
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALATA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

DIAGNÓSTICO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO

CASO: ESTÉTICA AUTOMOTRÍZ COMPANY, S.A. DE C.V.

TESIS QUE PRESENTAN LOS ALUMNOS:

AGUAYO CANTELLANO GERARDO 91226461

VILLANUEVA CRUZ NICOLÁS 91232578

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

Mtra. Ma. Cristina Escobar Iturbe
MTRA. MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

DICIEMBRE, 2001

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

| | |
|--|----|
| ETAPA I: Planteamiento de la Problemática..... | 1 |
| 1.1 Estado de insatisfacción..... | 2 |
| 1.2 Descripción de la problemática..... | 2 |
| 1.3 Resultados esperados..... | 2 |
| | |
| ETAPA II: Investigación de lo Real..... | 2 |
| | |
| 2.1 Elaboración del modelo conceptual..... | 2 |
| 2.1.1 Descripción del sistema..... | 5 |
| 2.2 Investigación del estado actual..... | 10 |
| 2.3 Análisis histórico..... | 14 |
| 2.4 Escenario de referencia..... | 15 |

| | |
|--|----|
| ETAPA III: Formulación de lo Deseado..... | 16 |
| 3.1 Elaboración del estado normativo..... | 16 |
| 3.1.1 Breviario para el sistema de franquicias..... | 16 |
| 3.1.2 ¿Qué es la franquicia?..... | 16 |
| 3.1.3 Tipos de franquicias..... | 17 |
| 3.1.4 Requisitos que debe reunir una empresa para franquiciar su negocio..... | 18 |
| 3.2 Formulación de objetivos..... | 21 |
| | |
| ETAPA IV: Evaluación y Diagnóstico..... | 22 |
| | |
| 4.1 Evaluación del sistema..... | 22 |
| 4.2 Diagnóstico..... | 23 |
| 4.2.1 Evaluación del know how operativo..... | 23 |
| 4.2.2 Evaluación del know how administrativo..... | 26 |
| 4.2.3 Evaluación del know how de capacitación y adiestramiento..... | 27 |
| 4.2.4 Evaluación del know how de marketing y publicidad..... | 27 |
| 4.2.5 Evaluación del know how de management..... | 28 |
| 4.3 Planteamiento del Problema..... | 29 |
| | |
| Conclusión..... | 30 |
| | |
| Bibliografía..... | 32 |

Introducción

Todo trabajo de investigación que se realice tomando como base el proceso de diagnóstico, debe cumplir con determinadas reglas y procedimientos, que harán que dicha investigación sea formalmente un diagnóstico.

Entiéndase por diagnóstico al proceso que establece las relaciones causa efecto que permiten explicar el porqué de las diferencias detectadas entre lo real y lo deseado y por este medio, actuar para corregir o mejorar la funcionalidad del sistema.

La presente investigación es un diagnóstico que toma como objeto de estudio a la empresa denominada ESTETICA AUTOMOTRIZ COMPANY, S.A. de C.V. (que en lo sucesivo llamaremos EAC), enfocado hacia la problemática de esta organización, de iniciar con la franquicia del negocio que es la traducción del deseo de su dueño de crecer y desarrollarla. Es decir, en este reporte se mostrarán los resultados obtenidos del análisis de la problemática que se generó en esta empresa.

Para la realización de este trabajo de investigación se establecerá el enfoque de sistemas dentro de una organización, el cual nos ayudará a comprender mejor el funcionamiento de todas las partes de la organización, así como su interrelación e interdependencia para que el sistema en general (la empresa), pueda existir dentro del mercado del mantenimiento automotriz integral. Así mismo, para la realización del diagnóstico nos hemos basado en el modelo¹ denominado " Sistema de Planeación Normativa", así como en aportaciones en materia de franquicias de otros autores. Tal modelo y conceptos mencionados fungirán como la directriz que nos permitirá analizar la transición de un sistema de producción estándar hacia un sistema de franquicias.

Nuestra investigación se desarrolló bajo un esquema de 4 etapas en las cuales podemos identificar los distintos tipos de información que recabamos a través de instrumentos como encuestas y entrevistas directas.

