C.E.E.0015-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**GUATEMALA, 07 DE FEBRERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Gabriela Corado de Morales, asesora y licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, revisor de la Tesis, titulada: "FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISTRIBUCIÓN PARA TIENDAS DE PINTURA EN GUATEMALA", elaborada por el licenciado Mauricio Adolfo Pineda González, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 11 de enero del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Factibilidad de Implementación de un Modelo de Distribución Para Tiendas De Pintura en Guatemala”**, presentado por el estudiante: Mauricio Adolfo Pineda González, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
M. Sc. Gabriela Corado de Morales  
Asesor

Guatemala, 4 de febrero de 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Factibilidad de implementación de un modelo de distribución para tiendas de pintura en Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Mauricio Adolfo Pineda González**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'BYRON EDUARDO IPIÑA VARGAS', written over a light blue rectangular background.

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas  
Colegiado activo No. 16,224  
Revisor

## **DEDICATORIA**

A DIOS

Por haber guiado mis pasos en esta investigación

A MIS PADRES

Por todos sus esfuerzos para formarme en el camino del bien, y continuar apoyándome hasta el día de hoy

A MI ESPOSA E HIJAS

Por su paciencia y apoyo, pero principalmente por ser la fuente de inspiración de mi lucha diaria

A UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Especialmente a sus autoridades y catedráticos, por haberme brindado la oportunidad de completar mis estudios de posgrado

# CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Antecedentes	
1.1. Reseña histórica de la empresa	1
1.2. Estudios previos	2
1.3. Situación actual de la empresa	4
<b>Capítulo 2</b>	
2. Marco teórico	
2.1. La distribución como variable del marketing	9
2.2. Concepto de canal de distribución	9
2.3. Evolución de los canales de distribución	10
2.4. Funciones del canal de distribución	12
2.5. Factores que afectan al diseño de canales	15
2.6. Tipos de intermediarios	18
2.7. Número de intermediarios	18
2.8. Logística de distribución	20
2.9. El comercio detallista	25
2.10. Origen de la franquicia	27
2.11. Desarrollo del sistema de franquicias	30
2.12. Concepto de franquicia	35
2.13. Partes clave en la franquicia	37
2.14. Tipos de franquicia	41
2.15. Las franquicias en Guatemala	45

2.16.	Franquicias en Centro América: un creciente modelo de negocios	47
<b>Capítulo 3</b>		
3.	Planteamiento del problema	
3.1.	Planteamiento del problema	52
3.2.	Objetivos de la investigación	
3.2.1.	Objetivo general	53
3.2.2.	Objetivos específicos	53
3.3.	Alcances y límites de la práctica	54
3.4.	Metodología aplicada en la práctica	54
3.4.1.	Sujetos	55
3.4.2.	Instrumentos utilizados	55
3.4.3.	Procedimientos	55
<b>Capítulo 4</b>		
4.	Presentación de resultados	
4.1.	Resultados cuestionario No. 1	57
4.2.	Resultados cuestionario No. 2	67
4.3.	Resultados cuestionario No. 3	75
<b>Capítulo 5</b>		
5.	Análisis e interpretación de resultados	
5.1.	Canal de distribución e intermediarios	86
5.2.	Contrato de franquicia	88
<b>Conclusiones</b>		91
<b>Propuesta de mejora</b>		93
Introducción		94
Justificación		94

Objetivos	95
Desarrollo de la propuesta	95
1. Antecedentes de la empresa	95
2. Programa de franquicias Tiendas Azul	96
3. Estructura de la franquicia Tiendas Azul	96
4. Perfil del franquiciatario	98
5. Suministro de las Tiendas Azul	99
6. Programa de formación	99
7. Características de las Tiendas Azul	100
8. Vigencia del contrato de franquicia	101
9. Pasos para obtener una franquicia de las Tiendas Azul	101
Plan para promocionar la franquicia	104
Cronograma de implementación	106
<b>Referencias bibliográficas</b>	107
Anexo 1 – tabla resumen de variables	111
Anexo 2 – tabla de sujetos	112
Anexo 3 – cuestionario No. 1	113
Anexo 4 – cuestionario No. 2	116
Anexo 5 – cuestionario No. 3	119

## **Resumen**

Para el presente trabajo de investigación se seleccionó el tema de factibilidad de implementación de un modelo de distribución para tiendas de pintura en Guatemala, enfocado en la disyuntiva que afronta la empresa Pintura Azul para incrementar su participación en el mercado nacional.

En el capítulo 1 se presenta la reseña histórica de la empresa, su evolución, así como la situación actual de la misma y las diferentes líneas de productos que fabrica y comercializa en los mercados donde tiene presencia. De igual manera fue posible conocer estudios previos que sustentan el desarrollo de la presente investigación, así como la estructura organizacional de la empresa, y se desarrolló un análisis FODA para conocer los factores internos y externos que afectan y propician el desempeño de la organización.

El marco teórico de la investigación se aborda en el capítulo 2, partiendo de la definición de los canales de distribución y la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, para luego conocer las funciones básicas de dichos canales y los factores que afectan el diseño de éstos. También se abordan temas de suma importancia tales como los intermediarios, la logística de distribución y el comercio detallista.

En una segunda parte de este mismo capítulo se desarrolla con amplitud el tema de las franquicias como un proceso innovador en la evolución de los modelos de distribución, para lo cual se expone su origen y desarrollo, así como su conceptualización y la definición de cada uno de los participantes del esquema. Los tipos de franquicias existentes también se exponen a detalle, y se finaliza esta sección con un breve resumen de los principales avances de la materia en el país y la región centroamericana.

En el capítulo 3 se aborda el planteamiento del problema en una forma sistemática, para luego dar paso al planteamiento de los objetivos, a la definición de la metodología de investigación, y en consecuencia a la selección de los instrumentos, de los sujetos, y a la delimitación del trabajo de campo.

Una vez aplicada la metodología de investigación a través de los instrumentos desarrollados, en el capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos a través de diferentes gráficas que permiten ofrecer una visión más clara de los datos cualitativos y cuantitativos que fueron recabados.

En el capítulo 5 se confrontan los resultados obtenidos en el trabajo de campo con los principales conceptos abordados en el marco teórico, permitiendo con ello identificar de forma objetiva y con bases técnicas, los procesos susceptibles de mejora que serán abordados en la etapa final de este documento.

Cada una de las conclusiones vertidas hace referencia a igual número de objetivos planteados en la investigación, comparándolos con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, y contrastándolos con la problemática planteada, para finalmente desarrollar una propuesta de valor que materialice palpablemente la misión y visión de la empresa en el corto plazo.

## **Introducción**

El crecimiento y expansión son fines que toda empresa persigue a lo largo de su existencia. Para acelerar la consecución de estos fines se hace indispensable innovar las metodologías tradicionales que diferentes empresas han utilizado a lo largo del tiempo, pero que hoy día pueden considerarse obsoletas. La distribución de bienes y servicios juega un papel fundamental en estos objetivos de crecimiento y expansión, ya que en los tiempos actuales la velocidad y efectividad son valores altamente apreciados por el comercio y la industria, en contraposición a los tradicionales de calidad y precio.

En la presente investigación se aborda con amplitud los modelos de distribución y su evolución a lo largo del tiempo, enfocándose principalmente en la comercialización de pinturas en Guatemala, actividad que sufrió pocas modificaciones en las últimas décadas, pero que ha visto en los últimos años cómo los fabricantes regionales han salido a la búsqueda de ampliar su mercado a través de diferentes estrategias. Este es el caso de Pinturas Azul, empresa dedicada hace más de treinta años a producir y comercializar sus productos en los mercados de la costa este de Estados Unidos, el Caribe, Centro América, y más recientemente en Sudamérica.

El mercado guatemalteco, en el cual Pinturas Azul incursionó hace poco más de 7 años, ha resultado particularmente complicado para la empresa, ya que a pesar de la calidad de sus productos y la amplitud de su portafolio, aun no consigue colocarse en las posiciones de liderazgo que ocupa en otros mercados. Ello nos lleva a pensar que existen ciertas particularidades en el mercado nacional que deben ser analizadas a profundidad, para que con base en dicho análisis sea posible definir una estrategia de distribución y comercialización acorde a las exigencias del mismo, y de esta manera la empresa logre en el corto plazo sus objetivos de crecimiento y participación.

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada con este propósito, así como una propuesta de implementación de un modelo de distribución innovador para el mercado de pinturas en Guatemala.

## Capítulo 1

### 1. Antecedentes

#### 1.1. Reseña histórica de la empresa

Desde que comenzó operaciones en 1978 la misión de Pinturas Azul ha sido satisfacer a sus clientes fabricando los mejores productos. Basándose en las creencias de sus fundadores, la línea de productos Azul consta de una amplia variedad que incluye desde pinturas arquitectónicas y acabados para madera, hasta adhesivos industriales y selladores de alto rendimiento.

Luego de muchos años de arduo trabajo y dedicación, esta empresa familiar se convirtió en una compañía internacional con fábricas en el Caribe, Centro América y los Estados Unidos. Aun siendo uno de los fabricantes de pintura de mayor crecimiento en el mundo, Azul nunca se ha separado de sus creencias. Los productos Azul pueden ser encontrados desde el sur de Chile hasta Canadá, dándole la oportunidad a millones de personas de disfrutar de su extensa línea de productos.

Azul reconoce la importancia de proveerles a sus clientes los productos de la más alta calidad al mejor precio posible. Por esta razón, Azul continúa trabajando arduamente para mejorar y poder ofrecer productos innovadores.

Actualmente la empresa cuenta con siete modernas plantas de producción en Puerto Rico (4), Orlando – Florida, República Dominicana y Costa Rica. En el mes de junio 2013 se estará inaugurando una octava planta ubicada en Medellín – Colombia, la cual abastecerá a los mercados de Sur América. Adicionalmente se cuenta con centros de distribución en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá, los cuales son abastecidos en forma directa por la planta de producción ubicada en Costa Rica.

Entre su cartera de clientes a nivel internacional, la empresa cuenta con varios de renombre mundial, tales como Home Depot, Sears y Walmart, así como las principales cadenas distribuidoras de pinturas y materiales de construcción en cada uno de los mercados en donde tiene presencia. Las líneas de producto que Pinturas Azul fabrica y comercializa incluyen:

- Pinturas
- Selladores de techos y bases
- Trabajos en maderas
- Selladores y masillas
- Pegamentos
- Selladores de piso
- Revestimientos
- Morteros, lechadas y pegamentos
- Solventes y removedores

En Guatemala Pinturas Azul inició operaciones en el año 2005, para lo cual estableció su centro de distribución en el Municipio de Villa Nueva, desde donde atiende a sus clientes a nivel nacional. La estrategia de la empresa en el mercado guatemalteco se ha enfocado en introducir sus productos en el canal ferretero, así como desarrollar el concepto de centros de color a través de la colocación de equipos de mezcla y entintado en las instalaciones de socios estratégicos ubicados en diferentes puntos del territorio guatemalteco. De igual manera se ha desarrollado un portafolio de productos destinados al mercado de la construcción, específicamente para proyectos habitacionales de mediana y gran infraestructura, tanto públicos como privados.

## 1.2. Estudios previos

De acuerdo a la investigación realizada por medios electrónicos se pudo determinar la existencia de los siguientes estudios que sustentan el desarrollo del presente documento:

- Trabajo de tesis: “Los efectos de la globalización sobre la fabricación de pinturas domesticas en la ciudad de Guatemala”, presentada por Geraldine Waelti Smith, previo a optar al grado de licenciada en administración de empresas. Universidad Francisco Marroquin, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala – 1998.

En dicho trabajo se hace una reseña de la evolución de la industria de pinturas en Guatemala durante las últimas décadas, y cómo a lo largo del tiempo se han dado una serie de consolidaciones de diferentes empresas, reduciendo el número de fabricantes que compiten actualmente en el mercado. De igual manera este documento resulta muy importante para el desarrollo del presente trabajo dado la detallada descripción que se hace del proceso productivo y de comercialización de las pinturas.

- Trabajo de tesis: “El contrato de franquicia”, presentada por lic. Sergio Roberto Salazar Aguirre, previo a optar al grado académico de Magister Artium en derecho mercantil. Universidad Mariano Galvez de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Maestría en Derecho Mercantil, Guatemala – 2007.

En términos legales el trabajo desarrollado por el lic. Salazar Aguirre resulta de vital importancia para el presente documento, ya que a través del mismo se establece el marco jurídico que regula la relación entre franquiciante y franquiciado, así como los términos bajo los cuales se establecerá el contrato de franquicia, y en consecuencia los aspectos operativos y económicos que formarán parte del mismo.

- Trabajo de tesis: “Regulación del contrato de franquicia de servicios en Guatemala”, presentada por Leslie Marlene Velásquez Vásquez, previo a conferirle el grado académico de licenciada en ciencias jurídicas y sociales. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Guatemala – 2010.

Al igual que el trabajo anterior, la tesis desarrollada por la licda. Velásquez Vásquez ofrece una descripción detallada de los aspectos legales que se ven involucrados al momento de establecer un contrato de franquicia, así como las características y los elementos contenidos en dicho documento. Adicionalmente este trabajo aporta un análisis detallado de las ventajas y desventajas que aporta el esquema de franquicias a cada uno de los participantes del mismo (franquiciado, franquiciante y consumidor), así como los obstáculos que podrán presentarse al momento de su implementación.

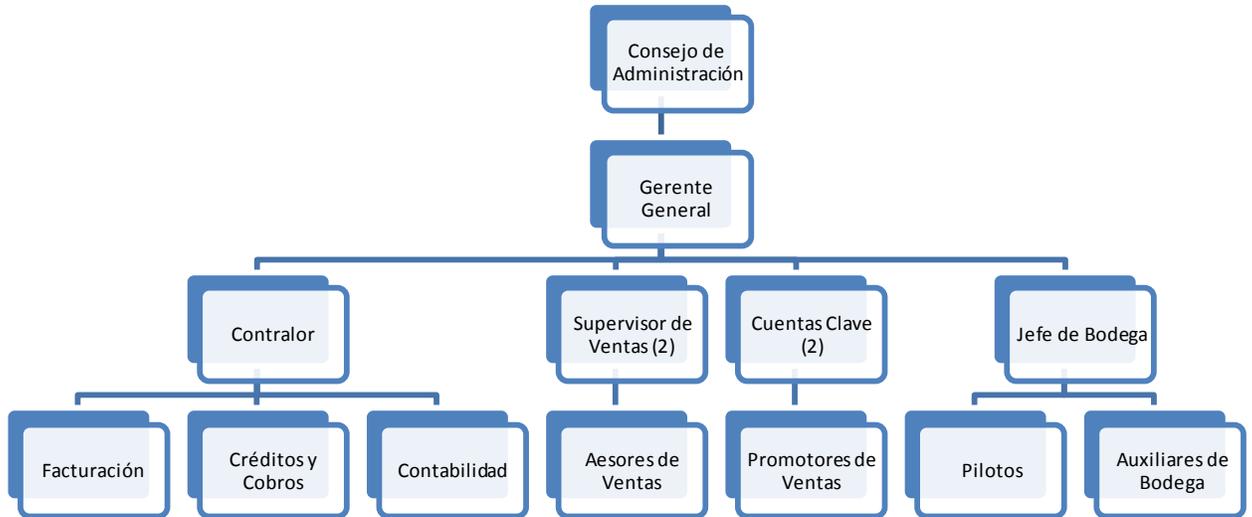
### 1.3. Situación actual de la empresa

La empresa enfoca actualmente sus esfuerzos en capitalizar las oportunidades que el mercado ofrece, especialmente tomando en cuenta que Guatemala es la mayor economía de Centroamérica, y que solamente uno de los grandes productores de pintura de la región se encuentra asentado en el país. Sin embargo, la presencia de las otras grandes marcas es cada vez más evidente, lo cual ha obligado a Pinturas Azul a replantear su estrategia para incrementar su participación de mercado en el corto plazo, la cual ha basado principalmente en la introducción de productos innovadores y de alta tecnología que le permitan diferenciarse de sus competidores.

Diversos retos afronta la empresa en el mercado guatemalteco, entre los que vale la pena mencionar la introducción de pinturas de bajo costo y mala calidad, lo cual aunado a la tendencia del consumidor de orientar su decisión de compra basado en el precio de las mismas, genera diversas complicaciones para competir en igualdad de condiciones. En este mismo sentido se hace cada vez más notorio un fenómeno que en los últimos meses afecta al mercado de pinturas de la región, y es el hecho que algunas personas se han dado a la tarea de importar saldos de lotes de pinturas que por su antigüedad han sido retiradas del mercado norteamericano, las cuales son re-envasadas y presentadas al consumidor como producto de alta calidad y bajo precio, todo ello en detrimento de los fabricantes regionales. Finalmente es importante mencionar en este apartado la escasa o nula cultura del consumidor local con relación al mantenimiento preventivo y a la selección de pinturas de alto rendimiento, lo cual sin duda convierte al mercado guatemalteco en una plaza de poca tecnificación y bajo consumo de productos de larga duración.

A continuación se muestra la actual estructura organizacional de Pinturas Azul:

Ilustración No. 1



Fuente: información proporcionada por Pinturas Azul (junio 2013)

La planilla de Pinturas azul está conformada en la actualidad por un total de 80 empleados distribuidos en tres grandes áreas: administración y finanzas, ventas y almacén, todas ellas a cargo de la gerencia general.

El área de ventas se subdivide a su vez en dos: ventas al detalle y cuentas clave. La primera de ellas se encuentra bajo la responsabilidad de dos supervisores, quienes cubren dos grandes regiones del territorio nacional: sur occidente y nororiente que incluye la ciudad capital. En el caso de cuentas clave, igualmente se encuentra bajo la responsabilidad de dos asesores, quienes atienden en forma directa a los grandes distribuidores de materiales de construcción,

así como a la cadena de supermercados más importante del país. El área de cuentas clave se complementa con un equipo de promotores, quienes se ubican directamente en los puntos de venta, y cuya responsabilidad primordial es la preparación de fórmulas de pintura, así como la colocación de los productos y la asesoría a los clientes que visitan cada una de las ubicaciones.

En el caso del área de almacén es importante hacer notar que la empresa administra directamente sus inventarios, y que cuenta con una flotilla de tres camiones, con los cuales distribuye en forma directa a todos los clientes en el territorio nacional.

A continuación se presenta el análisis FODA realizado para Pinturas Azul:

Ilustración No. 2

Esquema No. 1: Análisis FODA

<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades ( + )</b>	<b>Amenazas ( - )</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos de los productores de materias primas para la fabricación de pintura se ubican en Guatemala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al mercado local de pinturas de bajo costo y mala calidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guatemala es la mayor economía de Centroamérica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de pinturas en Guatemala se mueve mayormente por precio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente un productor regional de pinturas se encuentra ubicado en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca cultura de mantenimiento preventivo, poca tecnificación para la</li> </ul>

	Guatemala	aplicación de pinturas, y escasa preparación de las superficies
<b>Factores internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante innovación y diferenciación en todas las líneas de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferencia de sus competidores, la mayor parte de productos se producen en la región, logrando con ello mejores costos locales y tiempos de respuesta para abastecer el mercado local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o nula cultura de gestión del conocimiento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se maneja el concepto de tiendas propias, evitando con ello competir con los distribuidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de soporte técnico local para dar respuesta adecuada a los clientes</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (junio 2013).

Del análisis FODA se desprenden diversas fortalezas de Pinturas Azul con relación a su competencia, destacándose el hecho que es el único productor regional de pinturas que no maneja un concepto de tiendas propias, evitando con ello competir en forma directa con sus distribuidores, y asegurando una amplia cobertura de mercado sin incurrir en altas inversiones de capital y costos fijos asociados. En contraposición, es igualmente importante resaltar las debilidades identificadas en la organización, las cuales en su mayoría están asociadas a una

baja inversión en desarrollo humano, lo cual repercute en una alta tasa de rotación de personal y una constante pérdida de conocimiento y recursos, al verse obligados a capacitar de manera constante a nuevos colaboradores. Igualmente resulta importante resaltar la carencia de un departamento encargado de brindar soporte técnico a los clientes, ya que ello incide de forma directa en la adecuada atención a los requerimientos de los mismos, y en la consecución de nuevos negocios asociados a proyectos de infraestructura.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

#### 2.1. La distribución como variable del marketing

La misión de la distribución es llevar los productos al mercado en la cantidad deseada, el lugar donde se deseen adquirir y en el momento que se necesiten. Esto produce unos beneficios de tiempo, lugar y posesión en el consumidor. Para que exista la adquisición del producto en el punto de venta, deben desarrollarse otras actividades complementarias como son la información y la promoción.

Las estrategias de la empresa en términos de distribución, a diferencia de las relacionadas con el precio, son a largo plazo, y su modificación es difícil y costosa en la mayoría de los casos. La gestión de la distribución se centra en las siguientes actividades:

1. Diseño y selección del canal de distribución. Consiste en una definición de los objetivos de los canales, seleccionar el número de ellos, etc.
2. Naturaleza de la distribución física. Su logística.
3. Emplazamiento, tamaño y características de los puntos de venta.
4. Relaciones entre los miembros del canal.

La diferencia entre el precio de venta del fabricante y el del establecimiento distribuidor sirve para retribuir las actividades que se desarrollan en las distintas etapas de la distribución del producto.

Todas estas fases configuran lo que se llama *canal de distribución*. “La distribución es un servicio que en economía está dentro del sector terciario, representando un amplio porcentaje del producto interno bruto en todos los países” (López-Pinto, 2010: 219).

#### 2.2. Concepto de canal de distribución

La vía que utiliza el fabricante para llevar sus productos al consumidor es el canal de distribución. Se podría definir como el camino que recorren los productos hasta llegar al

usuario final. Esto facilita el proceso de intercambio, esencia del marketing. Las decisiones referentes al canal afectan directamente a los demás elementos del marketing. Es decir, los precios que fije la empresa dependerán de si usa medios de intercambio masivo o tiendas especializadas. Y la calidad de la fuerza de ventas y la publicidad dependerá de la capacidad de sus distribuidores.

“Las personas que gestionan los canales, y que se consideran elementos básicos de ellos, se llaman intermediarios. Los intermediarios, si existen, están vinculados a los productos mediante contratos de compra-venta” (López-Pinto, 2010: 220).

Algo debe motivar al fabricante a dejar la venta de sus productos en manos de los intermediarios: son más eficientes a la hora de atacar los mercados, pues su visión del negocio se centra más en el mercado que en el producto. Su experiencia, especialización y sus actividades en general ofrecen a la empresa más de lo que conseguiría por sí sola. Los intermediarios tratan de transformar lo que ofrece el producto en lo que desea el consumidor. Compran grandes cantidades de muchos productos, descomponiéndolas en gamas más amplias y cantidades menores, tal y como desean los consumidores. Es por esto que una de las funciones más importantes de los intermediarios consiste en un ajuste de la oferta y la demanda.

### 2.3. Evolución de los canales de distribución

En las últimas décadas, los canales de distribución han experimentado unos cambios sin precedentes. Los fenómenos que los han promovido han sido:

- Cambios en la intensidad de la competencia: la competencia intensa y global reduce los márgenes. El reparto de éstas entre los diferentes participantes en el canal cuestiona las tareas, y en ocasiones, la propia existencia de los participantes.
- Cambios en la importancia de las diversas tareas de distribución: más tecnología en los productos y especialmente en la posibilidad de fabricar en series cada vez

menores de forma eficiente, cuestionando la necesidad de ejecutar la tarea de romper la serie en lotes menores a lo largo del canal.

- Cambios en las relaciones de poder entre los integrantes del canal: la concentración, internacionalización, horizontalización y operación a mayor escala de los canales incide en un cambio en la figura del participante que decide sobre la asignación de tareas, márgenes, roles y responsabilidades.
- Cambio en el equilibrio de la balanza del poder a favor del consumidor y no del canal.
- Cambios en la situación del fabricante: se encuentra en la necesidad de reducir costos y de mantener un nivel óptimo de eficiencia operativa, a través de una racionalización de las plantas de producción, unida a la reestructuración de sus redes logísticas y de distribución, y el desarrollo de sistemas integrados de tecnologías de la información.
- Mayor sofisticación en el aprovisionamiento. Quizá uno de los elementos más importantes en los últimos 10 años es la creciente transparentización de la actividad económica, en la que cada vez existe más información sobre las condiciones en que compran los distintos miembros del canal.

Muchas interrogantes sobre los canales de distribución que antes eran considerados como esenciales han pasado a un segundo término. Por ejemplo la decisión entre una distribución directa o indirecta ha dado paso a preguntas relacionadas con la capacidad de los canales para:

- Generar barreras de entrada
- Magnificar la diferenciación del producto y/o servicio
- Facilitar el conocimiento íntimo del cliente
- Amortiguar la exposición del proveedor a las incertidumbres del mercado

Tradicionalmente, los canales de distribución han sido vistos como sistemas verticales de marketing en el que la responsabilidad se iba transfiriendo de nivel en nivel. El fabricante enviaba un lote de productos al mayorista. El mayorista lo dividía en lotes más pequeños y lo

vendía al detallista, quien almacenaba el producto y convencía al cliente para que lo comprara. Si el producto requería servicio posventa, el usuario final recurría al detallista, quien daba mantenimiento y reparaba el producto en su zona geográfica de influencia. Se daba también un elevado nivel de duplicidad de tareas, algo que puede asumirse en un entorno ineficiente. Con el aumento de la competencia, la oferta y la demanda, los márgenes se vuelven más tímidos, lo que pone en evidencia la redundancia de las tareas que desempeña cada miembro del canal.

“Quizá el cambio esencial en los canales es que hoy es el cliente final y no el canal o el proveedor el que, a través del acceso a ofertas variadas de múltiples proveedores y apoderado por la información sobre ofertas y niveles de servicio cada vez más disponible, demanda tareas y no instituciones” (López-Pinto, 2010: 221).

#### 2.4. Funciones del canal de distribución

El diseño del canal adecuado se basa en las funciones que debe desempeñar. Los productores, mayoristas, distribuidores, minoristas y otros miembros del canal de distribución existen con el objetivo de desempeñar algunas de las siguientes funciones:

- Almacenar
- Generar demanda
- Distribuir físicamente los bienes
- Suministrar servicio posventa
- Extender crédito a los clientes

Con el fin de poder hacer llegar los bienes a los usuarios finales, los fabricantes deben de asumir estas funciones o traspasarlas a los intermediarios en el canal. Se pueden eliminar o sustituir miembros en el canal de distribución, pero nunca se podrán eliminar las funciones que estos desempeñan, a no ser que éstas ya no sean necesarias. Esto podría ocurrir si la cuota de distribución de los billetes de avión electrónicos, los e-book, o la música (mp3) desplazara

a los lotes físicos. Hasta entonces, si se eliminan miembros en el canal de distribución, sus funciones se transfieren pasando a ser responsabilidad de otros miembros.

En la medida en que una misma función sea desempeñada en más de un nivel en el canal de distribución, la carga de trabajo de la función será compartida por diferentes miembros en todos los niveles. Por ejemplo los fabricantes, mayoristas y detallistas quizás se vean en la necesidad de almacenar. Esta duplicación y redundancia incrementa los costos. Sin embargo, el incremento en costos se justifica en la medida en que esto se requiera para poder proveer bienes a los clientes en la cantidad adecuada y en el momento y lugar precisos. Si el incremento en costos no se justifica, entonces la redundancia genera imperfecciones.

Todos los flujos y funciones son indispensables en el canal de distribución, pero esto no quiere decir que todos los actores del canal participen en todos los flujos.

Por ejemplo, cuando una empresa compra a Dell ordenadores, lo hace directamente a un agente de Dell, por teléfono a su call center, o a través de [www.dell.es](http://www.dell.es). Lo recibe un operador de logística. El servicio técnico lo implementa otra empresa especialista en esta área. Cada uno hace lo que sabe hacer y se producen ahorros.

A continuación se describen las funciones básicas asignadas a los componentes de un canal de distribución:

1. *Simplificación de las transacciones.* Al contrario de lo que parece, el número de gestiones para llevar el producto al consumidor disminuye al pasar por el intermediario, ya que de lo contrario, el fabricante deberá tratar directamente con cada distribuidor. De hecho, si suponemos que existen A fabricantes y B consumidores, en ausencia de intermediarios, el número de transacciones sería de  $A \times B$ , mientras que la presencia de aquellos reduce el número de  $A+B$ .
2. *Información.* Cada miembro del canal distribuye información e investigaciones comerciales al anterior sobre el mercado y las actividades de marketing necesarias para realizar una correcta planificación.

3. *Ajuste entre la oferta y la demanda.* Las empresas intermediarias compran grandes volúmenes de producto que luego venden en cantidades menores al consumidor o a otros componentes del canal. Cuando el número de fabricantes es alto, el intermediario lleva a cabo una acumulación de la oferta, clasificando a su vez, este último, las calidades de los productos comprados.
4. *Diversificación de productos.* Existe la tendencia, por parte de los intermediarios, a especializarse en una línea de productos. Aun así, dado que el consumidor quiere variedad a la hora de decidir en la compra, obliga al vendedor a crear surtido, que lo realiza comprando a distintos productores y vendiendo al detallista una variedad de marcas dentro del mismo producto, más amplia de lo que podría ofrecer un solo fabricante. En el extremo de esto, encontramos a los que desarrollan sus primeras marcas, se fusionan entre ellos dando lugar a detallistas de categorías especializadas tipo “supermercado”.
5. *Logística de la distribución.* Comprende las actividades de almacenamiento, transporte y entrega del producto.
6. *Marketing.* Los intermediarios llevan a cabo las actividades de venta personal y publicidad. Los detallistas realizan funciones de promoción en el punto de venta, como es la publicidad, ambientación de locales, pruebas, muestras, etc. A esta actividad del marketing se le denomina Merchandising.
7. *Acciones de transmisión de derechos de uso y propiedad.* Cuando se realiza la compra de un producto, puede traspasarse la propiedad o el derecho de uso. Por ejemplo, al comprar un televisor se adquiere la propiedad, pero al alquilar un inmueble, la adquisición es de un derecho de uso. Entre los componentes del canal de distribución, se distingue entre comerciantes y agentes. Los comerciantes compran mercancías en depósito para venderlas, habiendo tenido la propiedad en su poder; por ejemplo, los supermercados. Los agentes nunca llegan a tener la propiedad del producto. Por ejemplo, los agentes inmobiliarios.
8. *Financiación.* Los intermediarios pueden financiar sus mercancías. Es decir, las adquieren y las pagan según las condiciones de los contratos de compra-venta. Suelen ser pagos a 30, 60, 90 y en algunos casos a 120 días. También se utiliza la modalidad

de pago al contado *cash and carry*, esto es pagar y llevar. Existen otras modalidades de pago, dependiendo del acuerdo alcanzado por las partes.

9. *Servicios relacionados con el producto*. Contempla actividades del tipo: entrega, instalación, mantenimiento, asesoría, formación, etc. Los aparatos electrónicos, por ejemplo, requieren asistencia técnica, que la mayoría de las veces corre a cargo del intermediario. Estos también proporcionan los suministros y recambios necesarios para reparar averías. Es tan alta la especialización, que algunos distribuidores, como es el caso de los de la empresa Microsoft, crean centros de formación y enseñanza.
10. *Riesgos*. Los intermediarios corren el riesgo de que el producto no se pueda vender, o se tenga que hacer a un precio inferior al previsto. Asumen pues los riesgos de una previsión de la demanda incorrecta. Para paliar muchos de estos riesgos, las empresas que actúan de intermediario incurren en un aumento de gastos en seguros, para estar protegidos frente a robos, incendios, etc. También deben correr los riesgos que supone la financiación de las mercancías, si actúan de vendedores de otro miembro del canal.

Para desarrollar estas funciones se utilizan recursos escasos, obteniendo una mejor gestión en función de la especialización de los miembros del canal. Cuando se dividen las responsabilidades entre los miembros del canal, las funciones pueden desarrollarse con mayor eficacia, aumentando la calidad del servicio y los beneficios.

## 2.5. Factores que afectan al diseño de canales

La empresa puede identificar varios tipos de necesidades según los distintos segmentos a los que aspira entrar. Deberá decidir cuáles son los segmentos a que se dirigirá la oferta y los mejores canales para cada caso. En un mercado concentrado, o con pocos compradores, lo más apropiado es utilizar un canal directo o corto. Si el número de compradores es elevado, y las compras son frecuentes y en pequeña cantidad, lo mejor es utilizar una distribución intensiva. Los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores aconsejan determinado diseño de canal, ya que el mercado puede estar segmentado por estas variables.

Deben tenerse en cuenta las acciones de los competidores. La empresa quizás quiera trabajar en los mismos puntos de venta en los que ya están los productos de la competencia, o simplemente, evitarlos. El problema más grande de las empresas a la hora de decidir sus formas de distribución aparece cuando se han creado formas de distribución a las que el consumidor se ha habituado. Es por esto que se tiende a imitar la forma de distribución de la competencia. Las propias características de los intermediarios también influirán en el diseño del canal. Estos deben tener capacidad para realizar las actividades que desea la empresa, es decir, manejar promociones, contactar con los clientes, almacenar, etc. La empresa debe dirigirse a distribuidores cuyos objetivos empresariales sean compatibles con los suyos.

Desde el punto de vista interno, los objetivos del canal de la empresa dependerán también de las características del producto y de la propia empresa. Por ejemplo, los productos perecederos requieren una comercialización más directa, con disminución del tiempo de entrega y de manipulación. Otros productos pueden requerir una distancia de transporte mínima. Precio, moda, servicio, prestigio, estacionalidad, etc., son características suficientes para motivar la elección de un determinado canal. Por ejemplo, si el precio es elevado, se justifica una venta exclusiva. Un producto de moda, requerirá una rápida distribución.

“El tamaño de la empresa y su capacidad económica determinan cuáles son las actividades de marketing que puede manejar y cuáles son las que deben dejarse en manos de los intermediarios. Si entre las ambiciones de la empresa está el estricto plazo de entrega, de la misma manera repercutirá en los intermediarios y el tipo de canal, así como la cantidad de detallistas necesaria y el tipo de transporte empleado” (López-Pinto, 2010: 225).

Hace unos años Rangan (1990) postuló que los canales del futuro serían híbridos, múltiples y cortos.

### *Canales híbridos*

Un canal híbrido es aquel que especializa las tareas de la distribución (posesión de inventarios, propiedad, promoción, negociación, financiación, gestión del pedido, pago y servicio) entre aquellos que sean más eficientes en ejecutarlos.

Este es un tipo de estructura en el cual el proveedor y los miembros que integran el canal de distribución comparten la ejecución de las funciones. El proveedor puede desempeñar algunas de las funciones del canal (por ejemplo, la negociación de ventas o la generación de pedidos), mientras que el resto de componentes del canal realizan el resto de funciones (por ejemplo, distribución física y entrega al cliente). Otros miembros del canal se pueden especializar en funciones tales como el servicio posventa. En esencia, en los canales híbridos los diferentes elementos trabajan juntos, especializando a sus elementos en diferentes funciones sin que se solapen los esfuerzos.

### *Canales múltiples*

Los canales múltiples reflejan el número de canales disponibles para los clientes.

Prevalecen más en los sectores que cambian rápidamente y son menos comunes en los sectores estables. El canal se adapta al comportamiento de compra del cliente. Aunque los canales múltiples son necesarios para reflejar la pluralidad del mercado, cada canal está claramente especializado para servir un comportamiento de compra específico.

### *Canales cortos*

Existe una tendencia a acortar los canales. Con la aparición de sistemas y empresas de logística que operan con tiempos de entrega muy cortos, los minoristas ya no quieren o no ven la necesidad de tener que ordenar al mayorista y lo hacen directamente a través del proveedor.

Las tecnologías de la información y la capacidad de dar una respuesta rápida en cuestiones logísticas han disminuido sustancialmente la necesidad de duplicar o triplicar inventarios a través del canal.

En un entorno de fuerte competencia, el margen extra ahorrado en alguna fase del canal se refleja en una reducción de precio para el cliente final. La aparición de macrotiendas especializadas que compran directamente al fabricante y venden directamente al usuario es un ejemplo de este achatamiento del canal.

## 2.6. Tipos de intermediarios

Para desarrollar el trabajo en su canal, la empresa deberá identificar los tipos de intermediarios. Por ejemplo, un fabricante que ha desarrollado un sistema electrónico para detectar errores en los contactos mecánicos de los automóviles. Podría distribuirse el producto en las industrias que utilizan todo tipo de motores, ya sea la industria aeronáutica de automoción, ferrocarriles, etc. Quizás la empresa no cuente con muchos vendedores y el problema sea cómo llegar a las distintas industrias.

Posiblemente se tendría que analizar la fuerza de ventas de la empresa, es decir, ampliarla, asignando representantes en zonas geográficas, pidiéndoles que se pongan en contacto con todas las fábricas de la zona. Podrían desarrollarse grupos de vendedores autónomos para las diferentes industrias. También se podrían contactar agencias de fabricantes en distintas regiones para vender el equipo, aun cuando estas agencias gestionen otros productos de otras empresas. Finalmente, existe la alternativa de buscar distribuidores en zonas geográficas interesados en probar el equipo, ofreciéndoles buen precio, apoyo promocional y distribución exclusiva.

No siempre podrá desarrollarse el canal favorito debido a restricciones de coste u otras limitaciones.

## 2.7. Número de intermediarios

Pueden distinguirse tres modalidades básicas entre las que la empresa determinará el número de intermediarios:

### *Distribución intensiva*

Con esta estrategia se abastecen de los productos de la empresa al mayor número posible de comercios. Los productos cumplen con los beneficios de lugar, posesión y tiempo, ya que estarán a disposición de los consumidores en el lugar y momento en que los precisan. Suelen

adoptar esta modalidad las empresas que manejan productos de uso corriente y compra frecuente, como son los jabones, caramelos, etc.

La empresa no siempre lo tendrá fácil para conseguir los canales deseados, aumentando el riesgo de incompatibilidad de objetivos entre el fabricante y el distribuidor. Es una modalidad costosa, ya que el apoyo de los distribuidores se recompensa con esfuerzos de promociones y otros gastos por parte del fabricante.

Al existir una cesión relativamente indiscriminada al canal, los productos pierden control del mercado. La empresa debe evaluar si las ventas compensarán esta pérdida de control o si sus aspiraciones están en línea con sus objetivos a corto y largo plazo.

#### *Distribución exclusiva*

Sucede cuando se limita el número de intermediarios que gestionan los productos de la empresa. El fabricante otorga a una cantidad limitada de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir en un territorio acordado. Esta modalidad se da en algunas marcas de automóviles y en marcas lujosas de ropa. El productor espera que el distribuidor se preocupe más de las ventas y controle los precios, las promociones y los servicios relacionados con el producto.

Este tipo de distribución, que permite la utilización de canales cortos, va en contra del principio de libre competencia, aunque se considera legal si todos los miembros del canal tienen acceso a productos similares en un mercado determinado. Con esta estrategia, la empresa refuerza la imagen de marca, a la vez que aumenta sus costes de distribución.

#### *Distribución selectiva*

Con esta estrategia se recurre a más de un intermediario, pero no a todos los que están dispuestos a manejar los productos de una empresa. Por parte del distribuidor existe el compromiso, normalmente, de efectuar un volumen mínimo de compras. El distribuidor no está obligado a vender solamente el producto de la empresa con la que trata (no existe exclusividad), pudiendo comprar y vender productos de la competencia.

La empresa no tiene que repartir sus esfuerzos entre muchos comercios. Conseguirá buenas relaciones con los intermediarios que elige. La distribución selectiva permite que el fabricante cubra bien el mercado, aumentando el control sobre él y con costes bajos. Con esta modalidad se distribuyen los electrodomésticos y los muebles.

Generalmente se escoge una política de distribución selectiva si:

- El riesgo percibido asociado con la decisión de compra es elevado. Por ejemplo, al comprar aparatos de alta fidelidad, los consumidores confían en los consejos técnicos de los vendedores de la tienda especializada, así como en la seguridad que les da el que la misma tienda les pueda prestar servicio posventa.
- La frecuencia de compra es baja (por ejemplo, al comprar maletas).
- La lealtad de marca entre los consumidores es elevada (por ejemplo, en el caso de las prendas Levi's).
- El esfuerzo personal de ventas en el punto de venta al público juega un papel importante en orientar las compras de los consumidores. Cuando los gastos del punto de venta detallista son elevados, como sucede en el caso de la venta de componentes de alta fidelidad, suele ser conveniente utilizar distribución selectiva.

## 2.8. Logística de distribución

Hasta ahora se han descrito los criterios básicos, la organización y selección de los canales de distribución. Una vez la empresa ha estudiado sus alternativas y optado por el mejor diseño, deberá implementar y administrar el canal elegido. Para ello requerirá seleccionar específicamente a los miembros de canal en concreto, motivarlos y evaluarlos.

El siguiente paso será decidir cuál será la mejor manera de gestionar la logística o distribución física, de manera que los consumidores encuentren el producto en el lugar y momento oportuno.

La distribución física incluye desde la selección de localización, número y tamaño de los almacenes hasta el transporte de productos, pasando por la gestión de stocks y el procesamiento de pedidos.

Las empresas administran sus actividades dentro del canal por medio de información. Gracias a los ordenadores, las terminales en los puntos de venta, los códigos de productos, el intercambio electrónico de datos (EDI), entre otros, los fabricantes han podido hacer promesas de entrega, consiguiendo una distribución eficiente.

Los costos más altos en logística son, por este orden: el transporte, la gestión de stocks, el almacenamiento y el procesamiento de pedidos. El buen servicio a clientes entraña altos costos de distribución. La disminución de costes en este sentido entraña un transporte barato, inventarios escasos y pocos almacenes. Las empresas no pueden arriesgar que un producto competitivo en precio y calidad caiga por su distribución.

El punto de partida para una buena distribución consiste en estudiar lo que quieren los clientes y lo que ofrece la competencia. Los clientes desean una entrega a tiempo, grandes inventarios, capacidad de la empresa para satisfacer necesidades urgentes, tratamiento cuidadoso de los productos, buen servicio posventa y cambios de bienes defectuosos.

Cuando menos la empresa querrá ofrecer o debería ofrecer el mismo nivel de servicio que la competencia. Pueden escucharse frases del tipo: nuestro objetivo consiste en entregar, al menos, el 95% de los pedidos en un plazo de siete días a partir de la formalización del pedido, y garantizar los desperfectos en transporte en menos del 1%. En pocas palabras, la organización debe dictar los objetivos de distribución física.

“En cuanto a la logística en Internet, existen varias alternativas para que los modelos de negocio sean rentables. El caso más claro lo encontramos en el sector de la gran distribución. Los negocios tradicionales poseen una ventaja competitiva latente que deben explotar. Los supermercados pueden contar con los establecimientos presenciales para satisfacer sus necesidades logísticas. Una empresa start-up ha de invertir en un centro de distribución dedicado, lo que supone un elevado costo que pone a la empresa en clara desventaja frente a

sus rivales híbridos. Este es el motivo por el que ningún supermercado start-up ha tenido éxito en Internet” (López-Pinto, 2010: 228).

### *Transporte*

La elección del medio de transporte afecta al precio de los productos y al servicio de entregas. A la hora de elegir el medio de transporte, deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- Velocidad en el tiempo de entrega puerta a puerta
- Fiabilidad para cumplir con lo previsto
- Capacidad de manejar diversos productos y acondicionarlos
- Disponibilidad o zonas geográficas que se abarcan
- Coste. Por tipo de producto, distancia, peso, etc.
- Frecuencia del transporte
- Flexibilidad para adaptarse a las características del producto

Cada medio de transporte de mercancías existente presenta unas ventajas y características distintas. Las modalidades de transporte están sujetas a diversas leyes reguladoras sobre mercancías y pasajeros, y pueden clasificarse en las siguientes:

1. Carretera. Camión, furgoneta o similar. Tienen rutas y horarios muy flexibles. Puede transportar productos puerta a puerta y pueden utilizarse como único medio de transporte, algo que disminuye el riesgo de daños en las mercancías. Es un transporte eficiente para trayectos relativamente cortos y mercancías valiosas. Además, las tarifas de transporte por carretera son muy competitivas. Es un medio flexible, rápido y con salidas frecuentes.
2. Ferrocarril. Es uno de los medios de transporte más utilizado para enviar grandes cantidades de productos a granel a grandes distancias y a precio muy competitivo. Sus principales características son: gran capacidad, coste unitario bajo, equipos especializados para manejar todo tipo de mercancías y amplia cobertura geográfica.

3. Marítimo. Medio de transporte lento, aunque permite movimiento masivo de mercancías. Tiene un costo unitario bajísimo. Es el preferido para el transporte de mercancías de poco valor.
4. Aéreo. Las tarifas son muy elevadas, aunque es ideal cuando se necesita transportar grandes distancias y en tiempo reducido. Es el medio utilizado para los productos perecederos (alimentos frescos) y los de gran valor (joyas, material electrónico caro). La ventaja de este medio es que reduce los costes de inventario en las empresas.
5. Otros. Tuberías, cintas transportadoras, etc. Se transportan líquidos y gases a un coste operativo unitario muy bajo. Son medios de gran capacidad aunque limitados en cuanto al trayecto.

Puede apreciarse que el transporte de mercancías rara vez no será combinando varios medios, ya sea por limitaciones de un propio medio para llegar a su destino o por optimización de los costes.

### *Almacenamiento*

Actividad necesaria en todos los niveles del canal, ya que el volumen de producto demandado y el momento de entrega por parte de un miembro del canal no son los mismos que ofrece el proveedor del mismo intermediario. Toda empresa debe almacenar sus productos mientras espera que se vendan. La empresa debe decidir cuál es la cantidad ideal de mercancía que puede almacenar y sus emplazamientos. Cuantos más puntos de almacenamiento, antes podrá cumplirse con un servicio al cliente eficiente, aunque los costes aumentarán inevitablemente. Un número reducido de emplazamientos de gran tamaño proporcionará disminuciones del costo de almacenaje, pero ofrecerá una menor operatividad y flexibilidad para servir rápidamente a los consumidores.

Una parte de las existencias de las empresas se guardan en la fábrica o cerca de ella y el resto se reparte por almacenes estratégicamente ubicados. La empresa puede ser dueña de los almacenes privados, pueden alquilar espacio o hacer las dos cosas. Si los almacenes pertenecen a la empresa, los controlarán mejor, aunque su capital estará más atado y será más difícil cambiar de ubicación cuando se desee. Los almacenes alquilados cobran un precio por

cada servicio adicional (inspección, envío, empaquetado y facturación), pero escogerlos da más libertad a la empresa para cambiar de lugar o de tipo de almacén.

### *Gestión de inventarios*

La administración de inventarios está íntimamente relacionada con el procesamiento de pedidos. Las técnicas MRP (Material Requirements Planning), técnica para planificar las necesidades de material para la producción y, JIT (Just in Time), procedimiento que trata de reducir al mínimo el inventario en todas las fases de la producción, que son métodos de organización de la producción, contribuyen a una adecuada gestión de las existencias. El propósito principal consiste en determinar el nivel de existencias adecuado para minimizar lo que se llama roturas de stock y así poder atender en todo momento la demanda y disminuir los costes de gestión.

Las decisiones en cuanto a inventarios entrañan saber cuándo debe colocarse un pedido y cuánto pedir. Deben ponderarse los costos de quedarse sin existencias y de tener demasiadas. Cuanto mayor sea el tamaño del pedido, menor será la cantidad de pedidos y los costos por procesarlos, aumentando los costos de stock.

### *Procesamiento de pedidos*

Incluye las actividades de transmisión de órdenes de compra. El principal problema para la gestión de pedidos, al igual que ocurría en la gestión de inventarios, es el tamaño del pedido.

Tanto la empresa como el consumidor se benefician cuando el procesamiento de pedidos se realiza de manera rápida y precisa. Lo ideal sería que los vendedores enviaran sus pedidos todos los días, procesando los pedidos con brevedad y entregándolos puntualmente, emitiendo las facturas con tanta rapidez como sea posible. Para este propósito juegan un papel importantísimo los ordenadores, que si se utilizan bien, agilizan el proceso pedido-envío-facturación.

## 2.9. El comercio detallista

“La venta al detalle se refiere a todas las actividades que entraña la venta directa de bienes y/o servicios a los consumidores finales para uso personal, no comercial” (López-Pinto, 2010: 230). Las tiendas detallistas tienen infinidad de tamaños y formas, que se pueden clasificar de acuerdo con una o varias características.

La primera de ellas es el número de servicios que ofrecen. Cada producto requiere una cantidad diferente de servicios y cada cliente prefiere diferentes servicios. Se contemplan tres niveles de servicios, autoservicio, servicio limitado y servicio completo. El autoservicio lo utilizan los vendedores de bienes básicos y bienes de consumo que se mueven con rapidez. En las tiendas con servicio limitado se ofrece más ayuda a los compradores para realizar las ventas, porque los bienes que manejan ya necesitan de más información. También ofrecen servicios de financiación y devoluciones, y eso repercute en el precio de los artículos. Finalmente en las tiendas con servicios completos, los vendedores ayudan a los compradores en todas las fases del proceso de compra. Estos detallistas suelen manejar bienes especializados.

Otra de las características sobre las que se pueden clasificar las tiendas detallistas es la línea de productos, es decir, según la amplitud y la longitud de su variedad de productos. Entre los tipos más importantes de detallistas se encuentran las tiendas de especialidades, que manejan una cantidad reducida de productos; las tiendas de departamentos, que trabajan una amplia variedad de productos separados en departamentos según el tipo de artículo; los supermercados, con costos bajos, altos márgenes y con gran movimiento de mercancías; las tiendas de barrio, tiendas pequeñas con una línea limitada de productos básicos; los hipermercados, en los que se vende todo tipo de productos, y los negocios de servicios, que incluyen cines, teatros, clubes, etc.

Los detallistas también se pueden clasificar de acuerdo con los precios que cobran. La mayoría de los detallistas cobran precios medios y ofrecen bienes normales de calidad y servicio a clientes. Algunos ofrecen bienes y servicios de más calidad a precios más altos. Los detallistas que tienen precios bajos son las tiendas de descuento, que venden mercancías

normales a precios más bajos, porque aceptan márgenes menores, y los detallistas con rebajas, que compran a precio de mayoreo más bajo de lo que lo hacen las tiendas de descuento y así repercute en el consumidor.