Son suficientes estas 4 etapas para mostrar toda la información de una manera ordenada y poder identificar:

- I. La problemática;
- II. La situación real;
- III. La situación deseada; y
- IV. La identificación del problema en sí.

225482

¹ Planteado por Arturo Fuentes y Gabriel Sánchez miembros de la División de Posgrado de la Facultad de Ingeniería de la U.N.A.M.

En el desarrollo de la investigación una variante dentro del proceso de diagnóstico aparece al principio de éste; ya que formalmente el facilitador debe ser requerido por la organización que presenta una situación que identifica como problemática, precisamente para identificarla, acotarla y resolverla. Sin embargo, los realizadores de este trabajo no llegaron a la empresa de esta manera, y sólo pudieron descubrir la verdadera problemática durante el desarrollo de una investigación diferente que sólo tenía como finalidad encontrar las diferencias entre la realidad de la empresa y los deseos de su dueño de lo que debería ser su empresa a partir de que se dio inicio al plan de crear franquicias del negocio como una estrategia del propietario para hacerlo crecer y obtener un desarrollo mayor del actual.

Es responsabilidad de los facilitadores aclarar que esta investigación no ofrece una solución a los problemas identificados; sólo ofrece una descripción esquematizada de las discrepancias surgidas del contraste entre las situaciones ideal y real de la empresa. Dichas discrepancias constituyen los problemas a resolver por el Management de la organización.

En general presentamos un panorama de la organización y las situaciones que deberán ser consideradas por su directiva; en caso de querer llegar a formar parte del grupo de empresas franquiciadoras.

ETAPA I: Planteamiento de la Problemática

1.1 Estado de insatisfacción.

Dentro de nuestro apoyo bibliográfico² esta etapa se describe como el momento en que los responsables de la toma de decisiones de la organización quieren implantar acciones correctivas sobre uno o varios problemas concretos. Para el caso de la presente investigación académica, esto varía un poco, ya que al llegar a nuestra ente organizacional no encontramos un estado de insatisfacción propiamente dicho; pero lo podemos identificar por las metas que el administrador de la organización nos plantea para el futuro de su empresa. Esto es, llegar a ser una empresa dentro del formato de franquicia.

1.2 Descripción de la problemática.

El Director General de EAC, nos persuade sutilmente de que no sabe que se necesita para franquiciar y considera que su organización tiene los elementos suficientes para llevar a cabo su idea de tomar el modelo de franquicia.

1.3 Resultados esperados.

- ✓ Crecimiento anual del 30% mediante la expansión, vendiendo el nombre y dando la asesoría y la capacitación al franquiciador para tales efectos.
- ✓ En 3 años tener hasta 50 sucursales de EAC, sólo en el Distrito Federal.
- ✓ Penetrar al interior de la república, atacando el mercado del parque vehicular de las empresas, que se identifica como virgen, a través del modelo de franquicias.

² Fuentes Zenón, Arturo y Sánchez Guerrero, Gabriel. Metodología de la planeación normativa.

ETAPA II: Investigación de lo Real

2.1 Elaboración del modelo conceptual

Para poder analizar ó estudiar a este sistema, primero tenemos que conocer cuales son los parámetros bajo los que tenemos que manejar nuestra investigación. Es decir, tenemos que establecer las bases del modelo que consideraremos como parámetro; tomando en cuenta los factores que influyen ó afectan a un sistema productivo.

Bajo este principio, comenzamos por definir lo que es un sistema productivo.

Según Kast y Rosenzweig³ sistema es un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas; y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental. En otras palabras es un ente individual, en el cual se llevan a cabo actividades coordinadas de varias partes; orientadas todas ellas, hacia un mismo objetivo general, pero cada una con objetivos particulares.

Por otro lado, el hecho de llamar productivo a este sistema viene de entender que este ente fue concebido para atender las necesidades de un sector económico de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de sus creadores.

Así pues, entendamos a este conjunto de partes cuyo objetivo general, es la satisfacción de algunas necesidades de un sector de la sociedad buscando la generación de una retribución a cambio del satisfactor y concentremos estos significados dentro de la palabra Empresa⁴.

Una vez establecido el hecho de que consideraremos la empresa a analizar como un sistema, debemos acotar los parámetros que nos definirán específicamente que tipo de empresa es EAC. Comenzaremos por clasificar la **actividad o giro a la que pertenece**. Existen 3 sectores a saber:

- Industrial.- Producción de bienes mediante la transformación y/o extracción.
- Comercial.- Intermediarias entre el productor y el consumidor.
- Servicios.- Aquellos que brindan servicios a cambio de la retribución.

Y EAC pertenece al segundo, es decir, su giro es comercial.

³ Kast, Fermont y Rosenzweig James, Administración en las organizaciones (enfoque de sistemas y contingencias).

⁴ Galindo, M. y Martínez, G. Fundamentos de administración.

El siguiente paso es conocer la **magnitud de la empresa**. Esto, lo podemos hacer tomando en cuenta los siguientes criterios:

- **Financieros.-** En base al monto de capital.
- **Personal ocupado.-** La cantidad de personas que laboran dentro de la empresa.
- **Producción.-** De acuerdo al grado de maquinización de la empresa.
- **Ventas.-** En base al tamaño de mercado que abastece.
- **NAFIN.-** Criterio formado por Nacional Financiera, que clasifica a la empresa de acuerdo al impacto que esta tenga dentro del grupo de empresas de su mismo giro.

Y EAC es de magnitud pequeña, tomando como criterio, el personal ocupado que tiene menor a 100 personas.

Ahora es necesario delimitar el **propósito o valores de la empresa**:

- **Económicos.-** Tendiente a lograr beneficios monetarios
- **Sociales.-** Contribuyen al bienestar de la comunidad.
- **Técnicos.-** Dirigidos a la optimización de la tecnología.

Siguiente, se deben identificar las **funciones básicas de la empresa**:

- **Producción.-** La cual tiene como objetivo verificar la ingeniería del producto, la ingeniería de la planta, la planeación y el control de la producción, el abastecimiento de los insumos y del producto terminado, la fabricación y el control de calidad.
- **Mercadotecnia.-** La cual tiene como finalidad la investigación de mercados, la planeación de la vida del producto, el precio, la distribución y la logística, las ventas, la publicidad y las relaciones públicas,
- **Finanzas.-** Quién está encargado de la administración, distribución, control y la auditoría de los recursos económicos, así como del pago de impuestos y la distribución de utilidades.
- **Recursos humanos.-** Donde se vigilan conceptos cómo, contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones y la higiene y seguridad industrial.

Posteriormente, identificar los **recursos** con que cuenta la empresa para operar :

- **Recursos materiales.-** Son los bienes tangibles de la empresa
- **Recursos técnicos.-** Herramientas e instrumentos auxiliares
- **Recursos humanos.-** La cantidad de personas que laboran dentro de la empresa. Estos tienen a su vez una clasificación:
 - Obreros
 - Oficinistas

-
- Supervisores
 - Técnicos
 - Ejecutivos
 - Directores
- Recursos financieros.- Elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa para su operación.

Por último sólo nos quedan las **consideraciones legales**, mismos que son dictadas por cada país donde se establezca la empresa, que para este caso son dictadas por la Secretaría de Economía en la Ley General de Instituciones Mercantiles y en el Código Mercantil y nos define que clases de empresa pueden existir:

- Sociedad anónima;
- Sociedad cooperativa;
- Sociedad de responsabilidad limitada;
- Sociedad de capital variable;
- Sociedad en comandita simple;
- Entre otras y la combinación entre ellas.

Establecido lo anterior, podemos comenzar a formar la definición particular de la empresa EAC, la cuál para éstos fines, es dada directamente por el Lic. José Fuad Esper Gosn, quién funge como el director general de la empresa.

Esta definición estará dividida en varias partes, a fin de poder ubicarla en los diferentes niveles que debemos incluir en la definición, los cuales van desde los antecedentes históricos, hasta los implementos tecnológicos que posee la empresa.