Otras formas de propiedad son la cadena corporativa, la cooperativa detallista y franquicias:

- Cadena corporativa: son cadenas de tiendas propiedad de una sociedad. Emplean métodos similares de comercialización y venden casi las mismas líneas de productos.
- Cooperativa detallista: son grupos de tiendas que se han reunido para montar una operación central de mayoreo, que realizan actividades de marketing conjuntas.
- Franquicias: sociedad contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicios (que otorga la franquicia) y empresarios independientes (franquiciados) que adquieren el derecho de gestionar uno o varios productos.

La mayor parte de las tiendas se agrupa con el propósito de tener más fuerza de atracción de clientes y ofrecer a los consumidores la comodidad de comprar todo de una vez. Los tipos principales de conjuntos de tiendas son la zona comercial en las ciudades y el centro comercial.

Aunque la mayor parte de los bienes y servicios se venden por medio de tiendas, las ventas al detalle sin tiendas han crecido a mucho más velocidad que las ventas al detalle en tiendas. El comercio detallista sin tiendas incluye la comercialización directa, mediante correo, teléfono, internet, catálogo o televisión, y las ventas directas, es decir, ventas puerta a puerta, y las ventas por medio de máquinas automáticas.

Los detallistas siempre están buscando nuevas estrategias para atraer a clientes y retenerlos. En el pasado, los detallistas atraían a los clientes con productos singulares, con mayor cantidad o calidad de servicios que los ofrecidos por la competencia. Hoy, los fabricantes, en su búsqueda de mayor volumen de ventas, han colocado sus bienes de marca en todas partes. Por consiguiente, las tiendas ofrecen variedades más similares; las marcas nacionales no sólo

están en las tiendas de departamentos, sino también en muchas tiendas de comercialización masiva o de descuento. En consecuencia, las tiendas se parecen cada vez más. En cualquier ciudad el comprador podrá encontrar muchas tiendas, pero poca variedad.

Las diferencias de los servicios que ofrecen los detallistas también se han erosionado. Muchas tiendas de departamentos han recortado sus servicios, mientras que las de descuento, han aumentado los suyos. Los clientes tienen más información y son más sensibles a los precios. No encuentra razón alguna para pagar más por marcas idénticas, más aun si los servicios relacionados con el producto no varían mucho.

Todo esto ha hecho que los detallistas se enfrenten a nuevos retos mercadotécnicos. En concreto deben tener en la mira los mercados meta, la variedad de productos y servicios relacionados, los precios, las promociones y la ubicación.

#### 2.10. Origen de la franquicia

El antecedente más remoto que se tiene de las franquicias se detecta durante la Edad Media, ya que era una costumbre habitual, por parte de los gobiernos locales, ofrecer a personas de alto nivel, una licencia en la que se concedía el derecho de mantener el orden civil, determinar y recaudar impuestos públicos, así como instaurar otros gravámenes especiales. El concesionario pagaba al cedente de dicha licencia una suma determinada por los impuestos públicos recaudados o los gravámenes creados con el objeto de recibir protección militar o de cualquier otro tipo. De esta manera, la monarquía podía controlar las tierras dentro de su esfera de influencia proporcionando protección, mientras recaudaba impuestos públicos.

Pero los orígenes propiamente dichos de la franquicia no estuvieron únicamente ligados al comercio como sistema de negocio en la jerarquía social de la Edad Media.

Durante esa misma época, en Francia, se utilizó por primera vez la palabra franquicia para dar nombre a los acuerdos entre el rey y los ayuntamientos de las distintas ciudades de este país. Mediante los acuerdos, a estos ayuntamientos se les concedían determinados derechos en el

desarrollo de sus actividades, así como en las relaciones entre la ciudad y el estado. A estas ciudades franquiciadas se les denominaba “Ville Franche”.

En 1562, el Concilio de Trento reforma la recaudación de impuestos poniendo fin a este sistema de mecenazgo de licencias. Durante los siglos XVIII y XIX se lograron acuerdos similares, pero esta vez desarrollados por la realeza británica, para sostener de una manera absoluta a la monarquía, a cambio del derecho a desarrollar una riqueza personal, mediante una autoridad administrativa sobre áreas geográficas específicas.

En Inglaterra, a principios del siglo XIX, este tipo de acuerdos llegan al comercio. Los dueños de las tabernas y pubs atravesaban graves dificultades económicas. La mayoría de ellos no tenía suficiente dinero para mantener sus establecimientos como exigían las leyes inglesas. Como consecuencia muchos propietarios solicitaron ayuda económica a las compañías cerveceras. En compensación a esa ayuda, los pubs y tabernas tenían la obligación de comprar toda la cerveza a un cervecero en particular. Sin embargo, sobre ellos no recaía ningún otro tipo de obligación o restricción. Este acuerdo garantizaba a los cerveceros una salida asegurada para la distribución de su producto.

“Pasado el tiempo, muchos pubs fueron comprados por los cerveceros, quienes a su vez, alquilaron los establecimientos a terceros para que dirigieran el negocio” (Barbadillo, 2000: 23 y 24).

El principal antecedente de las franquicias surge en el siglo XIX en Estados Unidos cuando la compañía de máquinas de coser Singer Sewing Machine Company se vio imposibilitada por falta de capital para producir máquinas, y así satisfacer la gran demanda que había despertado. “En 1851, la empresa cambió su organización operativa, y en vez de tener vendedores a comisión, empezó a cobrarles, creando lo que podríamos llamar el primer sistema de concesiones del que se tenga noticia en el mundo” (González Calvillo, 1991). Así, los antes vendedores y ahora nuevos concesionarios aceptaron pagarle a la compañía Singer una cuota por el derecho de vender las máquinas de coser en un territorio determinado. En la actualidad, a este tipo de negocio se le denomina como franquicia de producto o de marca registrada, y se caracteriza porque el franquiciante otorga al franquiciatario, el uso y

explotación de un nombre comercial o marca y se convierte en proveedor exclusivo del franquiciante.

“A fines del siglo XIX y principios del XX, la expansión de la franquicia en Estados Unidos como sistema de distribución se ve impulsada, básicamente, por la industria automovilística con sus concesionarios y por la industria de refrescos para embotelladoras” (Barbadillo, 2000: 25).

“Entre 1900 y 1940, en Estados Unidos, aparecen franquicias de sectores distintos a los del sector del automóvil o de industrias del petróleo, encontrándonos con los Rexall Drugstores y las franquicias desarrolladas en los años 30 por Avon Cosmetics, Fuller Brush y Culligan” (Barbadillo, 2000: 26).

En 1898, la compañía General Motors tuvo problemas similares a los de la compañía Singer, tales como obtener financiamiento para la producción y distribución de sus automóviles, por lo que implantó un sistema de concesionarios o distribuidores, con tal éxito, que hasta la fecha se utiliza.

Otro pionero de este tipo de franquicia de producto o marca es la compañía Coca Cola, fundada en 1886. Esta empresa vendía su bebida a través de un sistema de fuente de sodas. En 1889, dos inversionistas compraron los derechos de vender el refresco embotellado en gran parte del territorio de Estados Unidos, a condición de no interferir con el negocio de las fuentes de sodas. “Los inversionistas crearon la primera embotelladora del mundo, absorbiendo la totalidad de los gastos; por su parte, la Coca Cola se comprometió a surtir el concentrado de la bebida y a dar apoyo publicitario” (González Calvillo, 1991: 34 y 35). Este producto tuvo gran aceptación y los franquiciantes empezaron a vender subfranquicias de los derechos de la bebida en diversas zonas territoriales.

“Por su parte, la Pepsi Cola fue inventada en el sur de Estados Unidos – al igual que Coca Cola – por farmacéuticos, en el decenio de 1880; en 1902, se patentó para venderla como bebida gaseosa empleando el mismo sistema de ventas que empleaba la Coca Cola, pero sin mucho éxito durante los primeros 30 años” (Enrico y Kornbluth, 2004: 21).

Por otro lado, el señor Howard Johnson inició su negocio en 1925 vendiendo helados y refrescos en Estados Unidos. Sin embargo, la depresión económica de 1929 afectó su negocio y lo obligó a concesionar su nombre comercial y sus productos. Este negocio ahora representa una de las franquicias más prosperas en hotelería.

#### 2.11. Desarrollo del sistema de franquicias

El sistema de franquicias está definitivamente ligado a la empresa McDonald's, por lo que es importante describir el nacimiento de este nuevo sistema de negocio que dio origen a la creación y desarrollo del actual sistema mundial de franquicias.

El primer negocio que fundaron los hermanos Richard y Maurice McDonald fue en la ciudad de Pasadena, California, en 1937. Se trataba de un pequeño restaurante con “servicio en su coche” y el menú consistía en la venta de salchichas y malteadas. En 1940 abrieron un local más grande en San Bernardino, California, en el ofrecían 25 platos diferentes. “La rotación de personal era altísima, lo que les resultaba muy costoso, y, debido a que sus consumidores eran en su mayoría jóvenes, ocasionaban constantemente mermas por el deterioro de la vajilla y los cubiertos” (Love, 2004: 3-6).

En 1948, los hermanos McDonald decidieron poner un alto a esta situación y modificaron completamente la operación de su negocio reduciendo la carta de 25 platos a 9, substituyeron los cubiertos y la vajilla por platos y vasos de cartón, y disminuyeron el presupuesto publicitario, con lo que pudieron reducir el precio de las hamburguesas. “Se basaron en los conceptos de rapidez, precios bajos y volumen, automatizando la cocina con equipo diseñado por ellos mismos, y para reducir el tiempo de atención de los pedidos, abrieron ventanillas de servicio directo a la clientela (introduciendo el autoservicio en restaurantes) y que substituyeron al personal femenino que atendía estos pedidos” (Love, 2004: 6-7).

Las reformas operativas desarrolladas por los hermanos McDonald convirtieron su restaurante en una diminuta planta de montaje de comida rápida. Con estas modificaciones

cambió su segmento de mercado de jóvenes a uno mucho más grande: familia de la clase trabajadora con niños.

Para 1952, el éxito del negocio era tan grande que los propietarios recibían hasta 300 solicitudes mensuales de propietarios y operadores de restaurantes para solicitar información y copiar su sistema operativo. En 1953, empezó a funcionar el primer restaurante concesionado por los hermanos; con la concesión para usar el nombre McDonald's se entregaron los planos del nuevo edificio, una descripción básica del sistema y enviaron a un empleado experimentado a darles asesoría por una semana. Esta concesión no implicaba supervisión, control de calidad, ni uniformidad en los productos.

Los hermanos McDonald estaban tan orgullosos de sus innovaciones que se las mostraban a los interesados de manera gratuita. Daban información sobre sus proveedores, sobre la organización de los productos en serie y sobre los proveedores que les realizaban las instalaciones de la cocina, entre otros.

Los visitaban personas que obtenían gratis toda la información y luego ponían negocios propios como el señor James A. Collins, que al visitar el negocio de los hermanos obtuvo información como: de donde conseguir las parrillas, cómo se organizaba su producción en serie, cómo se preparaban las leches malteadas, de sus proveedores y sobre las innovaciones de los hermanos. Collins, después de incursionar sin mucho éxito en el negocio de las hamburguesas, se convirtió en el mayor concesionario de Kentucky Fried Chicken. Otro visitante de los McDonald fue Glen Bell, que imitando la operación de McDonald's, fundó la famosa cadena de restaurantes Taco Bell.

La actitud de los hermanos McDonald originó la explosión de competidores que se dedicaban a copiarles su sistema de comida rápida y, con ello dieron lugar a un cambio estructural en los hábitos de consumo de la población y, así, cimentaron las bases para el posterior desarrollo y auge del nuevo sistema de franquicias.

A pesar del éxito logrado, los McDonald carecieron del interés por desarrollar y expandir el negocio, y en total otorgaron 15 concesiones. Fue en 1954 cuando un experto vendedor

llamado Ray Kroc, impresionado por la cantidad de clientes que tenían y la rapidez con que surtían los pedidos, estableció contacto con ellos. Kroc se dio cuenta del potencial de mercado que representaba la expansión de McDonald's en el territorio norteamericano, por lo que se convirtió en su agente. En marzo de 1955, Ray Kroc constituyó la empresa McDonald's System Inc., dedicada a otorgar licencias del negocio de los hermanos McDonald.

McDonald's System, Inc. fue desarrollando las normas y políticas de la empresa hasta que quedó conformado el know-how de McDonald's, con lo que convirtió el concesionar una marca en el nuevo sistema de franquicias que se conoce en la actualidad. Elaboró todas las normas de la cadena, ya que los hermanos McDonald no le habían dado ninguna receta secreta de hamburguesas, ni de malteadas, ni de papas fritas. "Tampoco poseían patentes ni inventos tecnológicos, ni un producto nuevo". (Love, 2004: 112) Kroc tomó muy en serio la tarea de desarrollar una operación de sistema uniforme y esto fue lo que creó la diferencia con sus competidores. "El mayor logro de esta empresa fue encontrar la manera de obtener una estricta uniformidad de producción sin ahogar la creatividad individual de sus operadores con excesiva reglamentación" (Love, 2004: 113).

Algunas de las políticas establecidas por el señor Kroc en McDonald's, y a las que llegó a través del sistema de ensayo y error son: instalar concesiones en los suburbios para mantener en crecimiento el nuevo segmento de mercado: las familias con niños, hacer crecer el negocio a nivel nacional, realizar cambios operativos para mejorar la eficiencia y lograr uniformidad en todo el sistema, implantó un sistema único de concesión de derechos de explotación que colocó a McDonald's en un lugar aparte de los demás concesionistas, con lo que logró dar uniformidad de calidad y servicio a sus productos, estableció la política de abrir establecimientos de uno en uno para lograr mayor control sobre los concesionarios, de esta manera si se equivocaba con un concesionario, el daño a la compañía no sería de grandes proporciones. "No otorgaba concesiones territoriales para evitar así las pirámides que formaban los competidores con concesionarios que subarrendaban partes del territorio asignado hasta tres y cuatro veces para obtener dinero rápido" (Love, 2004: 53). Además de establecer radios de acción para los concesionarios, estableció políticas para abrir nuevos

establecimientos en un radio determinado y no asignaba nuevos permisos de apertura a un concesionario que no cumplía con las especificaciones. Tampoco vendía materia prima ni equipos a concesionarios, evitando de esta manera caer en un conflicto de intereses, debido a que la legislación norteamericana prohíbe los monopolios.

La compañía McDonald's empezó a intervenir en la selección de proveedores por la ventaja que representaba la uniformidad de equipo y materia prima, y porque al lograr mayor volumen de compra se obtenía una reducción en el precio. Este ahorro en la compra se trasladaba íntegro a los concesionarios y de esta manera aprovechaban los beneficios de una compra cooperativa para ofrecer en toda la cadena precios más bajos a los que tendría si trabajaran independientemente y obtuvo la lealtad de los concesionarios al tratarlos como socios.

“La empresa inauguró en 1968 la Universidad de la Hamburguesa, lugar de entrenamiento para que todo futuro concesionario, de cualquier parte del mundo, asistiera a ella. En 1986, contaba con capacidad para entrenar a 750 personas, con 28 profesores especializados en ocho cursos distintos” (Love, 2004: 151).

Evitó caer en los errores que estaban cometiendo otros concesionarios como Dairy Queen y Tastee Freeze, que se dedicaban a obtener dinero a corto plazo otorgando concesiones sin control y enfocando todas las ventajas para los que otorgaban las concesiones y no para los concesionarios.

El plan de Kroc se basó en procurar primero el éxito de los concesionarios y, después como consecuencia prosperaría la compañía McDonald's. También evitó la fusión con grandes empresas, sobre todo las que fabricaban los equipos o la materia prima que se utiliza en los productos, porque su principal interés es la venta de sus productos y no la atención y satisfacción del último consumidor.

Entre los logros de la compañía McDonald's se encuentra la revolución de muchos negocios en los siguientes campos:

- En la industria procesadora de alimentos

- Fabricantes de equipo de cocina
- En la agricultura, cambiaron la forma de cultivar y almacenar las papas, así como su manera de procesarlas. Para dar una idea de su empeño, invirtieron tres millones de dólares en la investigación para uniformar el dorado y cocimiento de sus papas fritas.
- En la ganadería, modificaron la manera de criar ganado y la forma en que la industria cárnica prepara el producto final
- Lograron una nueva raza de pollos que pesan el doble de los normales, para utilizarlos en sus McNuggets
- En la industria lechera introdujeron nuevos métodos de almacenamiento y envases, con lo que se convirtieron en los precursores del diseño de nuevos empaques
- Diseñaron nuevos equipos de cocina más eficientes
- Son precursores de nuevos métodos de distribución
- También son precursores de las franquicias de formato de negocio, que son la que se encuentran en auge en casi todo el mundo
- “La creación del nuevo sistema de franquicias (know-how) con la producción de un manual de operaciones para la preparación de hamburguesas, pollo, papas fritas y leche malteada” (Love, 2004: 117).

El 28 de diciembre de 1961, los hermanos McDonald vendieron su compañía a Ray Kroc.

En 1963, Kroc creó la empresa Franchise Realty para rentar y comprar locales donde construir nuevos establecimientos y subarrendarlos a los nuevos concesionarios. Una de las cláusulas del contrato de arrendamiento a los concesionarios estipulaba que si no cumplían las normas establecidas por la compañía ésta podía rescindir el contrato, y por lo tanto la franquicia. Esta cláusula le daba el poder de controlar legalmente a los concesionarios.

La necesidad de las empresas de crecer y diversificarse para penetrar en nuevos mercados desarrolló el Sistema de Franquicias, que alcanzó un alto nivel de crecimiento a principio de la década de los 70. El penetrar en mercados internacionales representó un reto que tardaron varios años en resolver, debido al desconocimiento de las costumbres locales y a las diversas

regulaciones nacionales. También tuvieron que resolver problemas con los proveedores locales en cuanto a calidad, infraestructura y distribución de los pedidos.

Se calcula que en la actualidad existen 15 mil franquicias diferentes en el mundo, de todos los giros, tamaños y nacionalidades, así como un creciente número de negocios que está evaluando la posibilidad de convertirse en franquicia.

## 2.12. Concepto de franquicia

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

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

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar sobre franquicia, según los diferentes autores en materia de marketing y distribución comercial, así como las ofrecidas por los distintos organismos e instituciones, tales como la Cámara de Comercio Internacional, la Asociación Británica de Franquicias, etc. A su vez, los tribunales han ido referenciando las características y elementos básicos de este sistema de distribución, a través de sentencias como la del Tribunal de Justicia de la Comunidad Económica Europea del 28/01/86.

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

la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación”. Esta definición, que presenta los principales puntos que dan forma a este sistema, coincide con la establecida por la Cámara de Comercio Internacional y adoptada por el Consejo de Europa, aunque en esta última si se menciona el pago del canon que el franquiciado debe hacer por el derecho que le es concedido a usar la marca o fórmula comercial del franquiciador. Por su parte, el Comité Belga de la Distribución ofrece la misma definición que la Federación Europea de Franchising. A continuación se recogen otras definiciones consideradas de interés sobre el concepto de franquicia:

- La CECOD la define como “un sistema de distribución según el cual una empresa, cuyo titular sea una persona jurídica o física, se dirige como si formara parte de una vasta organización con una marca nacional, un emblema, unos equipamientos, unos productos y unos servicios estándares”.
- La definición ofrecida por la Comisión de la CEE indica que “por franquicia se entenderá un conjunto de derechos de propiedad intangible relativos a marca, denominaciones comerciales, rótulos, modelos, diseños, derechos de autor, “know-how” o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y que incluye, por lo menos: el empleo de una denominación o rótulo comercial, y una presentación uniforme de las instalaciones contractuales, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un know-how sustancial, que pueda conferir a este una ventaja comparativa, y la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo”.
- El Tribunal de Primera Instancia de París, por decreto del 28 de abril de 1978, establece que “la franquicia es un método de colaboración entre una empresa franquiciadora, de una parte, y una empresa franquiciada de otra, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo acelerado de las empresas contratantes, por medio de la acción común resultante de la conjunción de los recursos humanos y económicos, manteniéndose al mismo tiempo la independencia respectiva, en el marco de acuerdos de exclusividad recíproca”. Seguidamente, el decreto detalla los puntos más importantes que implica la franquicia, y que no ofrecen novedad alguna respecto a los mencionados anteriormente. Dicho decreto

termina resumiendo la franquicia como “una colaboración entre una marca y un conjunto de empresarios individuales que se constituyen en una cadena de distribución. Esta colaboración supone la solidaridad comercial entre ambas partes”.

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

### 2.13. Partes clave en la franquicia

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

- **Franquiciador:** es quien aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como los conocimientos y experiencias (según la Asociación Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial, AIPPI, estos conocimientos y experiencias constituyen el saber hacer o know-how) de naturaleza técnica, comercial y administrativa, financiera u otros que se puedan aplicar en la práctica a la explotación de una empresa o al ejercicio de una profesión. El Código Deontológico Europeo de la Franquicia lo define como: “el iniciador de una red de franquicia, compuesta por él mismo y sus franquiciados individuales, de la cual el franquiciador es el tutor permanente”.
- **Franquiciado:** “es el individuo o la sociedad que conforma el conjunto o cadena de negocios (industria o distribución) que explotan la concesión (marca, producto, etc.) del franquiciador”. El franquiciado debe reunir una serie de cualidades (en algunos casos los candidatos pasan por una rigurosísima selección), ya que el franquiciador utiliza a los franquiciados como piezas clave desde el momento que éstos son los encargados de la venta del producto o prestador del servicio (En los franquiciados estará el éxito o el fracaso

del negocio. También existen franquicias que no exigen nada a sus asociados, como es el caso de Fotored. Fuente: Folgado, 1997).

- **Marca comercial:** la marca es uno de los elementos distintivos del producto y el principal indicativo formal a efectos comerciales y legales. La franquicia tiene su punto de apoyo en el valor de la marca; esto supone que el cliente encuentra desarrollados en idéntico valor los atributos de calidad que busca tanto en su establecimiento como en otro, sin poder llegar a diferenciarlos entre sí. Su expansión tiene que ver con los cambios que se van produciendo en el entorno: desarrollo económico, social y también urbanístico (Solé y Subirá, 1997; 352). La Ley de Marca española (BOE 22/11/88) define la marca como “todo signo o medio que se distinga o sirva para distinguir en el mercado de productos o servicios de una persona, los productos o servicios idénticos o similares de otras personas o empresas”. El artículo 2 de esta ley recoge qué puede y qué no puede ser registrado como marca. La marca se registra mediante una patente, que es el título entregado por el estado que da a su titular un derecho exclusivo de explotación, autorizándole a prohibir la fabricación, venta e incluso el uso de un invento, por un periodo limitado (la marca se registra por un periodo de 10 años renovables).

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

- **Imagen:** es la representación figurada de un modelo original, de algo preexistente, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, que tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los consumidores y modificarlo. El conjunto de rasgos característicos que distinguen a una empresa forman su personalidad, siendo ésta el resultado de un efecto o conjunto de la filosofía, la estrategia y la cultura de la empresa, que se puede traducir como la manera propia y original de desarrollar su actividad. Cuando la empresa define su personalidad está definiendo su imagen.

La identidad corporativa de la empresa influirá directamente sobre la imagen de la misma, por eso ésta ha de definir un código y normas de utilización, que expresen visualmente sus

atributos y la identificación. Así, el manual de identidad corporativa es un libro de normas de aplicación de la identidad de la empresa. Ésta ha de contener las soluciones a los posibles problemas gráficos, visuales o audiovisuales de la empresa, y ha de distribuirse y explicarse entre el personal clave de la empresa para garantizar su adhesión y su éxito. (Rodríguez, De la Ballina y Santos, 1997; 362-363).

- **Imagen de marca:** la imagen parte del hecho de que los consumidores tienen percepciones diferentes de los productos y marcas. Esto hará que se formen distintas sensaciones o impresiones sobre el producto y la empresa en general, por eso solo las franquicias más serias, innovadoras, que ofrezcan mayor esfuerzo en marketing, serán las elegidas para los futuros franquiciados. La notoriedad de la cadena juega un papel muy importante. Así, por ejemplo Benetton, Prenatal o McDonalds, entre otras, necesitan poca documentación, ya que están fuertemente arraigadas en la mente de los consumidores, también en la de los candidatos. Pero también algunas marcas jóvenes, a través de su originalidad, han singularizado sus productos o servicios, provocando la atención del consumidor y despertando su interés en poco tiempo, desarrollando éste sus propias impresiones sobre la capacidad que el producto tiene para satisfacer sus necesidades y deseos.
- **Logo:** el logotipo es el símbolo o gráfico que representa un nombre, un personaje o cualquier otra composición de formas, colores, que permite reconocer al primer golpe de vista una empresa o un producto, es una traducción visual de la imagen de marca (Fuente: Minidiccionario de la franquicia).
- **Saber hacer:** el know-how (saber hacer) de una franquicia y su transmisibilidad al franquiciado es fundamental para el buen funcionamiento de una cadena de franquicia. El término “saber hacer” engloba varios aspectos que comprenden: el saber, el hacer, el saber-hacer propiamente dicho, el hacer saber, el saber recibir. El candidato a franquiciado deberá analizar estos aspectos para poder aplicarlos a su franquicia.