Antecedentes Formales:

Tiene Métodos y Procedimientos informales, ya que después de 11 años de funcionamiento, EAC ha desarrollado un proceso de atención a los clientes, el cual define todas las actividades que, básicamente conforman su operación (Ver anexo No. 1).

1. Búsqueda y captación de los clientes por medio de las Ejecutivas de Venta.
2. Captura de las llamadas de los mismos clientes para la realización de servicios.
3. Programación del chofer para recoger la unidad en las instalaciones del cliente, o bien donde éste lo indique.
4. Realización in situ de una orden de trabajo, así como de un inventario de las condiciones generales del auto antes de salir de las manos del cliente.

5. Relacionar esta orden de trabajo con una orden de servicio del propio cliente o bien sólo la orden verbal del mismo. Se firma la orden de servicio "de acuerdo con el servicio" por el cliente.
6. Se recibe la unidad dentro de las instalaciones de EAC y se realiza otro inventario de " cómo se recibe la unidad ", es decir, como la entrega el chofer.
7. Se programa la unidad para servicio por el Jefe de Patio Automotriz
8. Se le proporciona la información al cliente del tiempo de entrega de su unidad.
9. Se realizan las reparaciones y/o el servicio que correspondan hasta terminar.
10. Se entrega el vehículo en la misma dirección donde se recogió o bien, donde el cliente lo indique.
11. Se procede a facturar el servicio.
12. La Ejecutiva de Ventas entrega la factura al cliente y posteriormente recoge el pago, ya sea en cheque o el comprobante bancario del depósito.
13. Se procede a descargar las facturas pagadas por el cliente dentro del sistema y a la aplicación de los pagos.

2.1.1 Descripción del sistema

- **Ubicación Temporal**

Tiempo transcurrido: En un principio el fundador y administrador único, tenía expectativas de operación completa de un año, siendo en realidad en 6 a 7 meses. Lo anterior, tomando en cuenta básicamente la puesta en marcha del procedimiento anteriormente descrito.

Tiempo por transcurrir: Actualmente se prevé que bajo el formato de franquicia en 3 años se podrán tener hasta 50 sucursales de Estética Automotriz, nada más en el Distrito Federal sin contar el interior de la república, mercado que se identifica como virgen ya que el establecimiento de parques industriales hace necesario un servicio de atención personalizada para las unidades que conforman el parque vehicular de dichas plantas.

- **Ubicación Sectorial**

225482

Estética Automotriz Company, S.A. de C.V. pertenece al sector de servicios automotrices, tiene como objetivo principal el dar servicios integrales automotrices a empresas privadas y gubernamentales, pertenece a la pequeña empresa por el importe de dinero que maneja y para su futuro inmediato, pertenecerá a la mediana empresa.



- **Ubicación Física**

Los alcances del negocio son, básicamente dentro del área metropolitana y ocasionalmente se atienden emergencias en Toluca, Cuernavaca o Querétaro. Esto debido a que la estructura actual del negocio no permite abarcar más territorio con la debida calidad, tanto en el servicio, como en la atención al cliente, en especial en lo que respecta al tiempo de recolección y entrega de la unidad en el domicilio del cliente.

Para poder dar el servicio, hasta ahora descrito, Estética Automotriz Company, S.A. de C.V. cuenta con 2 plantas dentro de su estructura:



Yacatas # 207 Col. Narvarte.



Lázaro Cárdenas # 605 Col. Portales.

Ambas instalaciones, como ya se dijo anteriormente, están acondicionadas para dar el servicio mecánico automotriz en general, pero dentro de la unidad de Yacatas se tiene además el servicio de hojalatería y pintura y en Lázaro Cárdenas se tiene todo lo relacionado con neumáticos, alineación y balanceo.

Lo anterior se debe a que la mayor parte de los equipos de alineación y balanceo destacados en la sucursal de Lázaro Cárdenas, son computadoras que pueden sufrir algún desperfecto si son expuestas a los gases que producen los solventes de las pinturas en el área de hojalatería y pintura.

- **Recursos Humanos:**

El personal necesario para el funcionamiento de la empresa se describe a continuación, así mismo se anexa el organigrama del sistema (Ver anexo No. 2).

Descripción de puestos

Dirección General:

Se encarga del control contable, las estrategias de mercado, las estrategias de crecimiento y el control de la facturación. Todos los gerentes le reportan a él.

Gerente de Ventas y Mercadotecnia:

Se encarga del control y despacho de las ejecutivas de ventas.

Ejecutivas de Ventas:

Se encargan de buscar nuevos clientes, realizar visitas preestablecidas con ellos, seguimiento de la atención y realizan la labor de revisión y cobro de facturas.

Gerente de Operaciones:

Es responsable del jefe de patio, de la atención operativa al cliente y mantiene contacto directo con la secretaria receptora del vehículo y sus necesidades.

Gerente administrativo:

Es el encargado de hacer pagar la nómina y de todos los trámites que dentro de la empresa, sean de este rubro; compras, caja chica, tesorería, crédito y cobranza, etc.

Jefe de Patio Automotriz:

Es el responsable directo del servicio de las unidades, y de la entrega en tiempo de las mismas. Tiene a su cargo el equipo de mecánicos que conforman el total de la gente de operación.

• Recursos Financieros:

La inversión inicial fue de \$100'000'000. °° (Cien millones de pesos, tomando en cuenta que la expresión es anterior al cambio de régimen monetario de los nuevos pesos "N\$" y del formato actual), los cuales sirvieron para acondicionar el local, poner en regla los papeles necesarios, y comprar algunos equipos para el funcionamiento del negocio.

En la actualidad, Estética Automotriz cuenta con un capital cercano al 1'000,000. °° Uds. (un millón de dólares americanos). La cotización es en dólares, ya que una gran parte de los equipos son de procedencia norteamericana y por tanto con costo en Uds.

En los estados financieros realizados por el C.P. Alejandro García Ezquivel donde se detallan los activos, pasivos y capital con que cuenta la empresa hasta Diciembre 31 de 1999. Se anexa Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre 1999. (Ver anexo No. 3).

- **Recursos Tecnológicos:**

Maquinaria y Equipo:

Rampas hidráulicas de 3 ½ toneladas.



Computadoras para análisis de gases.



Computadora para análisis de alineación y suspensión.



Equipo Menor:

- ❖ Manómetros
- ❖ Voltímetros
- ❖ Gatos de patín
- ❖ Prensa
- ❖ Torres
- ❖ Herramientas de mano en general.

Equipo de Administrativo:

| Modelo | Marca: |
|------------------------|----------------------------------|
| Deskpro 486/25m | Compaq PC |
| Brio Pentium | Hewlett Packard Pc |
| Deskjet 695C | Hewlett Packard Impresora |
| GSX-220 | Citizen Impresora |
| CSPRO EP1031 | Minolta Copiadora |
| UX-178 | Sharp Fax |
| Smith Corona | Smith Corona Máquina de escribir |
| 5 Aparatos telefónicos | Telmex |

Software:

Aplicación diseñada especialmente para el negocio, que controla todos los aspectos del negocio, es decir, desde los operativos, llevando el record de los autos que ingresan a las instalaciones, como la nómina de los empleados.

Por último debemos anotar el hecho de que Estética Automotriz a pesar de ser una empresa pequeña, tiene determinados conceptos como misión, objetivos, metas y políticas, mismas que tienen relación con su actual actividad.

- **Misión:**

Ser el No. 1 dentro del sector de mantenimiento automotriz, desarrollando un control de calidad de vanguardia.

- **Objetivo:**

Crecimiento anual del 30% mediante la expansión por la instauración del formato de Franquicia, vendiendo el nombre y dando la asesoría y la capacitación al franquiciador para tales efectos. Se prevé que en 3 años se podrán tener hasta 50 sucursales de Estética Automotriz, nada más en el Distrito Federal sin contar con el interior de la república, mercado que se identifica como virgen.

Las estrategias de mercado son importantes para el desarrollo de esta idea, ya que serán necesarios departamentos de mercado y mercadeo para poder difundir la idea y concretar las reglas del nuevo negocio.