El Saber: es un conocimiento exhaustivo sobre una determinada actividad; un franquiciador conocido poseerá este saber.

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

El Saber-Hacer: son los conocimientos comerciales de organización y gestión, es decir, la técnica utilizada por el franquiciador que le ha hecho llegar al éxito. También será conveniente desarrollar un saber-hacer negativo que dirá todo aquello que nunca se debe hacer. Habrá que utilizarlo para no caer en los fracasos que hayan podido ser experimentados por otras tiendas franquiciadoras.

En base a todos estos conceptos, se puede dar una definición concreta de lo que es un know-how: “Es un conjunto de informaciones prácticas no patentadas, resultantes de la experiencia y la comprobación del franquiciador, el cual deberá ser considerado secreto por el franquiciado, sustancial e identificado. La aportación del know-how incluye en algunos supuestos la formación del personal franquiciado”.

- **Royalty:** es un pago periódico, generalmente mensual, aunque en algunas ocasiones llega a ser anual, y que se conviene contractualmente como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización continuada del nombre y marca del franquiciador, así como por los servicios que éste presta con carácter asiduo. En la mayoría de los casos se establece pagar un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, ya que es un medio objetivo de valorar las ventajas reales que obtiene cada franquiciado.

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

En el análisis de los royalties, la determinación del nivel a exigir es algo que el franquiciador tiene que fijar con el máximo cuidado y objetividad. El porcentaje de

royalty que se exige puede oscilar, dependiendo de cada caso, entre el 0.5% y el 20% del volumen de ventas del franquiciado.

#### 2.14. Tipos de franquicia

##### *Franquicia de producción*

“Es aquella relación jurídica donde el franquiciante, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados” (OMPI, 1994: 22). Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca y el know-how, por lo que otorga franquicias para que el franquiciante produzca los productos. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma. El franquiciante actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores.

##### *Franquicia de servicio*

Es aquella relación jurídica mediante la cual el licenciante de la franquicia desarrolla cierto servicio que es prestado por el licenciario de la franquicia en virtud de las cláusulas del contrato de franquicia, a sus clientes. Es el tipo de franquicia más dinámico y con más proyección. El franquiciante cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación. Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciante, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad. Dentro de este tipo, el franquiciante ofrece al franquiciario una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciario provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar,

que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de know-how por parte del franquiciante.

### *Franquicia industrial*

El fabricante del producto cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto. El franquiciante quien debe ser titular de la propiedad industrial, cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciatario adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciante utilizando la tecnología adquirida.

### *Franquicia corner*

Es la figura jurídica a través de la cual un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local en forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: en la zona destinada solo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión, y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciante. Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciante. Es la franquicia que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciante de acuerdo con sus especificaciones.

### *Master-franquicia*

Esta modalidad consiste en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del master-franquiciado, persona física o jurídica, a la cual el franquiciante original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino. El master-franquiciado es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciante de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel internacional.

### *Franquicia de distribución*

Es la relación en la que el franquiciante fabrica el producto y lo vende a sus franquiciatarios, y éstos, a su vez, venden los productos a la clientela bajo la marca del franquiciante, y dentro del territorio que les autoriza la franquicia. El franquiciante actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas. El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciatario, pero a la vez menos aporte operacional. Se fija en este caso al franquiciatario, los productos que tiene que vender con la aportación de la marca.

### *Franquicia de formato de negocio*

En este tipo, el franquiciante le ofrece al franquiciatario un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en

conjunto con la asistencia del franquiciante, le permiten al franquiciatario operar de manera exacta, como lo haría el franquiciante en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios).

#### *Franquicia de formato de tercera generación*

El franquiciatario recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia. El franquiciante concede al franquiciatario la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente. El franquiciatario recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos.

#### *Franquicia por conversión*

Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

#### *Plurifranquicias*

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

### *Multifranquicia*

El franquiciatario tiene más de un establecimiento del mismo franquiciante, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

### *Franquicia activa*

Es el acuerdo a través del cual el franquiciante exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.

### *Franquicia piloto*

“Es la relación jurídica en que se establece una empresa intermedia encargada de controlar a los franquiciados que en una zona hayan celebrado contratos de tal naturaleza” (Villegas, 2004: 383).

## 2.15. Las franquicias en Guatemala:

Desde hace diez años algunas compañías nacionales apostaron por el mercado de las franquicias; siguieron el camino que desde 1994 inició la cadena de restaurantes Pollo Campero, cuando abrió su primer local fuera de Guatemala. Esta firma tiene negocios en varios países de América, Europa y Asia, convirtiéndose en la empresa guatemalteca más grande con este tipo de transacciones. También otras compañías guatemaltecas se van expandiendo a nivel internacional, sobre todo hacia Centroamérica y México, tal es el caso de Kalea mueblerías, The Bagel Factory, Go Green, Rollitos, Motoshop VRC, Quick Photo, Los Cebollines, Maxiefectivo, Pollolandia, Pastelería Holandesa, Helados Sarita, Todoticket y Futeca.

La franquicia es una forma de hacer negocios en la cual el propietario del negocio, marcas, ideas y experiencia cede a un inversionista por un tiempo pactado el de derecho de usar lo mencionado. Fernando Flores, director de la división de franquicias de Certeza Consulting, la define como “un concepto, en el cual un empresario transfiere a otra persona el derecho de uso de su marca y conocimiento a cambio de una regalía” (Martínez, 2007: 19). El dueño de la marca recibe regalías a cambio de prestar asistencia técnica y seguimiento al trabajo de los franquiciatarios, para garantizar la calidad de los productos o servicios. El éxito de estas transacciones dependerá de la buena relación entre ambas partes. Por un lado, el franquiciante deberá aportar todo su conocimiento y experiencia, y por el otro, el franquiciatario, deberá dejarse asesorar para recuperar lo invertido.

El concepto de franquicias no es nuevo en el país; llegó en la década de 1970, cuando abrieron sus puertas algunos restaurantes de comida rápida de Estados Unidos. Sucediendo esto en cuatro generaciones, la primera se registró, con la introducción de pizza y hamburguesas. En Guatemala sucedió con el ingreso de Pizza Hut y McDonald’s en los años 70. La segunda generación llegó cuando negocios locales empezaron a franquiciar en estos mismos giros, como sucedió en 1994, cuando Pollo Campero lanzó su exitoso programa internacional. La tercera generación se presentó cuando empresas nacionales empezaron a franquiciar productos diferentes a la comida. Este es el caso de negocios como Motoshop VRC que vendió, de forma inicial, franquicias en departamentos como Escuintla y Puerto Barrios. La cuarta generación, la actual, llegó con la expansión de empresas nacionales a otros países, tal es el caso de The Bagel Factory, Go Green, Kalea, Quick Photo y otros.

A partir de 2002 se gestó el verdadero boom de las franquicias guatemaltecas. En tan solo cinco años se han desarrollado cerca de 35 cadenas a nivel nacional e internacional; el éxito ha sido inmediato en la mayoría de los casos. En la actualidad, existen varias empresas que desean expandirse a la provincia en los próximos meses y luego al extranjero; uno de estos es ClubGas que durante 12 años se ha dedicado a la venta de combustible a nivel industrial. Otra de las empresas que se prepara para saltar al extranjero es Café Barista, que tiene en proceso franquicias para el Caribe, México, Colombia y Miami y, en el mismo sentido va Los Cebollines.

El contrato de franquicia es un contrato atípico en el ordenamiento jurídico, ya que no se contempla regulado, ni se desarrolla en ningún cuerpo legal. Sin embargo si es reconocido o nominado en el Código de Comercio (Decreto 2-70) en su artículo 280 que en su último párrafo indica “Por contrario, las disposiciones de este capítulo no serán aplicables a contratos o relaciones de licencias de uso o usufructo de propiedad industrial e intelectual y de franquicias comerciales”. Otro cuerpo legal que reconoce o nombra la franquicia es la Ley de Propiedad industrial (Decreto 57-2000) en el capítulo de marcas, artículo 46, último párrafo que indica “En lo que se refiere a la materia regulada por esta ley, los contratos de franquicia también se regirán por las disposiciones de este capítulo”. Fuera de las normas indicadas, los contratos de franquicia, no están regulados ni desarrollados en la legislación guatemalteca, por lo que son contratos atípicos y su desarrollo se basa en el principio de libertad de contratación mercantil, fundamentado en el principio de buena fe.

#### 2.16. Franquicias en Centro América: Un creciente modelo de negocios

Caminando por cualquier centro comercial o en las principales calles de la ciudad, se puede observar una amplia variedad de prestigiosos nombres comerciales internacionales de comida rápida, helados, tiendas de ropa, hoteles y gimnasios, entre otros.

En muchos casos, su presencia se debe al establecimiento de franquicias otorgadas a socios locales para que repliquen un modelo de negocios de una marca que ya ha demostrado su éxito comercial en otros países.

La historia de las franquicias en Centroamérica se remonta 45 años atrás, cuando entraron a Costa Rica y El Salvador las primeras cadenas de comida rápida y hoteles. Durante muchos años no hubo nuevas franquicias, hasta que a mediados de los años ochenta y en los noventa se da la primera oleada de franquicias extranjeras, y vinieron en gran cantidad.

Según estimaciones de la empresa consultora Francorp, a finales de 2012 operaban unas 350 franquicias en la región, de las cuales un 80% son extranjeras, y el 20% de origen centroamericano. El 95% se concentra en la zona urbana. Un 55% de las franquicias son

estadounidenses; 9% mexicanas; 5% españolas; y 3% colombianas, dice un estudio del Departamento de Comercio de Estados Unidos.

Típicamente, el 60% pertenece al segmento de alimentos; 30% venta de productos al detalle; y 10% en servicios diversos, pero la tendencia esperada es que aparezcan más negocios de distribución al detalle y servicios.

El mercado más grande por el número de cadenas y generador de franquiciantes es Guatemala. La posición geográfica, infraestructura y su mercado son piezas fundamentales en el crecimiento de las operaciones de las franquicias extranjeras en el país y la región, afirma Julio César Loarca, gerente general de la Asociación Guatemalteca de Franquicias. “El impacto comercial ha sido significativo en la economía de nuestro país, generando empleos y la proveeduría de insumos, dentro de las cadenas”, dice Loarca.

Anteriormente era El Salvador el que más iniciativas generaba, pero desde 2009 se ha reducido significativamente debido a la crisis económica.

Costa Rica es otro país que ha avanzado mucho y el año pasado tuvo un crecimiento del 28% en el número de franquicias. Una de las ventajas es el impulso que se da a este modelo de negocios entre pequeñas y medianas empresas. El resto de países se encuentra bastante “moderado” en el crecimiento de este modelo de negocio.

“Creemos que la tendencia de crecimiento de franquicias es de 15% interanual, liderado por los mercados de Guatemala y Costa Rica, que tienen una amplia demanda y hay apoyos gubernamentales, por lo que en los próximos cinco años es probable que se vean unas 100 cadenas nuevas”, prevé José Fernández, director general de Francorp.

### *Cambios en el tiempo*

Desde los primeros establecimientos franquiciarios que llegaron en los años setenta, hubo cambios en la dinámica de negocios. En el comienzo, los inversionistas locales que adquirían una franquicia eran de “peso pesado”; es decir, invertían más de \$1 millón para desarrollar la marca en un país completo o regionalmente.

La mayor cantidad de ofertas de franquicias van entre los \$100,000 y \$350,000, pero en los últimos 10 años se introdujo la modalidad de franquicias individuales, en la cual una empresa otorgaba la oportunidad a medianos inversionistas de adquirir una sola unidad franquiciaria con unos \$20,000. “Es probable que se vean en los mercados más franquicias de baja inversión por el interés de nuevos empresarios que quieren emprender un negocio con respaldo”, dice el director de Francorp.

Los estudios revelan que solo un 23% de los negocios que no trabajan bajo el modelo de franquicias sobrevive los 10 años de existencia, dato que contrasta con el 8% de las franquicias que desaparecen antes de los 10 años. Además, el 63% de las empresas que no son franquicias fracasa incluso antes de los primeros dos años de existencia. Esto se debe a que, al carecer de experiencia, se incrementan los costos y riesgos.

Rigoberto Monge, analista de Consultores para el Desarrollo Empresarial (COPADES), afirma que dadas las condiciones económicas de la región, que es un modelo de bajo riesgo, poca inversión y que gran parte de la economía se basa en el consumo de bienes y servicios, la franquicia se vuelve una opción de éxito a corto plazo para inyectar liquidez a los países.

Los expertos estiman que probablemente cada vez más empresas multinacionales migrarán del sistema de distribuidores locales o alianzas al modelo de franquicias, como en el caso de algunas del sector cemento, telecomunicaciones, lácteos y bebidas. Esto se daría para ejercer un mejor control integral de la participación de mercado de sus marcas, la fidelización de representantes, una rápida internacionalización y la reducción de costos mediante el traslado de deberes en la cadena operativa.

### *Claves del éxito*

Hay numerosos casos de franquicias internacionales que no obtuvieron buenos resultados por diversas razones (piratería, irrespeto a los modelos de negocios o falta de adaptación al gusto local). Solo en el caso de Costa Rica, en los últimos cuatro años se registró la salida de seis marcas. Pero la mayoría de negocios alcanza el éxito por reconocimiento de la marca,

afinidad con la cultura norteamericana, promociones de mercadeo, productos estandarizados y apoyo del socio franquiciador.

Miguel Angel Chévez, presidente de Mach Consultores, afirma la importancia de definir con claridad la estructura de negocio, desde aspectos como ingredientes, puntos críticos, procesos de elaboración y diseño ambiental que brinden una diferenciación con la competencia y que sea replicado al detalle en las sucursales. “Aunque no hay fórmulas mágicas, la clave es desarrollar un modelo o concepto que sea replicado con base en documentos y brindar el debido acompañamiento al socio”, opina Chévez.

Uno de los errores más comunes es que los socios locales comienzan a alterar las especificaciones técnicas de ingredientes o procesos en búsqueda de reducir los costos, en clara visión a los contratos.

Para ello, Monge recalca que se hace tan necesaria la seguridad jurídica tanto para el franquiciador como para el franquiciatario, ya que es la plataforma sobre la que se basa el modelo. Los expertos coinciden en que lo mejor es la autorregulación y la claridad de contratos entre las partes, pero si existiera una legislación específica sobre la definición del tema de franquicias estructuradas, se brindaría más seguridad al potencial inversionista, ya que hay formas de negocio similares como la licencia o representante, pero que no tienen todas la ventajas de asistencia y traspaso de conocimiento de una franquicia. El modelo ha demostrado también sus virtudes que diversos emprendedores centroamericanos han creado sus propias marcas y llevado al extranjero mediante socios.

Fernández explica que antes el mercado era muy joven y tenía la concepción de que el formato de franquicia debía ser para una marca importada o solo podía ser de alimentos. A principios de 2000 que comienza el “boom” de franquicias de origen regional en los rubros de comida típica, panadería, salones de belleza, cafeterías y servicios. En estos casos, también son Guatemala y Costa Rica los que mejor han sabido desarrollar la idea y cuentan con asociaciones o gremiales que apoyan.

Hubo mucho trabajo de sensibilización y formación ejecutiva. A raíz del éxito que tuvieron, otras iniciativas fueron surgiendo en la región, unas con más éxito que otras. El gerente general de la Asociación Guatemalteca de Franquicias afirma que las empresas ahora miran el formato de franquicias como el vehículo más adecuado y rápido para la expansión de sus marcas.

La región seguirá siendo un terreno atractivo para la llegada de nuevas marcas internacionales.

## Capítulo 3

### 3.1. Planteamiento del problema

La industria de pinturas en Centro América, al igual que otras de diversa naturaleza ha visto cómo los efectos de la globalización ha provocado la consolidación del sector en pocos jugadores, quienes han buscado ampliar su participación de mercado en cada uno de los mercados de la región. Este proceso ha dado como resultado que al día de hoy el mercado sea dominado por cinco grandes fabricantes de pintura, entre los cuales se incluye a Pinturas Azul.

La región está pasando de ser un mercado predominantemente de pinturas de aceite a un mercado de pinturas de agua (latex). Mercados como Costa Rica y Panamá están cada día comprando pinturas de más alta calidad, y esta misma tendencia comienza a verse en el resto de países de la región. De igual manera se muestra una tendencia de sofisticación ente los consumidores, quienes ahora buscan productos más especializados como masillas, selladores y acabados especiales para madera, que hace unos años atrás se veían escasamente.

Durante los últimos años el mercado de pinturas ha visto cómo los grandes fabricantes han establecido una estrategia comercial a través de la cual han establecido cadenas de tiendas propias, lo cual ha generado cierto malestar entre el mercado ferretero, quien tradicionalmente había sido utilizado como el canal habitual para la distribución de pinturas en cada uno de los mercados de la región. En este sentido es importante hacer notar que de los cinco grandes fabricantes, al día de hoy únicamente Pinturas Azul ha evitado seguir este esquema, precisamente con la intención de fortalecer la relación con el sector ferretero, y de esta manera no generar una competencia desleal con dicho sector.

Por otro lado Pinturas Azul ha basado la diferenciación de su competencia en un esquema de constante innovación, introduciendo de manera constante productos de alta tecnología y basando su estrategia comercial en fortalecer su relación con sus socios en cada uno de los países centroamericanos. Como consecuencia de lo anterior Pinturas Azul evalúa en este momento la implementación de un concepto a través del cual pueda ofrecer a sus principales

socios un esquema de franquicias de tiendas bajo un concepto institucional de exclusividad para su marca, pero respetando la propiedad de cada uno de los negocios, y evitando generar competencia de precios con relación al resto del mercado.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el modelo de distribución más apropiado para la comercialización de Pinturas Azul en Guatemala?

### 3.2. Objetivos de la investigación

#### 3.2.1. Objetivo general:

Determinar la factibilidad del modelo de distribución a utilizar para la comercialización de Pinturas Azul en Guatemala

#### 3.2.2. Objetivos específicos:

1. Conocer y evaluar los diferentes modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala.
2. Establecer el marco legal de los modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala.
3. Determinar el método de distribución más adecuado para introducir el producto en el mercado guatemalteco, así como la factibilidad de la propuesta comercial que Pinturas Azul ofrecerá a sus potenciales distribuidores.
4. Elaborar basado en los hallazgos de la investigación, una propuesta de mejora para la distribución y comercialización de Pinturas Azul en el mercado guatemalteco.

### 3.3. Alcances y límites de la práctica

La investigación se limitó a establecer la factibilidad de implementar un modelo de distribución para el establecimiento en el mercado guatemalteco de tiendas de pintura bajo el concepto de exclusividad de marca. Para ello se evaluaron los aspectos regulatorios establecidos en el marco legal guatemalteco, así como todo lo relativo a la operatividad de un esquema de este tipo.

De igual manera se pretendía establecer las ventajas de un concepto de franquicias en comparación con el tradicional esquema utilizado por los competidores de Pinturas Azul, bajo el cual se han dado a la tarea de establecer tiendas propias, generando con ello una competencia directa con los habituales canales de distribución de pintura, los cuales han resentido esta estrategia utilizada por los fabricantes de pintura establecidos en la región.

Para lograr el cometido de la investigación se buscó conocer de primera mano la aceptación o negativa que podría generar el concepto de franquicias entre los principales distribuidores de pintura del mercado guatemalteco, así como obtener la opinión de otros actores que ya utilizan dicho concepto en otras industrias, y principalmente de los expertos en la materia (Asociación Guatemalteca de Franquicias – AGF).

### 3.4. Metodología aplicada en la práctica

Una primera fase de investigación (fase exploratoria) consistió en la recopilación y consulta documental, es decir de todos aquellos documentos e información relacionados con el tema. Para ello fue de suma importancia recabar todos aquellos estudios y planteamientos que hicieran referencia al marco teórico de los diferentes esquemas de distribución utilizados en el mercado guatemalteco.

Un siguiente paso consistió en la consulta a informantes clave, para lo cual se utilizó un modelo de cuestionario, a través del cual se abordó a personas relacionadas con la comercialización de pinturas, así como a funcionarios de la Asociación Guatemalteca de

Franquicias, y finalmente a expertos legales que guardaran relación directa con las regulaciones contenidas en la legislación guatemalteca, especialmente familiarizadas con el funcionamiento y establecimiento de franquicias en el mercado nacional.

#### 3.4.1. Sujetos

Dada la poca información estadística del mercado ferretero y especialmente de empresas dedicadas a la distribución de pinturas en el mercado guatemalteco, resultó imposible determinar la población objetivo de esta investigación, por lo cual se seleccionó a un distribuidor de cada una de las regiones más representativas del país (Occidente, Costa Sur, Oriente, Norte y Centro). De igual manera se buscó la opinión de un experto especializado en aspectos de propiedad intelectual, así como de un representante de la Asociación Guatemalteca de Franquicias. En el anexo 2 se describe la metodología utilizada para establecer los sujetos descritos anteriormente.

#### 3.4.2. Instrumentos utilizados

En cuanto a fuentes primarias se recurrió a un formato de cuestionario autoadministrado con preguntas formuladas para conocer la opinión y experiencias de los sujetos seleccionados. “*Autoadministrado* significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.” (Hernández Sampieri, 2010: 235)

Por el lado de las fuentes secundarias se obtuvo la mayor cantidad de información del tema que se encontraba disponible en material impreso (textos, revistas, libros, manuales, trabajos de grado, etc.) y electrónico; y con base en la misma se realizaron los análisis correspondientes.

#### 3.4.3. Procedimientos

A lo largo del capítulo 1 fue posible conocer los antecedentes de la empresa, así como estudios previos realizados en Guatemala acerca del desarrollo de tiendas de pintura, y

particularmente las implicaciones legales y operativas que conlleva la implementación de un esquema de distribución en el país. De igual manera se estableció la situación actual de la empresa, así como su estructura organizacional, y finalmente se realizó un análisis FODA para conocer con mayor profundidad las áreas de mejora, así como las oportunidades que existen en el mercado nacional.

En el capítulo 2 se desarrolló con amplitud el marco teórico de la investigación, partiendo del concepto de canal de distribución y su evolución a lo largo del tiempo, así como sus funciones; los tipos de intermediarios existentes, y basado en ello se definieron las modalidades de distribución existentes, para luego entrar a conocer el mercado detallista y sus diferentes variables. En una segunda parte se entró a conocer los orígenes de las franquicias, repasando la historia de varias empresas que marcaron la tendencia a lo largo de los años, y que actualmente han conformado un modelo completamente exitoso y rentable a nivel mundial. De igual manera fue posible conocer la situación de las franquicias en Centroamérica y particularmente en Guatemala, con lo cual se logró establecer las condiciones bajo las cuales es factible replicar un modelo similar para el manejo de tiendas de pintura.

En el presente capítulo se establecieron los objetivos específicos de la investigación, y basado en los mismos se definió un formato de cuestionario con la finalidad de recabar los datos necesarios para determinar la viabilidad de implementar un modelo de distribución a través del cual sea posible establecer tiendas de pintura en el territorio nacional. Tal y como se ha descrito en los párrafos anteriores se involucrará a diferentes participantes del esquema con la finalidad de conocer los puntos de vista de aquellos actores, a través de los cuales sea posible abordar las implicaciones legales, comerciales y estratégicas del esquema planteado.

## Capítulo 4

### 4. Presentación de resultados

Con la finalidad de sustentar la investigación del modelo de distribución a utilizar para la comercialización de Pinturas Azul en el territorio guatemalteco, se procedió a realizar el trabajo de campo de acuerdo con la metodología propuesta. Para el efecto se utilizaron tres diferentes cuestionarios autoadministrados, cada uno de los cuales tuvo el propósito de cumplir igual número de objetivos específicos de la investigación, habiendo sido aplicados a los sujetos previamente establecidos en la metodología correspondiente.

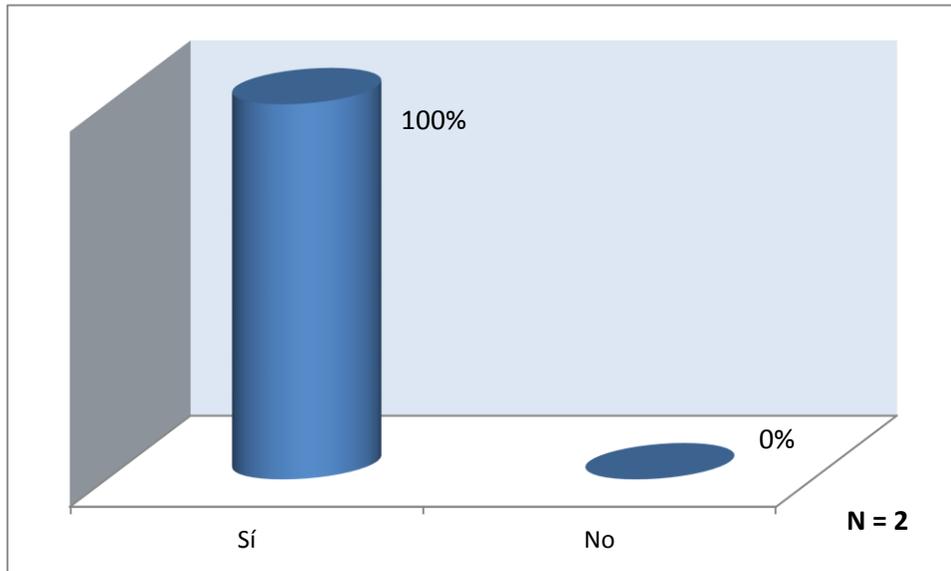
A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos antes mencionados.