2.2 Investigación del estado actual

Entrevista realizada a distintos niveles dentro del personal de la organización.

**Nombre: David Gosn Esper:
Puesto: Gerente del Área Comercial.**

Función:

Relaciones Públicas con los clientes, estar al pendiente de que todo funcione y todo salga correctamente dentro de lo concerniente, convivir con los clientes, salir con ellos, preguntarles sus dudas, que todo esté en orden ó cómo están los pagos, cómo está la facturación, checar que las unidades estén en perfecto estado, que estén bien atendidos por nuestras ejecutivas, prácticamente esa es mi función. Gerente del Área Comercial, Sí, literalmente.

Procedimiento:

Tenemos un Panel de Ejecutivas, las cuales se dedican a visitar clientes y empresas. Primero se saca una cita telefónicamente con la persona indicada ó a cargo del parque vehicular, con la cual se entrevista la ejecutiva, una vez que tenga esa cita y le ofrece los servicios del taller, como recolección de vehículos, verificación, mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo, todo lo que la unidad requiera para su funcionamiento, una vez que el cliente acepta las condiciones y se ve que va al corriente de sus pagos y todo, empiezan a hablarles por teléfono para ir a recoger vehículos, empiezan a trabajar, trabajan, se entregan, que tengan lo que venga, se les hace toda una cobertura, posteriormente se factura, se pone a revisión, se da su copia, prácticamente a groso modo, eso es lo que se hace.

Cómo se registra:

Normalmente antes de salir la unidad de la empresa "X", se les hace un inventario, del auto por parte de la persona encargada ó usuario de la unida, junto con el chofer de EAC. Se autoriza con una firma de la persona que los está entregando en, que condiciones esta entregando, para que no haya ningún problema a la hora de la entrega. Una vez que llega al patio automotriz, se registra el vehículo, en la computadora con las ordenes de trabajo, para llevar un control de ese vehículo, en Yacatas se factura todo, allá se manda la orden ya firmada al recibir y al entregar. Se lleva un cuaderno tipo borrador, para registrar que empresa es, placas, modelo, color, número de orden, fecha de entrada, fecha de salida, y trabajo a realizar, control y borrador propio, independientemente de la orden de trabajo con copia para el cliente, para el que va a trabajar el vehículo y para la empresa.



Recibe; David Gosn Esper y la Srta. Rosa maría, ó el encargado el del taller Sr. Samuel. Casi siempre va un chofer de nosotros a las empresas a recoger los vehículos.

Organigrama: Director, Gerente Comercial, Gerente Administrativo, Gerente Operativo, Jefe de Patio Automotriz, Ejecutivas, Secretaría Particular,, Secretaría Recepcionista, Mecánicos-Choferes, Intendencia.

Se tiene un Diccionario de todas las empresas, para concretar una Cita. Encargada Farah. Las rutas ya están asignadas.

Nombre: Ahlem Gosn Esper

Puesto: Encargada del Departamento de Ventas

Función:

Manejo el departamento de Ventas, que son las ejecutivas de Ventas directamente, están bajo mi cargo, también intervengo en Patio Automotriz, estoy en comunicación con el Director General, José Gosn Esper, estoy en línea directa con David Esper, quien maneja lo que es Patio Automotriz, estoy completamente empapada de los departamentos de Estética Automotriz. Directamente dependen de mí las ejecutivas de ventas, y secretarias de ambas oficinas; L.C. y Yacatas. Manejo ventas, Secretarias, Nómina y Logística de ejecutivas de ventas.

Procedimiento:

Primero, estar en comunicación con la persona encargada del telemarketing Farah, la encargada de buscar al cliente (la empresa, ver que parque vehicular tiene). Además de hablarles por teléfono se les envía una carta, donde se le ofrecen los servicios, una carta presentación. Una cita y si es otorgada por la empresa, se canaliza una ejecutiva que corresponda a ese cliente, cumple con ella y le da seguimiento, lo pone al tanto de nuestro servicio, nuestras prestaciones y le sigue dando seguimiento, lista de precios y fotografías. Se le da un Presupuesto de lo que nos pide. Es un proceso tardado para que el cliente acepte enviar el primer trabajo de prueba. Si ya es un cliente capturado, se sigue el procedimiento normal, estarlo visitando, visitas de cortesía, estarle hablando para ver si no se le ofrece nada. Si no es un cliente totalmente capturado sigue yendo la ejecutiva constantemente para tratar de capturarlo totalmente. Se les invita a conocer las instalaciones, que vean con que equipos se trabaja, se tiene total apertura para que conozcan como trabaja E.A.C. y vean su operación, es una empresa totalmente transparente.

225482



Nombre: Rodolfo Huerta
Puesto: Subgerente de Estética Automotriz

Función:

Vigilar que se manejen bien todas las áreas según el status de la compañía.

Procedimiento:

Los clientes que están ya fincados, son clientes ya de años, con los clientes nuevos se tiene un área que son ejecutivas de ventas, van a estar entrevistando empresas, gente que en un momento dado nos podrían enviar su flota de automóviles para arreglar aquí. Cuando hay suerte, se hace un cliente, se forma, se firma una contrato, se empiezan a traer las unidades para ver como se trabaja aquí, si les gusta adelante, seguimos adelante. Se habla por teléfono a las empresas, se consigue una cita, después de esa cita, se va a esa cita y se les indica cuál es el propósito de esa entrevista, a que se dedica la empresa, si se interesan, nos dan algún ejemplo; Traiga la cotización de una afinación de "x" coche y nosotros con mucho gusto les llevamos la cotización y si están de acuerdo en ello, la ven ellos con su gente, sus directivos y nos envían las unidades y se elabora el trabajo aquí, en ocasiones cuando el cliente así lo solicita, hay que ir por ella, ó el cliente las trae aquí a la compañía. Al entrar el vehículo aquí a la compañía se levanta una orden de trabajo en la cuál se anotan todos los datos, como son: nombre de la compañía, la marca del automóvil, el kilometraje, la gasolina, el estado del automóvil, si tiene golpes, ralladuras, le faltan emblemas, el estado actual, a lo que viene; afinación, si viene a frenos; si viene a lo que venga, esta orden de trabajo se distribuye en 3 tantos; una que es la original que sirve para efectos de facturación, una hoja que es de color de rosa, que sirve para el trayecto que tiene el vehículo dentro de la empresa, ahí van anotadas todas las cosas y el mecánico tiene que seguir todo lo que esta ahí anotado, lo tiene que ir haciendo paso a paso, tercera es la hoja amarilla, que se le da al cliente. Con uno de los mecánicos yo lo distribuyo ó una secretaria ó quien este en ese momento disponible genera la orden de trabajo. Una información a detalle que es incluida en la computadora, en la cual, dice, la historia del vehículo, tal fecha, a que vino, que se le hizo, como salió y se le tiene un historial, casi como un historial clínico, mientras tenga vida ese automóvil, ó lo traigan aquí en la compañía, en algunas ocasiones por descuido ó negligencia ó cualquier situación no los traen aquí, se pierde un poco el historial pero si es un cliente que es cuidadoso de sus vehículos, que es normativo, normalmente si los traen aquí y checan los 10,000 kms., los 20,000, los 25,000, y se les hace el servicio que ellos nos indicarán en ese aspecto. Después de ya terminado el trabajo, cualquiera que este fuera, el mismo mecánico que lo hace, se encarga de verificar que todo este bien, de todo lo que hizo, del resto de las condiciones del vehículo, como son los niveles, mangueras, ese tipo de cosas, que es extra, los hace este mecánico, después le damos una vuelta para checar que el trabajo este bien, para que el cliente no tenga problemas, se regresa el coche, se da otra checada y/ó se le llama al cliente ó el



cliente nos llama ya para recogerlo. Dependiendo del arreglo con el cliente, hay clientes que mandan sus facturas para pagar en tal fecha ó hay otros que ya tienen programas, "... -sabes que te pago en tal fecha...", no es regla. La copia rosa de la orden de trabajo siempre esta adentro del automóvil, en esa hoja rosa nos hace el favor de firmar el cliente ó el usuario de que recibió la unidad de acuerdo a todos los servicios que se le hicieron, y esa hoja rosa va al departamento de contabilidad, pasa la información a la hoja blanca, que es la original y posteriormente se factura, después el cobro de acuerdo con le cliente. La encargada de la contabilidad es la Señora Lourdes.