#### 4.1. Resultados cuestionario No. 1

Este cuestionario tuvo como propósito establecer el marco legal de los modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala. Para el efecto fue aplicado a un experto en materia de propiedad intelectual, así como a un representante de la Asociación Guatemalteca de Franquicias.

Ilustración No. 3

Gráfica No. 1: Legislación que regula la distribución exclusiva de productos y servicios



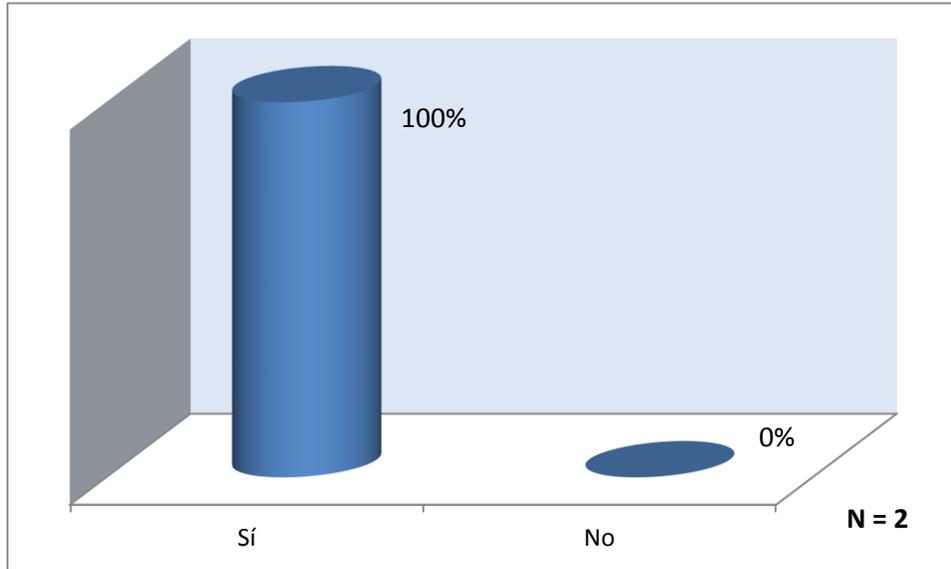
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos encuestados coincidieron en que la distribución exclusiva de productos y servicios se encuentra regulada por el Código de Comercio de Guatemala (Decreto 2-70), específicamente en el Capítulo II, relacionado con agentes de comercio, distribuidores y representantes.

Ilustración No. 4

Gráfica No. 2: Distribución exclusiva de productos y servicios en un territorio determinado



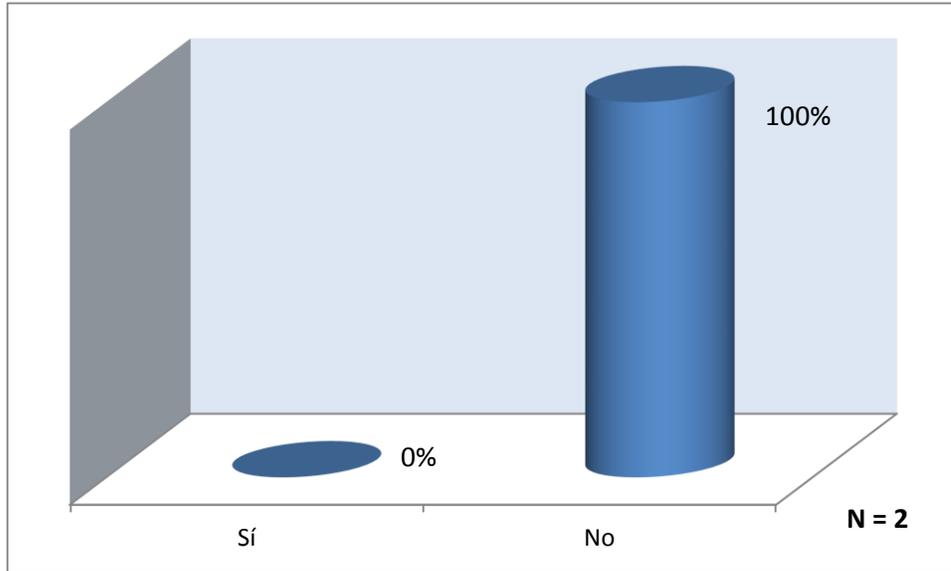
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos encuestados coincidieron en que de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio de Guatemala (Decreto 2-70) en su Artículo 283 (agente, distribuidor o representante exclusivo), es factible otorgar la distribución exclusiva de un producto y/o servicio para una zona determinada.

Ilustración No. 5

Gráfica No. 3: Legislación del contrato de franquicia



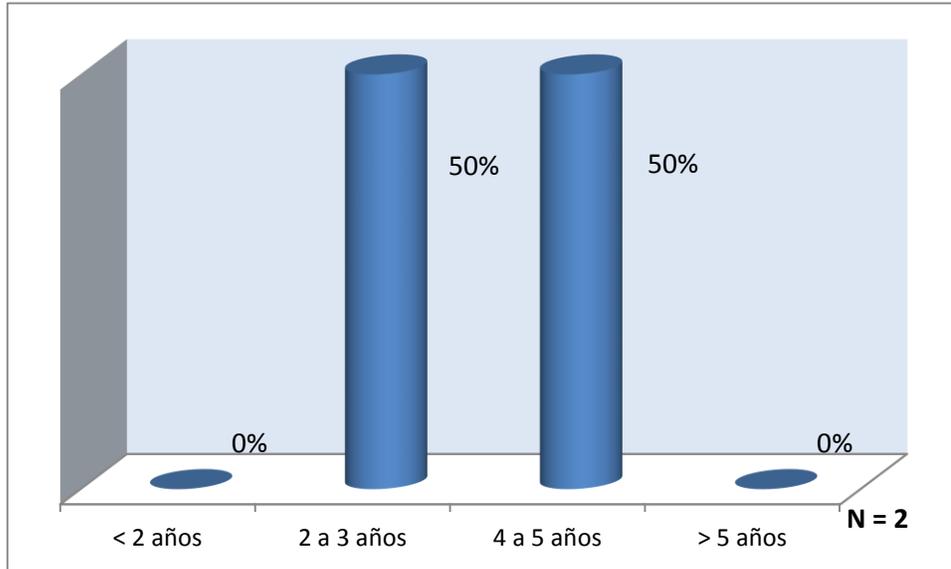
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: en este caso ambos encuestados coinciden en que la legislación vigente no hace mención en forma explícita del contrato de franquicia como tal, sin embargo, están de acuerdo que siendo un sistema de distribución comercial llevado a cabo por empresas independientes, se basa en una relación contractual que engloba la transmisión de un saber hacer, la licencia y usos de una marca, en contraprestación de lo cual se paga un canon y otras prestaciones.

Ilustración No. 6

Gráfica No. 4: Duración habitual del contrato de franquicia



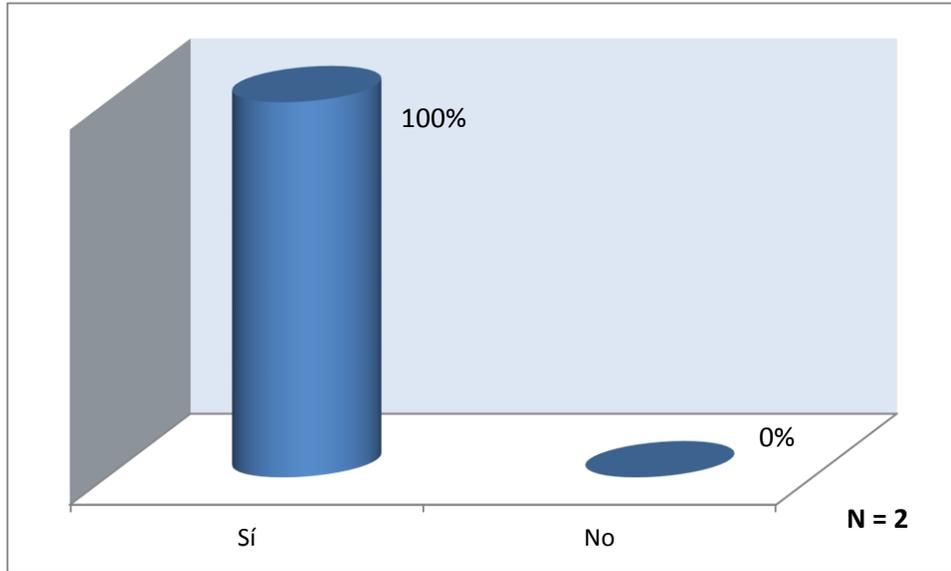
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: en este caso uno de los encuestados señala que un contrato de franquicia tiene en promedio una duración de 2 a 3 años, y el otro por su lado indica que dicha duración es de 4 a 5 años. Ambos coinciden en que nunca será menor a 2 años, dado que se requiere un periodo mayor para garantizar la recuperación de la inversión inicial.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 5: Apoyo de un consultor y/o asesor para implementar una franquicia



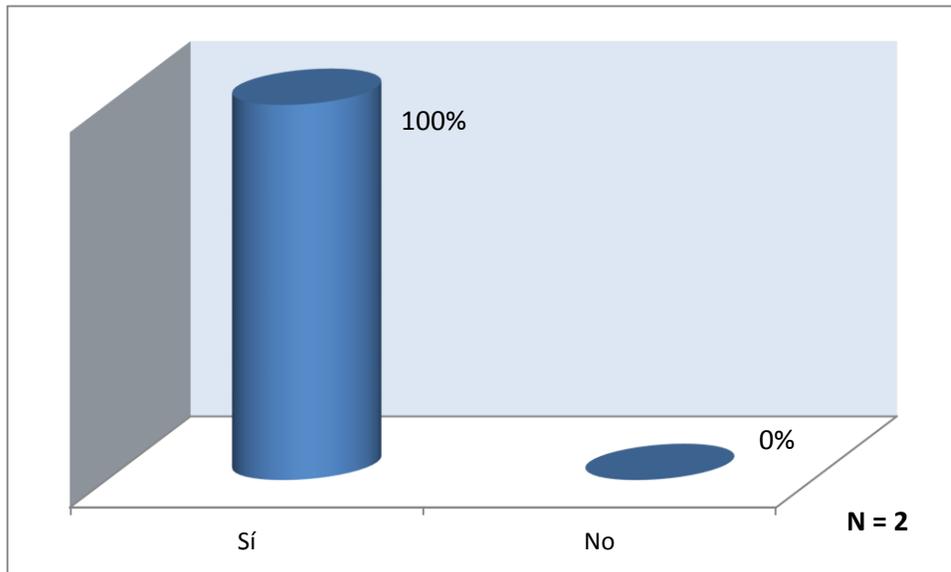
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos encuestados coinciden en que se hace necesario contar con el apoyo de un consultor especializado en el tema de franquicias para garantizar una implementación exitosa. Esta consultoría se requiere únicamente durante la etapa inicial del proyecto (3 meses aproximadamente), y en adelante consideran conveniente asociarse a la Asociación Guatemalteca de Franquicias para contar con actualizaciones sobre el tema.

Ilustración No. 8

Gráfica No. 6: Factibilidad de implementación de un esquema de franquicias para la distribución y comercialización de pinturas en Guatemala



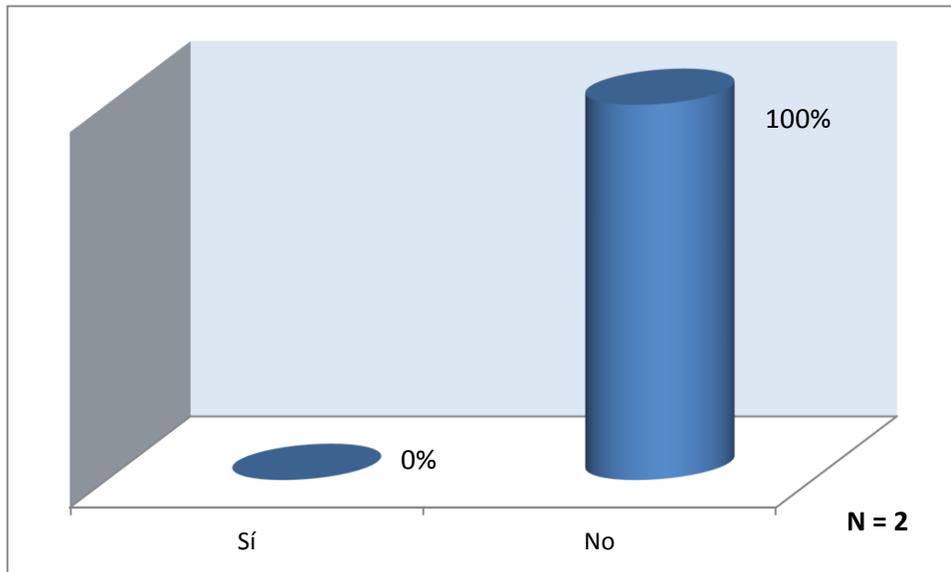
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos encuestados consideran que una vez se desarrolle la metodología adecuada, cualquier producto y/o servicio puede ser comercializado a través de un esquema de franquicia.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 7: Existencia de contratos de franquicia en Guatemala para la comercialización de pinturas.



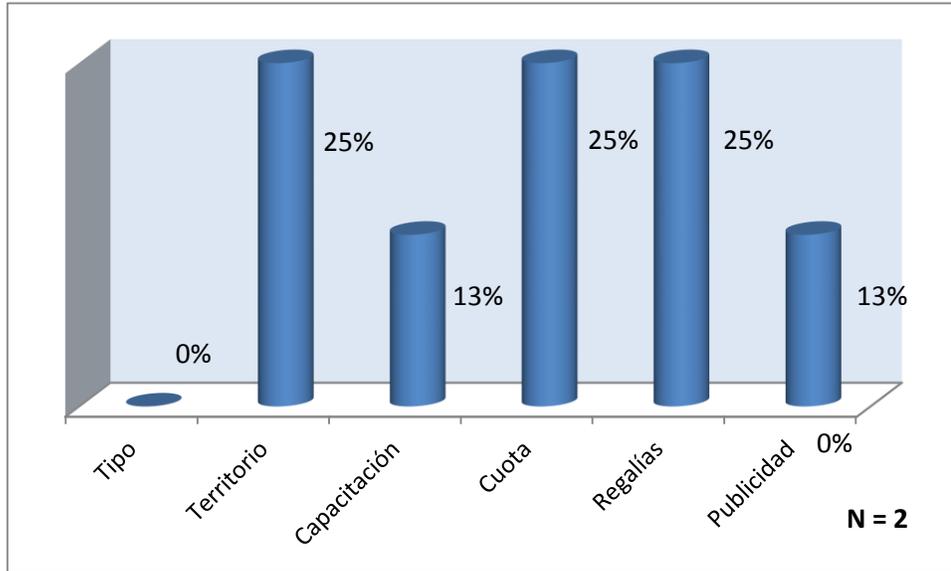
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos encuestados afirman no tener conocimiento de la existencia de contratos de franquicia para la comercialización de pinturas en Guatemala. De igual manera consideran que el concepto sería innovador, dado que muchos de los fabricantes de pintura han optado por desarrollar el concepto de tiendas propias.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 8: Elementos a considerar al momento de ofrecer una franquicia.



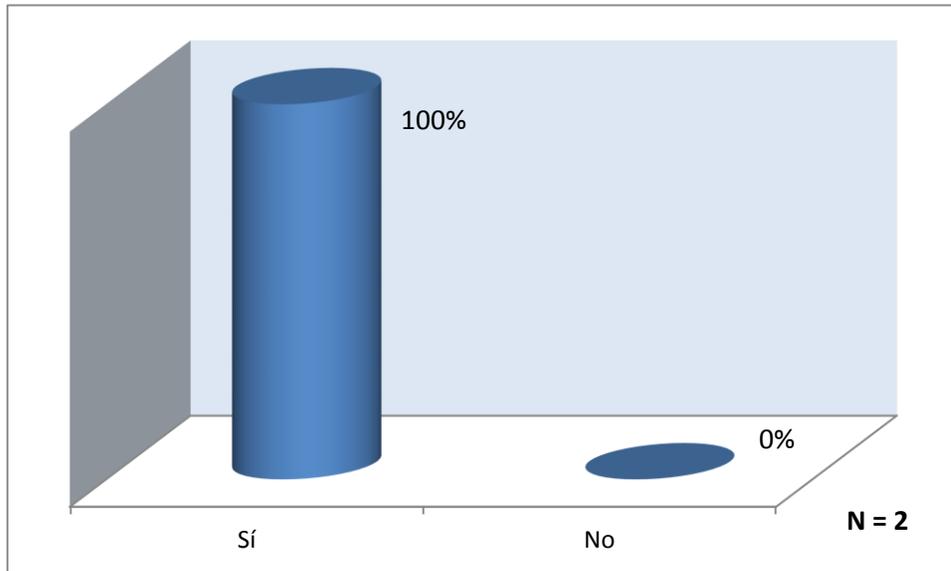
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: en este caso los encuestados concuerdan en que los principales elementos a considerar al momento de ofrecer un esquema de franquicias son: el tamaño de los territorios, la cuota de franquicia y las regalías. Por separado uno de ellos considera importante el programa de capacitación, y el otro las cuotas de publicidad.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 9: Inversión inicial por parte del franquiciatario.



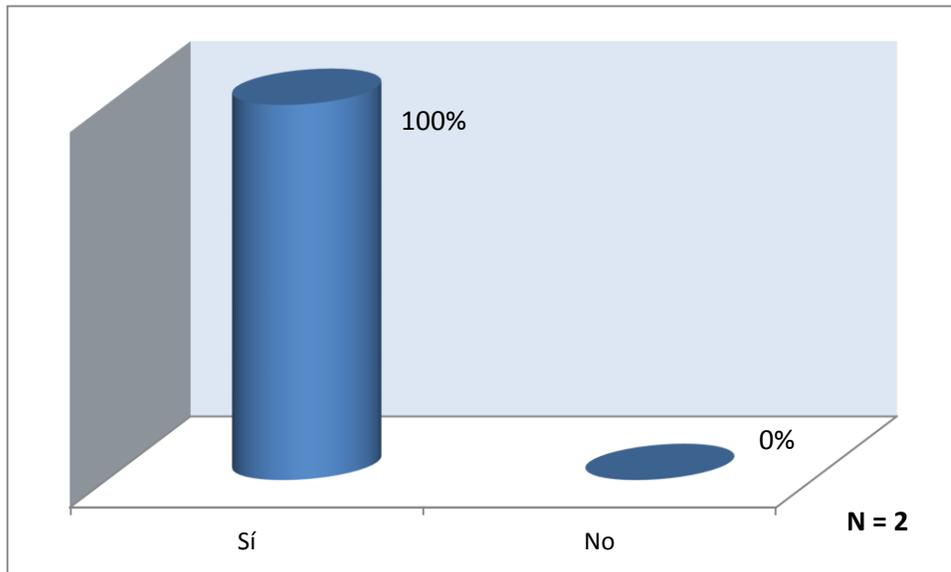
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos encuestados concuerdan en que como parte del proceso de establecimiento de una franquicia, se requiere de cierta inversión inicial por parte de quien la adquiere (franquiciatario).

Ilustración No. 12

Gráfica No. 10: Éxito del esquema de franquicias para la comercialización de nuevos productos o servicios en Guatemala



Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: en esta pregunta ambos encuestados coinciden al indicar que de acuerdo a su experiencia, el sistema de franquicias ha probado ser un modelo exitoso para la comercialización de nuevos productos o servicios en Guatemala. De igual manera coinciden en señalar que a pesar que en su mayoría son las cadenas de comida quienes mayormente han replicado el modelo, es una puerta abierta para cualquier empresa que desee expandirse en un tiempo relativamente corto.

#### 4.2. Resultados cuestionario No. 2

Este cuestionario tuvo como propósito determinar el método de distribución más adecuado para comercializar el producto en el mercado guatemalteco, así como la factibilidad de la

propuesta comercial que Pinturas Azul ofrecerá a sus potenciales distribuidores. Para cumplir con dicho objetivo, fue aplicado al gerente regional así como al gerente de ventas de Pinturas Azul.

Ilustración No. 13

Tabla No. 1: Matriz de sentido – cuestionario aplicado al gerente regional y gerente de ventas de Pinturas Azul

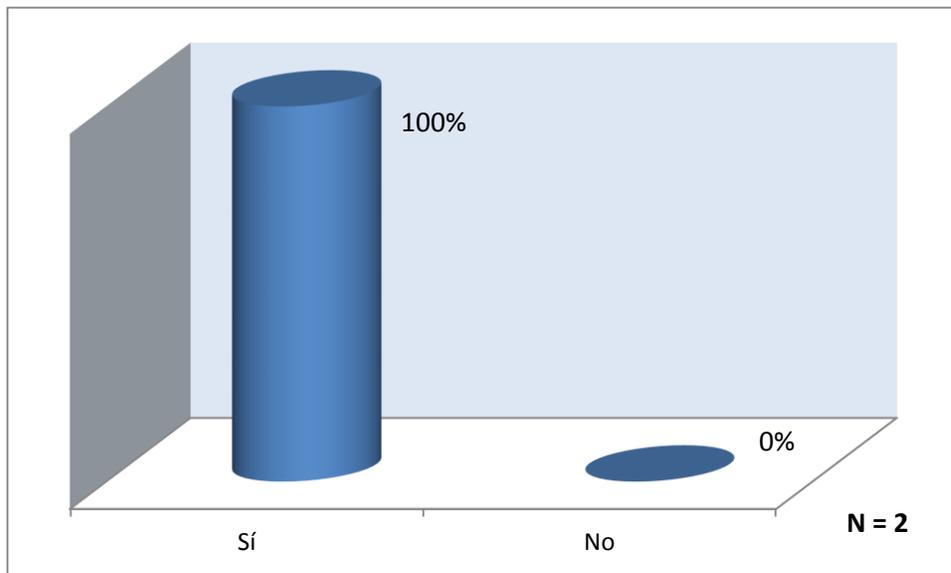
	<b>Preguntas</b>	<b>Gerente regional</b>	<b>Gerente de ventas</b>	<b>Observaciones</b>
1.	¿En cuáles de los siguientes mercados se comercializan sus productos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Costa Rica</li> <li>– El Salvador</li> <li>– Guatemala</li> <li>– Honduras</li> <li>– Nicaragua</li> <li>– Panamá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Costa Rica</li> <li>– El Salvador</li> <li>– Guatemala</li> <li>– Honduras</li> <li>– Nicaragua</li> <li>– Panamá</li> </ul>	Ambos funcionarios coinciden en los mercados donde actualmente se comercializan los productos de Pinturas Azul
2.	¿Cuáles de los siguientes canales utiliza en los diferentes mercados para distribuir sus productos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Distribuidores</li> <li>– Franquicias</li> <li>– Ferreterías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Distribuidores</li> <li>– Franquicias</li> <li>– Ferreterías</li> </ul>	Ambos funcionarios indican los mismos canales utilizados para distribuir los productos en la región
5.	¿En cuáles de los siguientes mercados ha implementado el modelo de franquicias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Costa Rica</li> <li>– Nicaragua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Costa Rica</li> <li>– Nicaragua</li> </ul>	Ambos funcionarios confirman que el

				<p>modelo de distribución a través del otorgamiento de franquicias ya ha sido implementado en Costa Rica y Nicaragua.</p>
--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

Ilustración No. 14

Gráfica No. 11: Funcionamiento del modelo de distribución de una franquicia



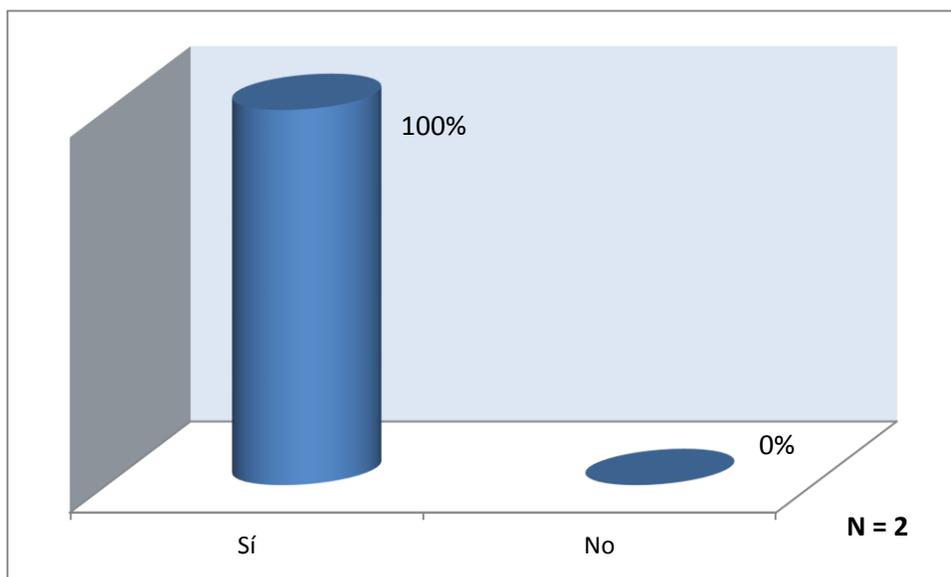
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos funcionarios confirman tener conocimiento del funcionamiento del modelo de distribución a través de franquicias.

Ilustración No. 15

Gráfica No. 12: Pasos y actividades a seguir para implementar un modelo de franquicia



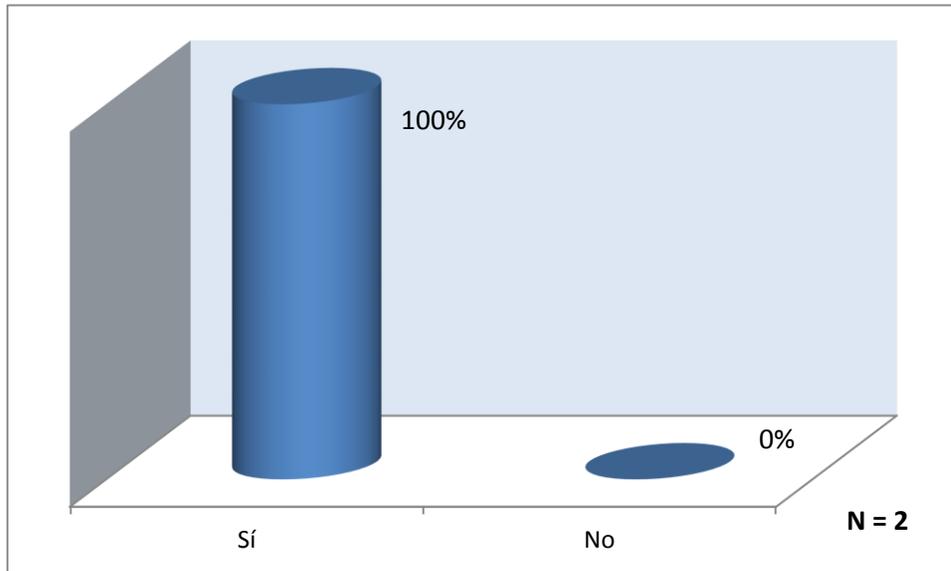
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos funcionarios confirman que la empresa ya cuenta con un plan de trabajo para implementar un modelo de distribución a través del otorgamiento de franquicias. Dicho plan ha sido implementado en otros países de la región.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 13: Potenciales franquiciatarios de Pinturas Azul



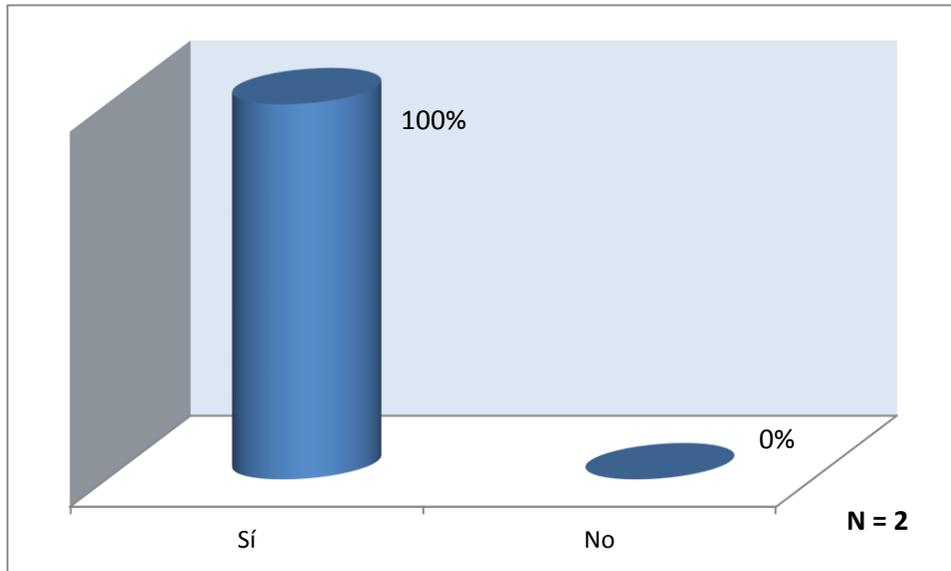
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos funcionarios consideran que en Guatemala existen clientes con potencial para distribuir los productos de Pinturas Azul bajo un esquema de franquicias.

Ilustración No. 17

Gráfica No. 14: Estudio de mercado



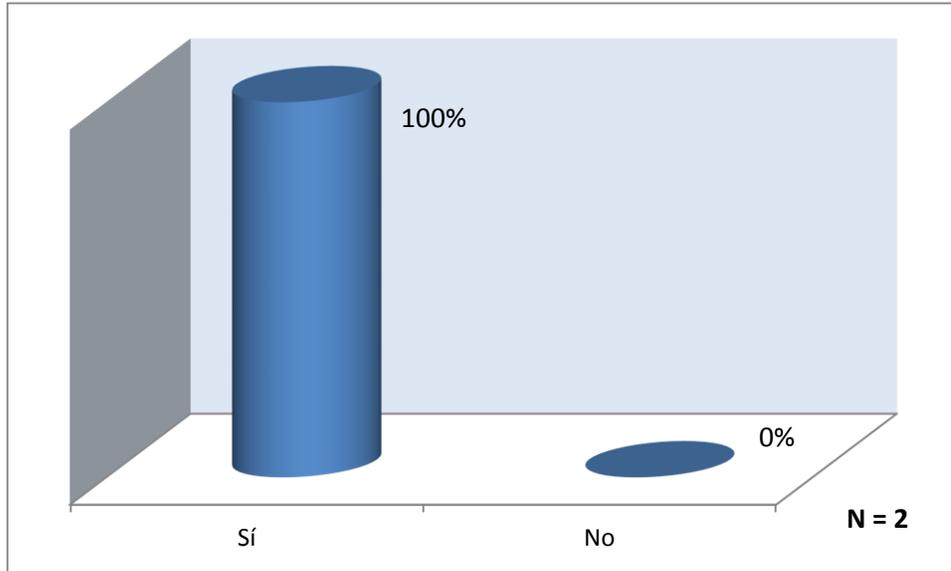
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos funcionarios confirman que la empresa cuenta con un estudio de mercado que confirma la potencialidad del mercado guatemalteco para la implementación de un modelo de distribución a través de franquicias.

Ilustración No. 18

Gráfica No. 15: Segmentación de mercado



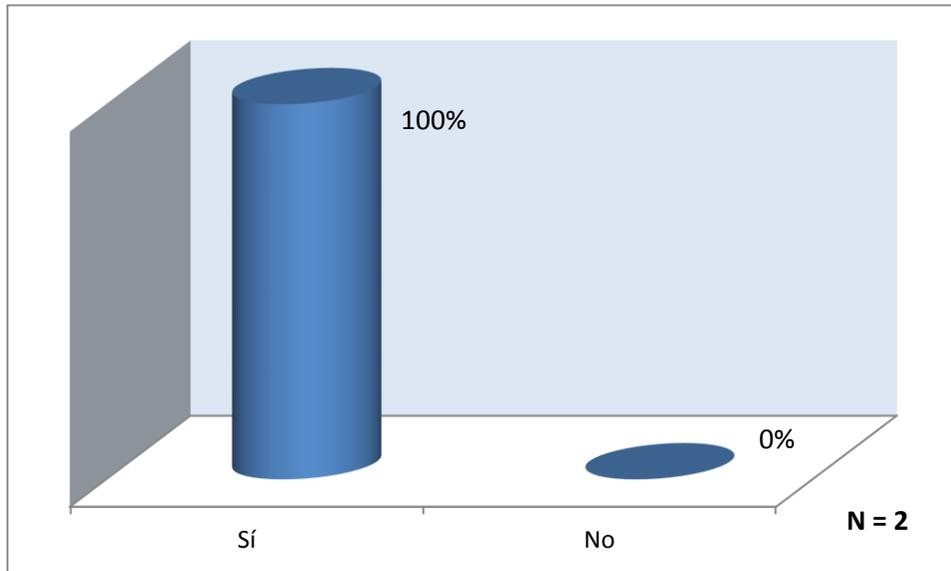
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos funcionarios concuerdan en decir que cuentan con una segmentación de mercado obtenida a partir del estudio descrito en la pregunta anterior, y lo cual les ha permitido delimitar las regiones y/o territorios con un claro potencial para ser otorgados bajo un esquema de franquicias.

Ilustración No. 19

Gráfica No. 16: Capital para convertir el negocio en franquicia



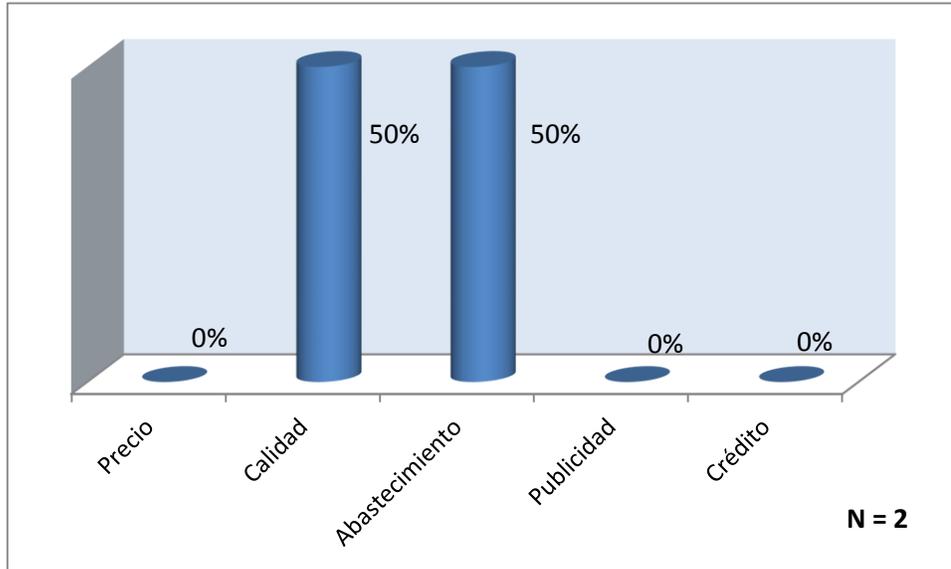
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

Comentario: ambos funcionarios coinciden en que la empresa cuenta con el capital suficiente para invertir en el desarrollo de su nuevo programa de franquicias, el cual piensan extender a todos los países de la región.

Ilustración No. 20

Gráfica No. 17: Elementos diferenciales de Pinturas Azul



Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: dos (2)

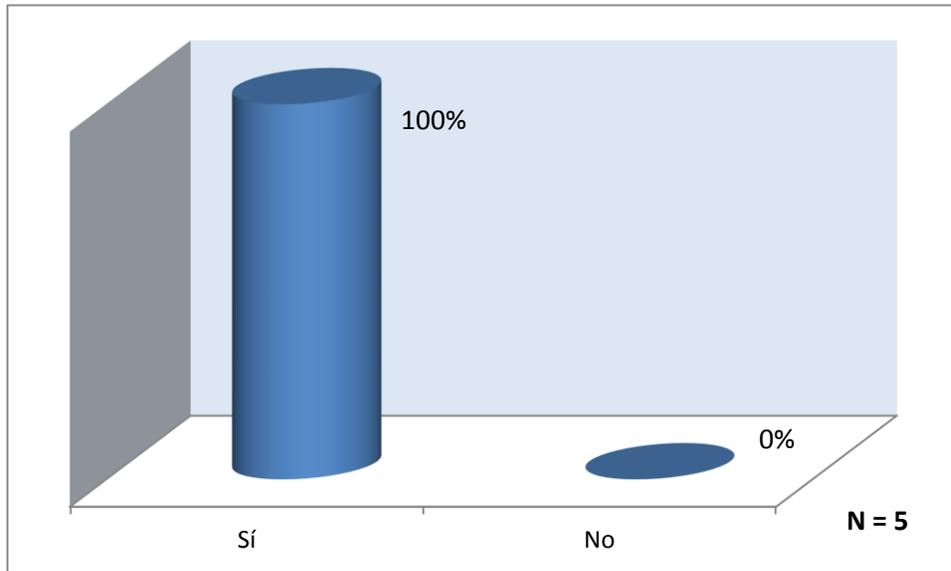
Comentario: en cuanto a los elementos diferenciales de Pinturas Azul con relación a su competencia, ambos funcionarios coinciden en señalar que la calidad de sus productos, así como la cadena de abastecimiento, son las principales fortalezas que pueden ofrecer a un mercado que cada día se enfoca más en la calidad y disponibilidad del producto.

#### 4.3. Resultados cuestionario No. 3

Este cuestionario tuvo como objetivo conocer y evaluar los diferentes modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala. Para cumplir con tal propósito, fue aplicado a cinco propietarios o gerentes de empresas que actualmente distribuyen pinturas en igual número de regiones del país (occidente, costa sur, oriente, norte y centro).

Ilustración No. 21

Gráfica No. 18: Distribución de pintura



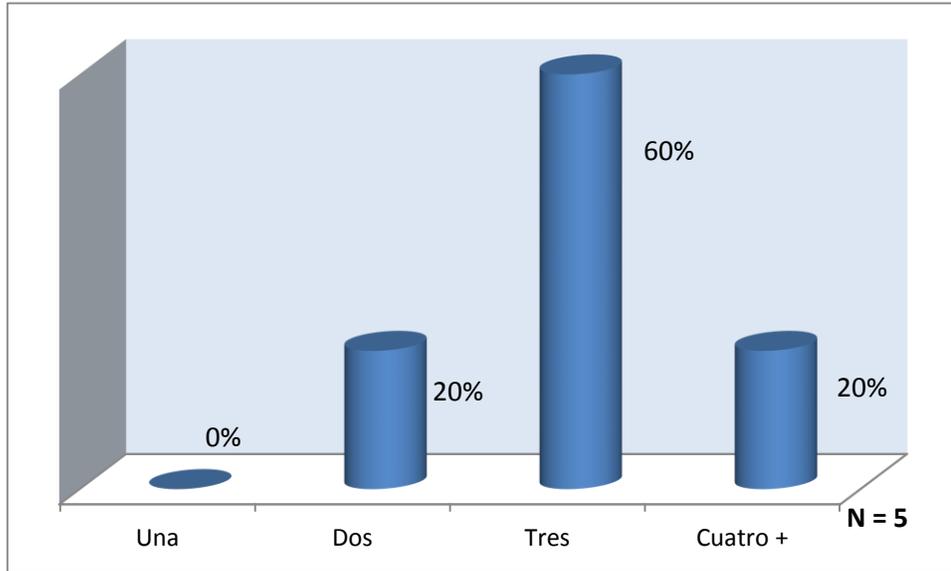
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: todos los encuestados confirman que actualmente distribuyen pinturas en sus respectivos negocios.

Ilustración No. 22

Gráfica No. 19: Distribución marcas de pintura



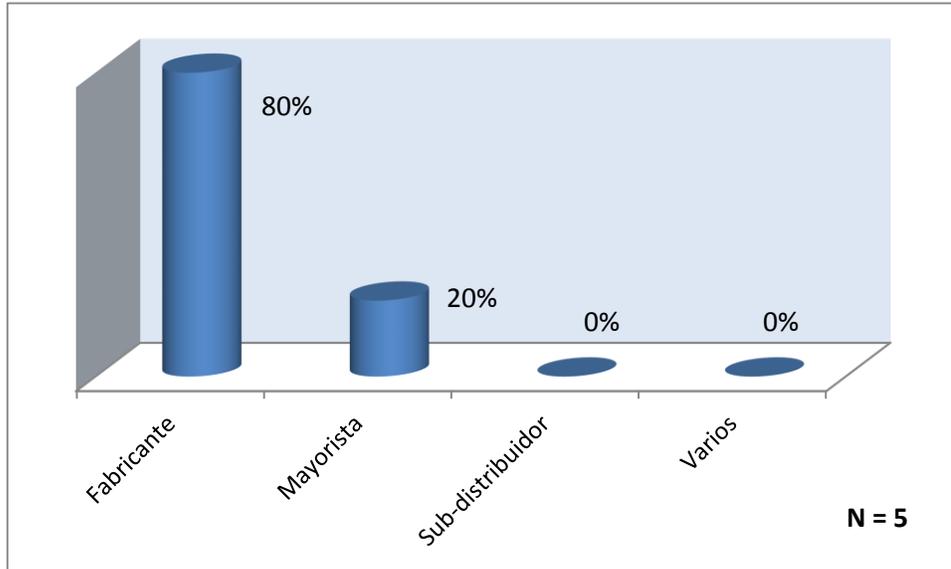
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: en este caso los encuestados reportan que la mayor parte de ellos (3) distribuyen actualmente tres marcas de pintura, mientras uno de ellos indica que distribuye dos marcas, y un último reporta que actualmente distribuye cuatro o más. Es importante mencionar que ninguno de ellos comercializa una sola marca.

Ilustración No. 23

Gráfica No. 20: Formas de abastecimiento



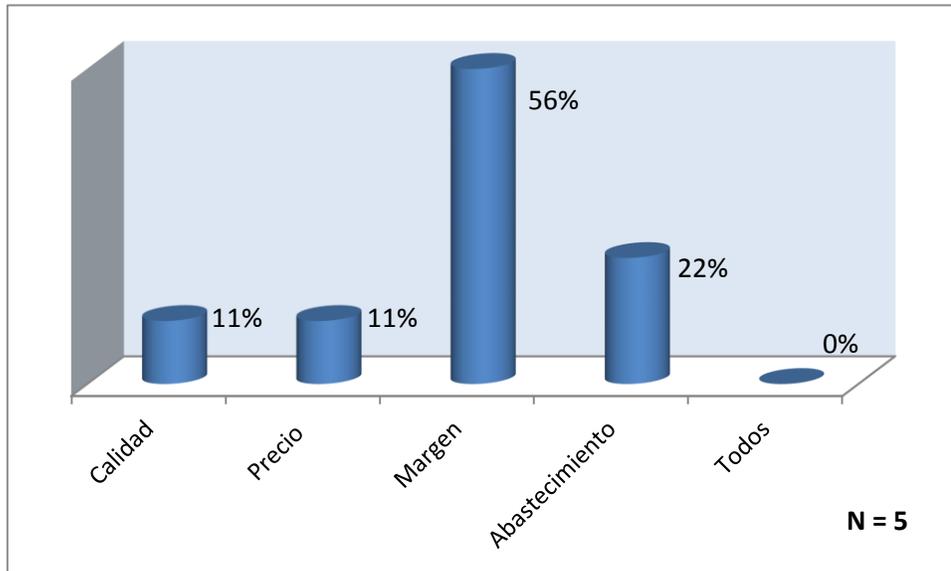
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: con relación al abastecimiento de las marcas que distribuyen actualmente, los encuestados indican que en su mayoría (80%) adquieren el producto directamente del fabricante, mientras solo uno de ellos lo hace a través de un mayorista.

Ilustración No. 24

Gráfica No. 21: Factores para distribuir una marca de pintura



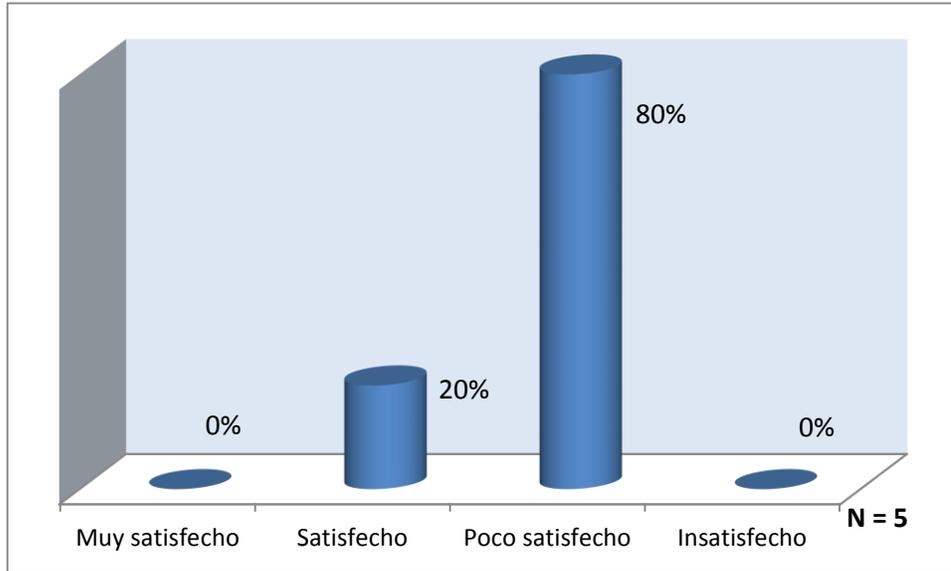
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: según puede apreciarse en la gráfica anterior, la mayor parte de los encuestados le brindan más importancia al margen de ganancia al momento de seleccionar una marca de pintura para ser distribuida en sus empresas. En segundo puesto aparece la garantía de abastecimiento, y finalmente la calidad y el precio del producto.

Ilustración No. 25

Gráfica No. 22: Nivel de satisfacción con los proveedores actuales



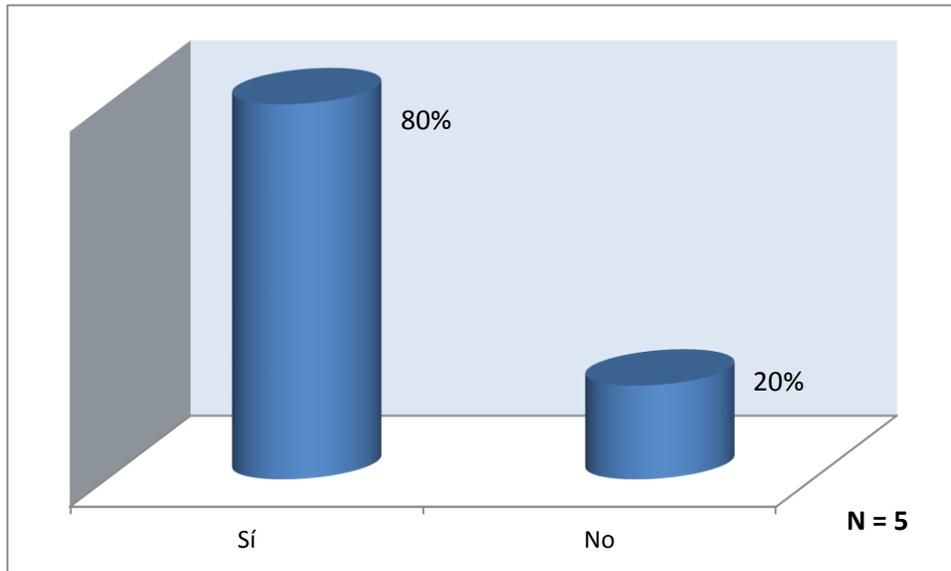
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: según los datos recabados, la mayoría de los encuestados muestra estar poco satisfechos con el servicio prestado por sus actuales proveedores de pintura.

Ilustración No. 26

Gráfica No. 23: Disponibilidad para reemplazar las marcas actuales de pintura



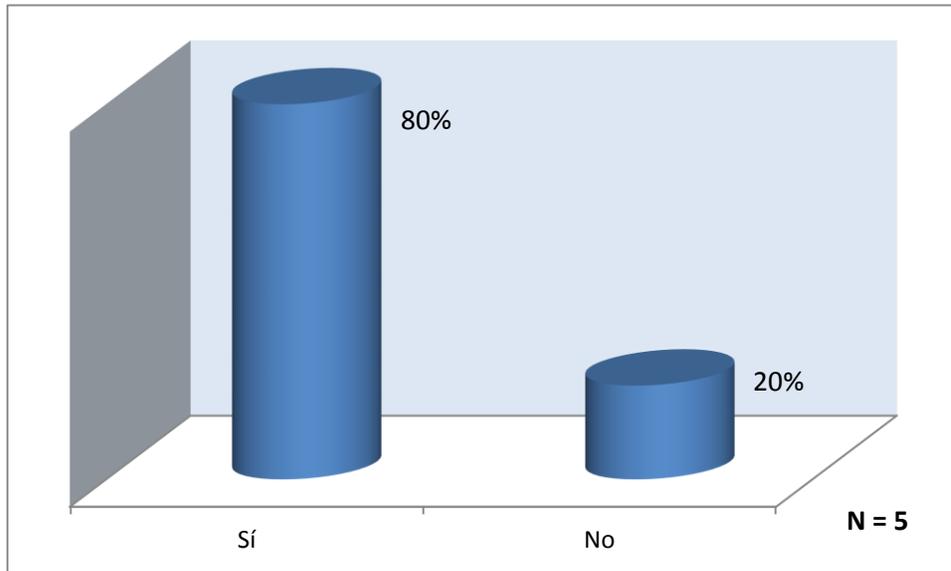
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: de acuerdo a la información proporcionada por los encuestados, la mayor parte de ellos confirma estar dispuestos a descartar las marcas de pintura que distribuyen actualmente, para distribuir en forma exclusiva una nueva marca en sus regiones.

Ilustración No. 27

Gráfica No. 24: Disponibilidad para formalizar un contrato de distribución exclusiva



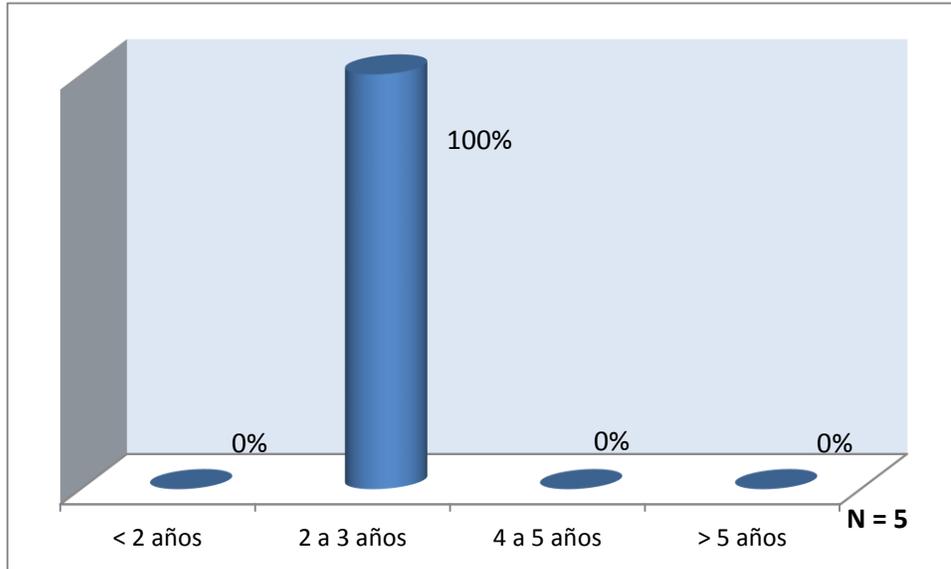
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: según la información recolectada, la mayor parte de los encuestados manifiestan su disponibilidad para formalizar un contrato que les garantice por parte del fabricante, la distribución exclusiva de una determinada marca de pintura.

Ilustración No. 28

Gráfica No. 25: Plazo del contrato de distribución exclusiva



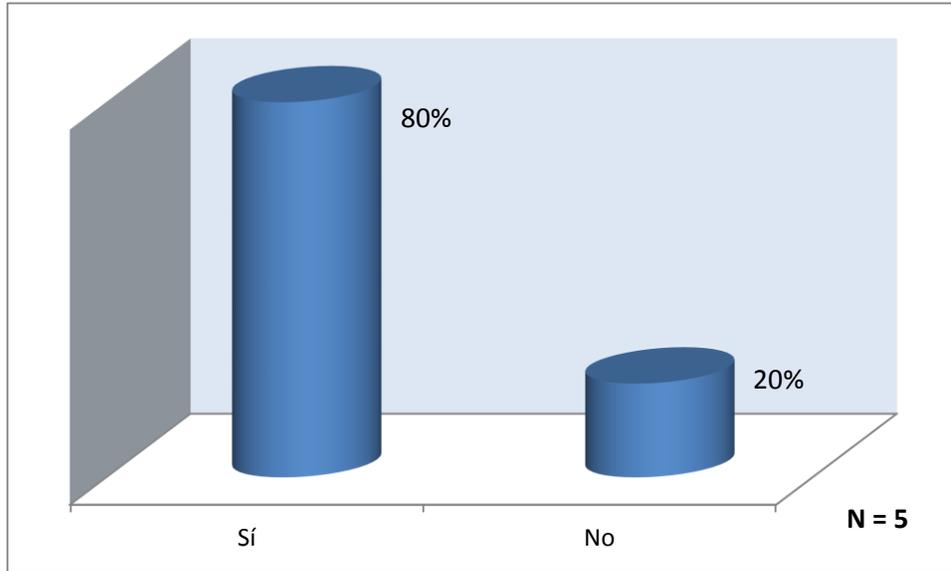
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: en el caso del plazo de duración del contrato de distribución exclusiva, todos los encuestados concuerdan en que el mismo debiera ser idealmente de 2 a 3 años.

Ilustración No. 29

Gráfica No. 26: Disponibilidad para invertir en un contrato de franquicia



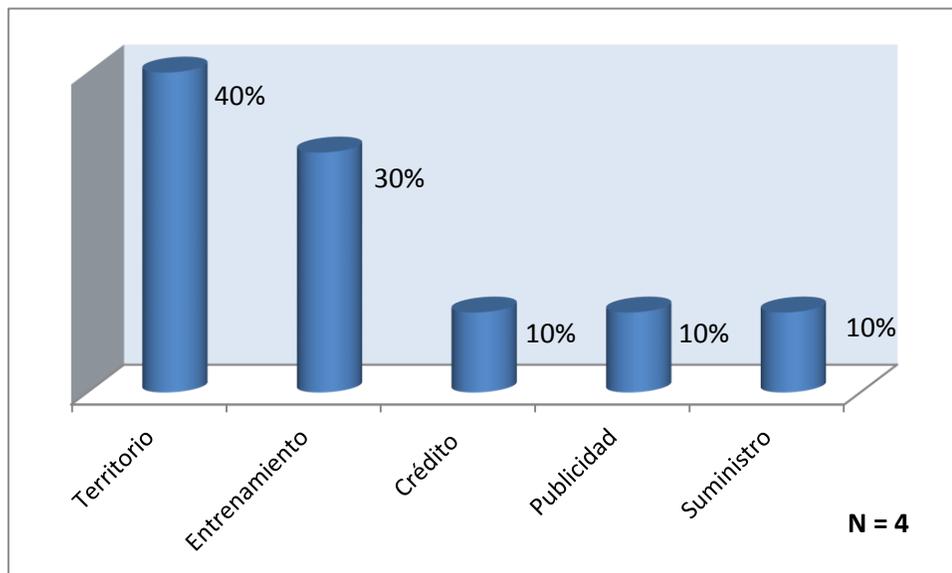
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cinco (5)

Comentario: con relación a la disponibilidad para realizar una inversión inicial con el fin de establecer un contrato de franquicia, la mayor parte de los encuestados (80%) manifiesta su disposición para llevarla a cabo.

Ilustración No. 30

Gráfica No. 27: Elementos más importantes del contrato de franquicia



Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, diciembre 2013

No. de entrevistados: cuatro (4)

Comentario: los encuestados con disponibilidad para establecer un contrato de franquicia, señalan como el elemento más importante del mismo a la definición del territorio en el cual podrán ejercer la distribución exclusiva. En segundo lugar señalan la importancia de un programa de entrenamiento y capacitación para el funcionamiento adecuado de la franquicia, y finalmente indican como factores de menor importancia al plazo de crédito, el apoyo publicitario y la garantía de suministro.

## Capítulo 5

### 5. Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et al. (2010), la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

#### 5.1. Canal de distribución e intermediarios

De acuerdo con la teoría analizada, el canal de distribución es la vía utilizada por el fabricante para llevar sus productos al consumidor, e igualmente se define como el camino que recorren los productos hasta llegar al usuario final. Por otro lado, las personas que gestionan los canales, y que se consideran elementos básicos de ellos, se llaman intermediarios. Su experiencia, especialización y sus actividades en general ofrecen a la empresa más de lo que conseguiría por sí sola. Compran grandes cantidades de muchos productos, descomponiéndolas en gamas más amplias y cantidades menores, tal y como desean los consumidores.

Por otro lado, para desarrollar el trabajo en su canal, la empresa deberá identificar los tipos de intermediarios. Existe la alternativa de buscar distribuidores en diferentes zonas geográficas, interesados en comercializar el producto, ofreciéndoles buen precio, apoyo promocional y distribución exclusiva, la cual sucede cuando se limita el número de intermediarios que gestionan los productos de la empresa.

En el trabajo de campo realizado para conocer las actuales formas de distribución de pinturas en cinco diferentes regiones del país, se pudo establecer que la mayor parte de los distribuidores comercializa en promedio tres marcas diferentes, ninguna de ellas en forma exclusiva, y generalmente se abastecen en forma directa del fabricante. De igual manera, la mayoría de ellos indica que el margen de ganancia es uno de los factores que considera más importantes al momento de escoger alguna marca de pintura para su distribución. Finalmente, la mayor parte de los encuestados indica estar poco satisfechos con el servicio prestado por sus actuales proveedores.

Al analizar el marco teórico con la información obtenida a través del trabajo de campo se puede deducir que no existe un adecuado proceso de fidelización que resulte efectivo para la distribución de las marcas de pintura que actualmente compiten en el mercado guatemalteco. No existe una relación contractual que permita delimitar con claridad los derechos y obligaciones del distribuidor, especialmente en cuanto a la región o territorio establecido para la comercialización del producto se refiere, ya que cualquier persona con el capital disponible puede en cualquier momento iniciar la distribución de una o varias marcas, en detrimento de aquellos que ya lo hacen en un mismo poblado. Si a esto se suma el hecho de que muchos de los fabricantes de pintura han optado por comercializar sus productos en varias regiones del país a través del establecimiento de tiendas propias, fácilmente se puede deducir que el mercado de pinturas se ha convertido en un verdadero campo de batalla en donde el fabricante compite directamente y en forma desleal con su mismo distribuidor, desmotivándolo y propiciando con ello cambios constantes en los canales de distribución, todo ello en detrimento del posicionamiento y consolidación de las marcas de pintura en el mercado nacional. Esto se ve claramente plasmado en la percepción de los distribuidores con relación a las marcas de pintura que distribuyen, y especialmente en su clara intención de reemplazar una o varias de estas marcas, por aquella que les ofrezca la posibilidad de establecer una distribución exclusiva en sus respectivas regiones.

Contrastando los resultados obtenidos a través de los distribuidores, con la información obtenida de los funcionarios de Pinturas Azul, resulta sumamente interesante conocer que esta marca con presencia en todos los países de Centro América ya cuenta con experiencia en la

implementación de modelos de distribución exclusiva en Costa Rica y Nicaragua a través del otorgamiento de franquicias. De igual manera manifiestan que a través de un estudio de mercado realizado en fecha reciente, determinaron que en Guatemala existen varios clientes con potencial para la distribución de sus productos bajo este mismo esquema, y que de igual manera consideran factible delimitar en forma adecuada los territorios que eventualmente serían otorgados bajo este concepto. Finalmente, es importante resaltar que los funcionarios de Pinturas Azul consideran que en adición al modelo de distribución que han venido desarrollando en forma exitosa, sus principales diferenciadores con relación a las marcas que actualmente participan en el mercado guatemalteco, son la alta calidad de sus productos, basada en estándares del mercado estadounidense, así como el adecuado abastecimiento de sus productos, lo cual garantiza a sus distribuidores una alta disponibilidad de sus productos.

## 5.2. Contrato de franquicia

Según lo establecido por el Código de Comercio de Guatemala (Decreto 2-70) es su Artículo 280, “...Son distribuidores o representantes, quienes por cuenta propia, venden, distribuyen, promueven, expenden o colocan bienes o servicios de una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, llamada Principal a quien están ligados por un contrato de distribución o representación”. El Artículo 283 por su parte indica “El Principal puede valerse simultáneamente de varios agentes, distribuidores o representantes en la misma zona y para el mismo ramo de actividad, salvo cuando se les hubiere otorgado por contrato la calidad de agentes, distribuidores o representantes exclusivos para una zona determinada”.

Con relación al contrato de franquicia, a nivel doctrinario no existe un consenso sobre su conceptualización, por lo que en aproximación es un contrato por el cual se le concede al franquiciatario el derecho de promover, vender o distribuir productos o servicios conexos a la marca u otro símbolo comercial del franquiciante. En la práctica es un sistema de distribución comercial llevado a cabo por empresas independientes y con una organización piramidal basada en una relación contractual, la que engloba, la transmisión de un saber hacer (know

how), la licencia y usos de una marca, la delimitación de un ámbito territorial, asistencia técnica y contable bajo control de otorgante y de conformidad con un método preestablecido por él, en contraprestación de lo cual se paga un canon y otras prestaciones adicionales durante el plazo de duración establecido.

Con relación al trabajo de campo realizado para establecer el marco legal de los modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala, los encuestados manifiestan con claridad que es en primera instancia el Código de Comercio de Guatemala (Decreto 2-70) quien regula dicha actividad, y en donde expresamente se indica la potestad del Principal para otorgar por medio de un contrato, la calidad de distribuidores o representantes exclusivos para una zona determinada. Con relación al contrato de franquicia expresan que la legislación vigente no menciona en forma específica dicha figura, sin embargo, que por su naturaleza netamente mercantil se registrará igualmente por la normativa antes mencionada. También señalan que, como cualquier instrumento formal de derecho, el contrato de franquicia deberá determinar el plazo de la relación contractual, siendo este habitualmente de 2 a 5 años en promedio, tomando para ello en cuenta el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial del franquiciatario.

Ambos expertos entrevistados, consideran plenamente factible la implementación de un modelo de franquicias para la distribución y comercialización de pinturas en Guatemala, y manifiestan que se trata de un concepto innovador del cual aún no tienen conocimiento en el mercado nacional. Finalmente consideran desde su punto de vista que son el territorio, la cuota inicial y el pago de regalías, los elementos más importantes a tomar en cuenta al momento de establecer un contrato de franquicia.

En conexión con las respuestas vertidas por los expertos en materia legal, resulta sumamente interesante la disponibilidad manifestada por los actuales distribuidores regionales de pintura para formalizar un contrato que les garantice la distribución exclusiva de una determinada marca, así como para invertir cierta suma de dinero para establecer el contrato antes mencionado bajo el esquema de franquicia, y con ello agenciarse el apoyo del fabricante para la apertura de una tienda en su región. En este mismo sentido, los encuestados interesados en

formalizar un contrato de franquicia, señalan como los elementos más importantes del mismo, la exclusividad del territorio, así como el establecimiento de un programa de entrenamiento y capacitación acerca del funcionamiento del nuevo esquema de comercialización.

## **Conclusiones**

1. Luego de evaluar los modelos de distribución utilizados al día de hoy para la comercialización de pinturas en Guatemala, se evidenció que la mayoría de empresas distribuyen en promedio tres marcas diferentes, que se abastecen en forma directa de los fabricantes sin establecer una relación contractual ni delimitación territorial alguna, generando de esta manera una constante guerra de precios y un desgaste de las marcas delante del consumidor final. A ello se agrega la competencia desleal generada por muchos de los fabricantes al introducir sus tiendas propias con precios más bajos en las mismas regiones de sus distribuidores, generando con ello un claro descontento entre éstos y propiciando la introducción de nuevas marcas sin respaldo ni garantía alguna.
  
2. A través del trabajo de investigación se estableció que los modelos de distribución y la relación contractual generada por éstos se encuentra amparada en la legislación guatemalteca a través del Código de Comercio de Guatemala (Decreto 2-70), y que este mismo cuerpo legal establece las facultades del propietario de la marca para otorgar la distribución exclusiva de la misma en un determinado territorio o región. De igual manera fue posible determinar que al amparo del derecho mercantil guatemalteco es completamente viable el establecimiento de un esquema de franquicias para la distribución y comercialización de pinturas en las diferentes regiones del país.
  
3. Finalmente fue posible establecer que el modelo de distribución de pinturas a través de un esquema de otorgamiento de franquicias ya ha sido implementado en otros países de forma exitosa, y que existe un claro potencial en el mercado guatemalteco para su homologación. En este mismo sentido, se hizo evidente la predisposición de la mayor parte de distribuidores por establecer una relación contractual con el fabricante para el uso de la marca en forma exclusiva a través del establecimiento de tiendas de pintura en sus respectivas regiones, propiciando con ello relaciones comerciales de largo plazo en beneficio de consumidores, distribuidores y fabricante.

4. Una vez evaluados los resultados de la investigación y luego de haber determinado la viabilidad de implementar un modelo de distribución de pinturas a través del otorgamiento de franquicias para la apertura de tiendas en diferentes regiones del país, se procederá a la presentación de una propuesta de mejora a los funcionarios de Pintura Azul para formalizar una propuesta comercial que será lanzada al mercado guatemalteco con la intención de atraer a los potenciales franquiciatarios de la marca.

**Propuesta:**

**Desarrollar la oferta comercial para los interesados en adquirir una franquicia de  
Pinturas Azul en Guatemala**

## **Propuesta de Mejora**

### **Introducción**

El modelo de distribución a través de un esquema de franquicias ha probado ser exitoso para acelerar el crecimiento de diferentes tipos de negocio alrededor del mundo. Cualquier clase de producto o servicio es susceptible de ser comercializado a través de este esquema, lo cual queda comprobado al observar grandes cadenas de restaurantes, marcas de bebidas, tiendas de ropa, etc., que han conseguido en poco tiempo diseminarse por los cinco continentes sin perder la uniformidad de sus procesos y presentaciones, ni mucho menos la calidad de sus productos.

El mercado de pinturas no escapa a este escenario global, por lo que cada vez es más frecuente observar a grandes fabricantes otorgar licencias a terceros para la producción de sus marcas y la comercialización de las mismas bajo estrictos estándares, lo cual pasa completamente inadvertido ante los ojos del consumidor, quien finalmente busca satisfacer una necesidad sin importar el origen del producto de su preferencia.

Guatemala no es ajena a esta realidad, y es innegable el éxito alcanzado por varias marcas locales al posicionarse en mercados altamente competitivos a través del otorgamiento de franquicias, por lo que de nuevo queda comprobado que el modelo no tiene limitaciones para alcanzar los objetivos de crecimiento y expansión fijados por el propietario de cualquier clase de negocio.

### **Justificación**

El trabajo de investigación permitió establecer que el modelo de distribución más apropiado para la comercialización de Pinturas Azul en el mercado guatemalteco es un programa de franquicias, a través del cual se otorgarán representaciones exclusivas de la marca para el establecimiento de tiendas de pintura en diferentes regiones del país.

Basado en lo anterior, se presenta la siguiente propuesta de mejora para definir la oferta comercial que se ofrecerá en el mercado nacional a aquellas personas interesadas en adquirir una franquicia de Pinturas Azul.

## **Objetivos**

### **a) General**

Desarrollar la propuesta comercial que será presentada a los interesados en adquirir una franquicia de Pinturas Azul en Guatemala.

### **b) Específicos**

1. Presentar los beneficios que obtendrán los potenciales franquiciatarios.
2. Establecer los requisitos necesarios para adquirir una franquicia de Pinturas Azul.
3. Definir el programa de apoyo que Pinturas Azul ofrecerá a sus franquiciatarios, una vez se haya establecido la relación contractual entre ambas partes.

## **Desarrollo de la propuesta**

### 1. Antecedentes de la empresa

Desde que inició operaciones en 1978, la misión de Pinturas Azul ha sido satisfacer a sus clientes fabricando los productos de más alta calidad. Basándose en las creencias de sus fundadores, la línea de productos Azul consta de una amplia variedad que incluye desde pinturas arquitectónicas y acabados para madera, hasta adhesivos industriales y selladores de alto rendimiento.

Luego de muchos años de arduo trabajo y dedicación, esta empresa familiar se ha convertido en una compañía internacional con fábricas en el Caribe, Centro América y los Estados Unidos. Aun siendo uno de los fabricantes de pintura de mayor crecimiento en el mundo, Azul nunca se ha separado de sus creencias. Los productos Azul pueden ser encontrados desde el sur de Chile hasta Canadá, dándole la oportunidad a millones de personas de disfrutar de su extensa línea de pinturas.

Azul reconoce la importancia de proveer a sus clientes los productos de la más alta calidad al mejor precio posible. Por esta razón, Azul continúa trabajando arduamente para mejorar y poder ofrecer productos innovadores.

## 2. Programa de franquicias Tiendas Azul

Estamos convencidos que las tendencias mundiales de globalización y apertura competitiva brindan grandes oportunidades y retos a las empresas en Guatemala. Es por esto que Pinturas Azul ha venido consolidando su concepto de negocio, haciendo posible compartir su éxito a través de la transferencia tanto de nuestra experiencia como de las ventajas del sistema desarrollado internamente.

Hemos trabajado a fondo para ofrecer a nuestros franquiciatarios un programa sólido, un concepto líder, y una organización y respaldos únicos en un solo paquete de negocios: La Franquicia Tiendas Azul.

## 3. Estructura de la franquicia Tiendas Azul

La franquicia de Tiendas Azul se basa en la operación de una tienda de pinturas y otros artículos relacionados con la industria. Las tiendas pueden variar de tamaño, dependiendo de las necesidades de los mercados, por lo que la mezcla básica de productos está diseñada precisamente para optimizar las condiciones del mercado de su interés.

La cantidad requerida para abrir una Tienda de Pinturas Azul se encuentra en el rango de USD 25,000 a USD 50,000, dependiendo del tamaño de la tienda. Esto incluye el inventario, la adecuación del local, y el pago de la cuota de franquicia.

No se requiere experiencia previa en el negocio, en virtud de que los manuales de operación, así como el programa de capacitación integral para el franquiciatario y su personal, otorgan el conocimiento necesario para el manejo de la Tienda de Pinturas Azul. Personas jurídicas o individuales pueden optar sin problema a la adquisición de una de

nuestras franquicias, y los territorios se otorgan de manera exclusiva mediante la designación de zonas demográficas que se establecen de acuerdo al mercado potencial de cada región.

El franquiciatario recibirá a cambio del pago inicial lo siguiente:

- *La licencia para el uso de la marca registrada Pinturas Azul*
- *Avisos para el local*
- *Capacitación inicial del personal*
- *Asesoría en la localización del sitio donde se ubicará su Tienda de Pinturas Azul*
- *Asistencia en el periodo pre-operativo de su Tienda de Pinturas Azul*
- *Asesoría en la recepción e instalación del equipo y mobiliario*
- *Máquina para colores preparados*
- *Guía en la remodelación y adaptación del local*
- *Manual de operaciones y administración para optimizar el manejo del negocio*
- *Material publicitario*
- *Publicidad regional*
- *Instalación del software necesario para la operación y administración de la tienda*

En cuanto al personal operativo necesario para el funcionamiento de la Tienda de Pinturas Azul, en el caso del modelo pequeño sólo se requiere de 3 a 4 personas, el mediano alrededor de 6, y el grande puede requerir hasta 9.

Prácticamente el punto central y más importante de los ingresos de las tiendas son la venta de las Pinturas Azul, sin embargo, se obtienen ingresos adicionales por la venta de solventes, brochas, escaleras, cintas adhesivas y otros accesorios. Además la labor de los vendedores externos de cada tienda constituye parte importante del concepto, al lograr un volumen de ventas adicional a las obtenidas en el mostrador.

Las regalías ascienden al 3% de las ventas netas, más 1% por cuota de publicidad institucional, y 1% para publicidad local; independientemente de la cuota inicial antes

mencionada. Estas cuotas se utilizan para proporcionar los servicios a la cadena de franquicias, así como para la publicidad local, regional y nacional.

No existe obligación alguna de contratar proyectos de remodelación del local con proveedores de Pinturas Azul; podrá contratar a cualquier arquitecto, ingeniero o constructor, siempre y cuando cumpla con las especificaciones del diseño de las tiendas.

#### 4. Perfil del franquiciatario

Estamos buscando personas emprendedoras, con las siguientes características:

- *Edad: de 30 a 55 años*
- *Sexo: hombres o mujeres indistintamente*
- *Estudios: superiores (completos o intermedios). Debe saber utilizar computadora e internet*
- *Experiencia laboral: debe desarrollarse dentro del sector de la construcción, ya sea ofreciendo algún servicio o en la comercialización de productos*
- *Capital: que cuente con un capital líquido de al menos USD 25,000*
- *Capacitación: que esté dispuesto a invertir el tiempo necesario para aprender el negocio y actualizarse cada vez que sea necesario*
- *Dedicación: este es un negocio donde el franquiciatario se puede apoyar en su familia, con la finalidad de mantener bajos sus costos de operación, teniendo la opción de apoyarse en la pareja o en sus hijos, al menos por medio tiempo para que el franquiciatario pueda dedicarse a la constante búsqueda y captación de clientes y oportunidades de negocios*
- *Vocación: que tenga interés en nuestro giro de negocio, le agrade la experiencia de vender; buscamos personas dinámicas y trabajadoras*
- *Estabilidad: que conozca muy bien la zona en que opera su franquicia (estabilidad mínima de dos años)*
- *Otros requisitos: sin antecedentes penales y sin litigios pendientes*

## 5. Suministro de las Tiendas Azul

Gran parte de nuestro éxito se debe al control sobre el abastecimiento de nuestras tiendas. Hemos designado proveedores de productos críticos para la operación del concepto, asegurando con esto la mejor calidad y precio en todas las tiendas del sistema. Hay toda una gama de productos pensados y desarrollados con base a una larga experiencia en el mercado, buscando siempre dar respuesta a todas y cada una de las necesidades del cliente final. En cuanto a otros productos, Pinturas Azul asesorará al franquiciatario en la selección de proveedores locales, siempre y cuando cumplan con las especificaciones de calidad que establecen nuestras políticas.

## 6. Programa de formación

El concepto de Tiendas Azul no busca en forma exclusiva la venta de pinturas, sino que además se preocupa por la búsqueda activa de la calidad total, así como de la profesionalización del servicio integral y de la mejora constante en la eficiencia de gestión. Pinturas Azul sabe que la formación es una de las herramientas más efectivas y eficaces para lograrlo, por ello desde el principio se inducirá a un proceso por el cual se aprenderán las técnicas de gestión más innovadoras, así como las imprescindibles para el manejo del negocio.

Para el correcto aprendizaje, toda persona que desee desarrollar su negocio con Pinturas Azul, trabajará con un profesional de amplia experiencia en el sector durante un periodo comprendido entre 15 días y un mes. Posteriormente se realizan varias jornadas profesionales, donde se desarrollan cursos de introducción a la pintura. Dentro del contenido del programa de estas jornadas, destacan los principales componentes de cada producto y sus principales beneficios. Por otro lado, se explican las condiciones óptimas de utilización, sus principales usos, y los productos recomendables para las situaciones técnicas más comunes.

Dentro de las jornadas, también destaca el Programa de Manual de Operaciones, donde se forma tanto a los dependientes como a los comerciantes del procedimiento de actuación del personal de Tiendas Azul. Aquí destacan entre otros, las técnicas de venta y de fidelización, el comportamiento de las personas que trabajan en la tienda, sus principales labores y argumentos de venta.

Al margen de las jornadas profesionales, también se proyectan cursos recordatorios y de reciclaje. Al ser un sector en continuo movimiento y muy innovador, constantemente se presentan seminarios donde se analiza el mercado, así como sus novedades y tendencias futuras, y se da una aplicación práctica.

## 7. Características de las Tiendas Azul

Lo recomendable para este tipo de tienda especializada es un local de 150 m<sup>2</sup> como mínimo, dentro de una zona urbana en expansión o bien dentro de un centro comercial. Es aconsejable que el local disponga de una amplia fachada, ya que permite hacer diseños más atractivos y así captar la atención del cliente.

Otro aspecto a tener en cuenta en este tipo de tienda, es que necesita estar situada en una zona con un mínimo de 35,000 habitantes, en la cual se disfrutará de exclusividad territorial.

La comodidad es indispensable para nuestros clientes, por tanto las Tiendas Azul deben estar situadas en zonas comerciales con posibilidad de estacionamiento, o con posibilidad de habilitarlo. Una tienda sin personas no es una tienda, por ello se necesitará un equipo comercial con mucha acción en el mostrador y en la calle, a fin de conseguir tráfico en el establecimiento y aumentar las ventas.

La duración del contrato de arrendamiento debe ser como mínimo de 3 años, que es la duración que tiene nuestro contrato de franquicia.

Desde el departamento de marketing realizaremos un estudio del local, y llevaremos a cabo el diseño de interiores y exteriores, y su implantación para que los clientes disfruten de esta nueva marca y los beneficios que ella reporta.

Analizaremos la colocación óptima de los productos y la correcta distribución del espacio para conseguir mayor tráfico en todos los puntos de la tienda, realizando un diseño de interiores para estimular las ventas, determinando las fortalezas y debilidades del local.

Con base en el sistema de trabajo que hemos desarrollado, puede darse inicio a las operaciones aproximadamente 60 días después del otorgamiento de los permisos respectivos por parte de las autoridades municipales y gubernamentales.

#### 8. Vigencia del contrato de franquicia

La vigencia inicial del contrato de franquicia de las Tiendas de Pintura Azul es de tres (3) años, renovables por el mismo periodo de tiempo, si así lo desea el franquiciatario y mientras haya cumplido con el contrato. No hay ningún costo por renovación.

#### 9. Pasos para obtener una franquicia de las Tiendas Azul

Nuestro programa de otorgamiento de franquicias es transparente, y está definido en siete pasos básicos:

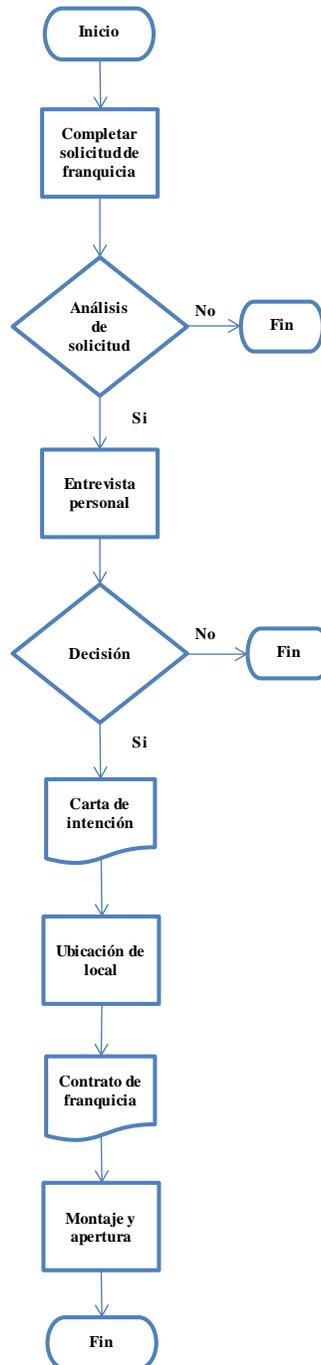
1. Llenar completamente la solicitud de franquicia y enviarla a Pinturas Azul. No se aceptarán solicitudes verbales.
2. Pinturas Azul estudiará la solicitud en los siguientes cinco (5) días hábiles a su recepción. Si es aceptada en principio, será invitado a una entrevista personal en nuestras oficinas.
3. Posterior a dicha entrevista, Pinturas Azul le comunicará su decisión en los siguientes tres (3) días hábiles.

4. Si la solicitud es aceptada, recibirá una oferta formal de franquicia y firmará una carta de intención formal, depositando el 20% de la cuota inicial de franquicia, reembolsable en el caso de no llegar a la firma del contrato.
5. Procederá a ubicar su local de acuerdo con los lineamientos que le proporcionará Pinturas Azul.
6. Una vez aprobado el local, deberá cubrir el 80% restante de cuota inicial y podrá firmar el contrato de franquicia.
7. Finalmente, procederá al montaje y apertura de su Tienda de Pinturas Azul, de acuerdo a los manuales de operación que le serán entregados a la firma del contrato.

A continuación presentamos el flujograma del proceso antes descrito:

Ilustración No. 30

Diagrama No. 1: Flujograma del proceso para obtener una franquicia de Pinturas Azul



Fuente: elaboración propia (diciembre 2013)

## **Plan para promocionar la franquicia**

Se desarrollará una estrategia de promoción con el objetivo de ser visibles para los potenciales franquiciatarios y llegar directamente a ellos, para esto se utilizarán herramientas digitales y tradicionales.

### **1. Mezcla promocional**

Para lograr las metas de crecimiento y posicionamiento, se utilizarán ciertos medios de promoción para dar a conocer a Pinturas Azul en el mercado nacional. Adicionalmente para la apertura de las dos primeras tiendas se perseguirán dos objetivos básicos: el primero y más trascendental es comunicar la apertura de las tiendas, y lo segundo transmitir el espíritu de la marca.

Para la campaña publicitaria de marketing y con el fin de abaratar costos, se basará en grupos de productos de la misma empresa bajo la sombrilla de un solo mensaje, en otras palabras para desarrollar el concepto de la campaña, será de suma importancia tener en cuenta desde un comienzo tres pilares fundamentales para lograr el éxito:

- a. Dar a conocer a Pinturas Azul como marca: implica desarrollar toda una estrategia y una campaña original, en la que se pueda dar a conocer la marca con el fin de conseguir la mayor cantidad posible de potenciales franquiciatarios en el corto plazo.
- b. Explotar un concepto de alta calidad: se busca utilizar la atractiva apariencia de los empaques que puedan mostrar los diferentes productos de Pinturas Azul, con el fin de enfatizar la variedad y calidad de las pinturas, creando en los franquiciatarios un real impacto y despertando en ellos el deseo de probar el producto en el mismo momento en que tienen contacto visual con la campaña publicitaria.
- c. Dejar claro la ubicación de las primeras aperturas: el éxito del lugar de ubicación de las primeras tiendas tendrá directa relación con el público

objetivo al que apuntamos, razón por la cual se pretende por medio de la campaña publicitaria dejar bien claro la localización de las mismas.

Para lograr las metas mencionadas anteriormente, se usarán ciertos medios de promoción para dar a conocer a Pinturas Azul en el mercado nacional. Además se establecerán medios de impacto por zonas, que en este caso corresponderán a las comunas en donde se ubiquen las primeras tiendas, con el fin de poder generar una mayor visibilidad a la campaña.

Se utilizarán vallas publicitarias, medios impresos, redes sociales y activaciones, específicamente en los alrededores y en los mismos poblados donde estarán las tiendas de Pinturas Azul, aprovechando a comunicar en forma creativa la campaña publicitaria, ya que encontramos que se aprovechan al máximo las oportunidades de comunicación, y a la vez se da a conocer la apertura de las tiendas en las dos comunas antes mencionadas.

A continuación se detalla cómo serán los distintos tipos de campaña utilizados en la mezcla promocional:

Vallas publicitarias: específicamente publicidad vial, cerca de las ubicaciones de las tiendas, por medio de gigantografías y gráficas en gran formato.

Medios impresos: se entregarán por medio de promotoras, folletos durante todo el periodo de duración de la campaña publicitaria y posteriormente en la fecha de apertura de las tiendas. También se entregarán folletos en los edificios y/o residencias cercanas a las tiendas para abarcar aun más la masificación de este tipo de publicidad. En estos folletos se incluirá información tanto de los productos como del programa de franquicias de Pinturas Azul, así como información de contacto para los potenciales franquiciatarios.

Redes sociales: será constante la promoción en los medios tecnológicos de internet como Twitter y Facebook con la idea de conseguir en el corto plazo la mayor cantidad de fans y seguidores. Para el día de apertura de las tiendas se colocarán diferentes anuncios en la fan page, y diversos concursos para aquellas personas que compartan fotografías de las actividades de inauguración. En el caso del programa de franquicias se llevará a cabo una promoción para aquellas personas que manifiesten su interés a través de las redes sociales de

conocer el programa, consistente en un descuento del 5% sobre el valor de la cuota de franquicia al momento que se formalice en contrato respectivo.

Activaciones: también se realizarán una serie de activaciones en ambas tiendas, entregando por medio de promotoras descuentos a los automovilistas del sector, así como también en los parqueos de las tiendas y alrededores de las mismas, además de canje de productos de manera gratuita.

Convocatorias a potenciales franquiciatarios: en los primeros tres meses luego del lanzamiento del programa de franquicias, se tiene contemplado realizar una reunión quincenal en los principales hoteles de las diferentes regiones del país, en donde se invitará en forma directa a los potenciales franquiciatarios de la marca, para presentarles el programa de manera formal e invitarlos a formar parte del selecto grupo de distribuidores de Pinturas Azul. En estas actividades se contempla entregar a los asistentes diferentes artículos promocionales de la marca, así como brindarles la oportunidad de formar parte del club de fundadores del programa, lo cual se traducirá en beneficios económicos para la apertura de sus tiendas, así como en descuentos aplicados a la cuota inicial y en los subsecuentes pagos de regalías.

## Cronograma de implementación

Ilustración No. 31

Esquema No. 2: Cronograma de implementación propuesta de mejora Pinturas Azul

Actividad	Enero 2014				Febrero 2014			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Presentación de la propuesta a directivos de Pinturas Azul		■						
Aprobación de la propuesta directivos Pinturas Azul			■					
Presentación de la propuesta al equipo comercial de Pinturas Azul			■					
Capacitación plan de franquicias al equipo comercial de Pinturas Azul				■	■			
Elaboración de la propuesta del contrato de franquicia					■			
Divulgación interna del plan de franquicias						■		
Diseño del plan de capacitación e implementación franquiciatarios					■	■	■	
Lanzamiento del plan de franquicias con potenciales franquiciatarios								■

Fuente: elaboración propia (diciembre 2013)

## Referencias Bibliográficas

1. Alba Aldave, Ma. Cristina (2005) *Franquicias: una perspectiva mundial*. México: Editorial FCA. Primera edición.
2. Barbadillo de María, Santiago (2000) *La franquicia paso a paso: guía práctica sobre el sistema de mayor éxito en los últimos años*. Madrid: Barbadillo Asociados.
3. Enrico, Roger y Kornbluth, (2004) *La guerra de las colas*. Editorial Norma.
4. González Calvillo, Enrique y Rodrigo (1992) *Franquicias: la revolución de los 90: un enfoque legal y mercadotécnico del sistema más novedoso para hacer negocios en el mundo*. McGraw-Hill.
5. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta edición.
6. Ibarra, Leonel (2013) *Informe especial franquicias: creciente modelo de negocios*. Revista El Economista Centroamérica, mayo – junio 2013, Año 5, #65.
7. López-Pinto Ruiz, Bernardo et al. (2010) *Los pilares del marketing*. Barcelona: Edicions UPC. Primera Edición
8. Love, John F. (2004) *McDonald's: la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*. Editorial Norma.

9. Martínez, Francisco Mauricio (2007) *El boom de la expansión*. Guatemala: Revista D, semanario de Prensa Libre No. 156
  
10. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (1994) *Guía de franquicias*. OMPI.
  
11. Palacios Cano, Mónica Renee (2007) *Similitudes y diferencias del contrato de franquicia y del contrato de licencia de uso de marca*. Tesis, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala.
  
12. Salazar Aguirre, Sergio Roberto (2007) *El contrato de franquicia*. Tesis, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
  
13. Universidad Panamericana de Guatemala (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*. Instituto de Investigaciones Sociales.
  
14. Velásquez Vásquez, Leslie Marlene (2010) *Regulación del contrato de franquicia de servicios en Guatemala*. Tesis, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de San Carlos de Guatemala.
  
15. Villegas Lara, René Arturo (2004) *Derecho mercantil guatemalteco tomo I*. Guatemala: Editorial Universitaria. Sexta edición.
  
16. Waelti Smith, Geraldine (1998) *El efecto de la globalización sobre la fabricación de pinturas domésticas en Guatemala*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín.

17. <http://ecyl.galeon.com/FРАНQUICIADOR.htm>

## **ANEXOS**

Nombre del estudiante: Mauricio Adolfo Pineda González

Nombre de la tesis: Factibilidad de implementación de un modelo de distribución para tiendas de pintura en Guatemala

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario:	Sujetos de investigación
						Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	
Consolidación del sector de pinturas en pocos jugadores, quienes buscan ampliar su participación en cada uno de los mercados de la región  Mercado regional dominado por cinco grandes fabricantes de pintura		Marco legal vigente			Establecer el marco legal de los modelos de distribución utilizados para comercializar pinturas en Guatemala	1. ¿Qué leyes regulan en Guatemala el establecimiento de un modelo de distribución?	Expertos legales especializados en aspectos de propiedad industrial y Asociación Guatemalteca de Franquicias
						2. ¿Es factible de acuerdo a la legislación vigente, establecer un territorio de distribución exclusivo para una determinada marca?	
	3. ¿A través de qué instrumento legal se formaliza la relación entre el propietario de una marca y sus distribuidores?						
	4. ¿Existen leyes específicas que regulen la distribución de un producto a través de un modelo de franquicias?						
	5. ¿Se puede considerar que el esquema de distribución a través de franquicias es efectivo para la comercialización de productos y/o servicios?						
Los grandes fabricantes han establecido una estrategia comercial a través de la cual han establecido cadenas de tiendas propias, generando con ello competencia para sus propios distribuidores	Facibilidad de implementación de un modelo de distribución para tiendas de pintura en Guatemala	Viabilidad y factibilidad del modelo de distribución	¿Cuál es el modelo de distribución más apropiado para la comercialización de Pinturas Azul en Guatemala?	Determinar la factibilidad del modelo de distribución a utilizar para la comercialización de Pinturas Azul en Guatemala	Determinar el método de distribución más apropiado para introducir el producto en el mercado guatemalteco, así como la factibilidad de la propuesta comercial que Pinturas Azul ofrecerá a sus potenciales distribuidores	1. ¿Cuáles son los modelos de distribución utilizados en la región para la comercialización de pinturas? 2. ¿Cuáles son las variables que los distribuidores consideran al momento de seleccionar una marca de pintura para su comercialización? 3. ¿Existen estudios de mercado que comprueben la potencialidad de implementar un esquema de distribución exclusiva en Guatemala? 4. ¿Es factible replicar en Guatemala los modelos de distribución utilizados en otros países de la región?	Gerentes Regional y Gerente de Ventas Pinturas Azul
		Modelos y canales de distribución			Conocer y evaluar los diferentes modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala	1. ¿Cuáles son los métodos de distribución utilizados en la actualidad para la comercialización de pinturas en Guatemala? 2. ¿Cuántas marcas de pintura comercializa en promedio un distribuidor en Guatemala? 3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los distribuidores con relación a las marcas de pintura que distribuye? 4. ¿Qué nivel de interés existe en el mercado guatemalteco por adoptar un modelo de distribución en exclusividad para un territorio determinado?	Distribuidores representativos de cada una de las regiones del país (Occidente, Costa Sur, Oriente, Norte y Centro)

Anexo 2

Nombre del estudiante: Mauricio Adolfo Pineda González

Nombre de la tesis: Factibilidad de implementación de un modelo de distribución para tiendas de pintura en Guatemala

Objetivos específicos	Sujetos de investigación	Universo	Muestra:	Instrumentos	Grafico	Instrumentos
Establecer el marco legal de los modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala	Expertos legales propiedad intelectual	30	1	Cuestionario	N/A	1
	Asociación Guatemalteca de Franquicias	1	1	Cuestionario		
Determinar el modelo de distribución más adecuado para introducir el producto en el mercado guatemalteco, así como la factibilidad de la propuesta comercial que Pinturas Azul ofrecerá a sus potenciales distribuidores	Gerente Regional	1	1	Cuestionario	N/A	1
	Gerente de Ventas	1	1	Cuestionario		
Conocer y evaluar los diferentes modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala	Propietarios de empresas dedicadas a la distribución de pinturas en el mercado guatemalteco, y los cuales representan a cada una de las regiones del país (Occidente, Costa Sur, Oriente, Norte y Centro).	500	5	Cuestionario	N/A	1
Total de instrumentos						3



## Anexo 3

### Universidad Panamericana de Guatemala

**Investigación:** Factibilidad de implementación de un modelo de distribución para tiendas de pintura en Guatemala

#### Cuestionario No. 1

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto o profesión del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Objetivo específico:** establecer el marco legal de los modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala.

**Sujetos de investigación:** experto legal en propiedad intelectual y representante Asociación Guatemalteca de Franquicias

1. ¿Se cuenta en Guatemala con legislación que regule la distribución exclusiva de productos y servicios?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Es factible otorgar a una persona y/o empresa la distribución exclusiva de un producto o servicio en un territorio determinado?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3. ¿Se encuentra regulada en la legislación guatemalteca la figura del contrato de franquicia de manera específica?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el plazo de duración habitual del contrato de franquicia?

Menor a 2 años \_\_\_\_\_

De 2 a 3 años \_\_\_\_\_



### Anexo 3

De 4 a 5 años \_\_\_\_\_

Mayor a 5 años \_\_\_\_\_

5. ¿Se requiere el apoyo de un consultor y/o asesor para implementar una franquicia?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6. ¿Considera factible la implementación de un esquema de franquicia para la distribución y comercialización de pinturas en Guatemala?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene conocimiento de la existencia de algún contrato de franquicia suscrito en Guatemala para la comercialización de pinturas?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles de los siguientes elementos deben considerarse al momento de ofrecer una franquicia? Marque uno o varios según su criterio.

Tipo de franquicia \_\_\_\_\_

Tamaño de los territorios \_\_\_\_\_

Programas de capacitación \_\_\_\_\_

Cuota de franquicia \_\_\_\_\_

Regalías \_\_\_\_\_

Cuotas de publicidad \_\_\_\_\_

9. ¿El establecimiento de una franquicia requiere de cierta inversión inicial por parte de quien la adquiere (franquiciatario)?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_



### Anexo 3

10. ¿De acuerdo a su experiencia, considera que el esquema de franquicias ha probado ser exitoso para la comercialización de nuevos productos o servicios en Guatemala?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.



## Anexo 4

### Universidad Panamericana de Guatemala

**Investigación:** Factibilidad de implementación de un modelo de distribución para tiendas de pintura en Guatemala

#### Cuestionario No. 2

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa en entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Objetivo específico:** determinar el método de distribución más adecuado para comercializar el producto en el mercado guatemalteco, así como la factibilidad de la propuesta comercial que Pinturas Azul ofrecerá a sus potenciales distribuidores.

**Sujetos de investigación:** gerente regional y gerente de ventas de Pinturas Azul.

1. ¿En cuáles de los siguientes mercados se comercializan sus productos?

Costa Rica \_\_\_\_\_

El Salvador \_\_\_\_\_

Guatemala \_\_\_\_\_

Honduras \_\_\_\_\_

Nicaragua \_\_\_\_\_

Panamá \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles de los siguientes canales utiliza en sus diferentes mercados para distribuir y comercializar sus productos?

Mayoristas \_\_\_\_\_

Distribuidores \_\_\_\_\_



## Anexo 4

Franquicias \_\_\_\_\_

Tiendas propias \_\_\_\_\_

Ferreterías \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce cómo funciona el modelo de negocio de una franquicia?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene un plan de trabajo que contenga los pasos y actividades a seguir con el fin de implementar un modelo de franquicia?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5. ¿En cuáles de los siguientes mercados ha implementado el modelo de franquicias?

Costa Rica \_\_\_\_\_

El Salvador \_\_\_\_\_

Guatemala \_\_\_\_\_

Honduras \_\_\_\_\_

Nicaragua \_\_\_\_\_

Panamá \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que en el mercado guatemalteco existen potenciales franquiciatarios de sus productos?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene algún estudio de mercado al respecto?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_



#### Anexo 4

8. ¿Cuenta con una segmentación de mercado que le permita delimitar adecuadamente los territorios con potencial para ser otorgados bajo un esquema de franquicia?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

9. ¿Se cuenta con el capital suficiente para convertir su negocio en franquicia?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

10. ¿En cuáles de los siguientes elementos considera que su empresa supera a las otras existentes en el mercado guatemalteco? Marque uno o varios según su criterio.

Precio \_\_\_\_\_

Calidad del producto \_\_\_\_\_

Abastecimiento \_\_\_\_\_

Apoyo publicitario \_\_\_\_\_

Plazo de crédito \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.



## Anexo 5

### Universidad Panamericana de Guatemala

**Investigación:** Factibilidad de implementación de un modelo de distribución para tiendas de pintura en Guatemala

#### Cuestionario No. 3

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa:** \_\_\_\_\_

**Región:** \_\_\_\_\_

**Objetivo específico:** Conocer y evaluar los diferentes modelos de distribución utilizados para la comercialización de pinturas en Guatemala.

**Sujetos de investigación:** propietarios y/o gerentes de empresas dedicadas a la distribución de pinturas en el mercado guatemalteco.

1. ¿Actualmente distribuye pinturas en su negocio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Cuántas marcas de pintura distribuye en su negocio?

Una (1) \_\_\_\_\_

Dos (2) \_\_\_\_\_

Tres (3) \_\_\_\_\_

Cuatro o más (4+) \_\_\_\_\_

3. ¿De qué formas se abastece actualmente de las marcas de pintura que distribuye?

Fabricante \_\_\_\_\_

Mayorista \_\_\_\_\_



## Anexo 5

- Sub-distribuidor \_\_\_\_\_
- Varios de ellos \_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles son los factores que considera más importantes para tomar la decisión de distribuir una marca de pintura? (marque uno o varios)
- Calidad \_\_\_\_\_
- Precio \_\_\_\_\_
- Margen ganancia \_\_\_\_\_
- Abastecimiento \_\_\_\_\_
- Todos los anteriores \_\_\_\_\_
5. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio que le prestan sus actuales proveedores de pintura?
- Muy satisfecho \_\_\_\_\_
- Satisfecho \_\_\_\_\_
- Poco satisfecho \_\_\_\_\_
- Insatisfecho \_\_\_\_\_
6. ¿Estaría dispuesto a descartar las marcas de pintura que distribuye actualmente para distribuir en forma exclusiva una nueva marca en su región?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. ¿Estaría dispuesto a formalizar un contrato que le garantice la distribución y suministro exclusivo por parte del fabricante de una determinada marca de pintura?
- Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál considera que sería un plazo prudente de duración del contrato para la distribución exclusiva de una determinada marca de pintura?
- Menor a 2 años \_\_\_\_\_



## Anexo 5

De 2 a 3 años \_\_\_\_\_

De 4 a 5 años \_\_\_\_\_

Mayor a 5 años \_\_\_\_\_

9. ¿Estaría dispuesto a invertir cierta suma de dinero para establecer el contrato indicado con anterioridad bajo el esquema de franquicia, y que ello le garantice contar con el apoyo del fabricante para la apertura de una tienda de pinturas en su región?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

10. ¿En caso su respuesta a la pregunta anterior haya sido afirmativa, cuáles son los elementos más importantes que debiera contemplar el contrato de franquicia? Por favor marcar uno o varios según su criterio.

Exclusividad de territorio \_\_\_\_\_

Entrenamiento y capacitación \_\_\_\_\_

Plazo de crédito \_\_\_\_\_

Apoyo publicitario \_\_\_\_\_

Garantía de suministro \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.