Organigrama: Me gustaría que la contestará el Licenciado:

Director, Subgerente (jefe de patio): No entra a la labor de la mecánica, está aprendiendo; hay cierto conocimiento en tiempo, 4 Ejecutivas de venta, 4 Mecánicos, 1 Hojalatero, 1 Pintor, 1 Chofer/Lavacoche.

Horario: 9 a 6 de Lunes a Viernes con 1 hora de comida. Sábado de 9:00 a 14:00.

Antigüedad: 2 meses.

Nombre: Farah Ivette Hernández Rebollo

Puesto: Ejecutiva en el telemarketing

Función:

Contactar a las empresas, las investigamos para ver cuanto es su parque vehicular, si es grande contactamos una cita, para que nuestras ejecutivas vayan a llevar una lista de precios, es de mano de obra nada más.

Procedimiento:

Checamos empresas que sean buenas, que tengan un parque vehicular grande, contactamos al encargado del parque vehicular, platicamos con él para ver que le parece, le comentamos los servicios que hacemos y a lo que nos dedicamos, si el cliente se interesa, puedes contactar una cita, a la cuál asistirá una ejecutiva comercial, que le llevará una lista de precios, con los precios que son pura mano de obra nada más. Si el cliente se convence nos manda un auto, el auto lo traemos a revisión, lo revisamos, no trabajamos sin previa autorización. Si el encargado del parque vehicular de la empresa dice "... - a ver checame mi carro..", que su carro venga a frenos, a amortiguadores, a cambio de llantas, O.k. cuanto cuesta todo eso, hacemos un presupuesto con todos los gastos, si el propietario o usuario, autoriza, empezamos a trabajar el automóvil, sino lo autoriza regresamos el automóvil, en el caso de que si lo autorice trabajamos el automóvil de 1 a 2 días y se le entrega el auto, ya sea a domicilio ó que el cliente venga por él. Después, pasan las facturas para que el usuario las firme, más adelante el Lic. Esper las cobre. Dependiendo si tiene la empresa un contrato con nosotros de 30 ó 60 días. Cuando entra el automóvil se levanta una orden, le checamos...

Nombre: Federico Sánchez
Puesto: Alineador

Función: Realizar la alineación y balanceo a los vehículos por medio de computadora.

Procedimiento:

Atenderlo como debe de ser, realmente. Se le habla a la señorita encargada, se le levanta un inventario con la orden para saber lo que se le va hacer, se le entrega una copia de la orden al cliente donde él firma de aceptado el trabajo, y después de terminado el trabajo, se le entrega también para que lo vuelva a firmar de aceptado y queda satisfecho con el trabajo realizado, tanto para empresas privadas y gubernamentales, como personas físicas. Mi Jefe directo es David Gosn Esper, sino al Sr. Samuel Sánchez. Jefe de Patio Automotriz.

2.3 Análisis histórico

Estética Automotriz surge como idea en 1988 a partir de la relación familiar del Sr. José Fuad Esper Gozn con su padre, donde éste último posee un lote de autos muy grande en Veracruz, Ver. Y al tener el conocimiento del área automotriz se decide crear un servicio integral para atender las necesidades del mercado gubernamental y privado en lo relacionado a su parque vehicular. Es en la Colonia Piedad Narvarte, rentado un local, el cual tenía ya en ese momento la licencia para funcionar como taller automotriz se realizó un traspaso del negocio. Posteriormente se realizó la adquisición de dos locales propios, de iguales dimensiones, los cuales tendrían la capacidad de atender a los clientes en igualdad de circunstancias.

El permiso de uso de suelo, que posteriormente se transformó en la DECLARACION DE APERTURA, era bastante amplio, además de tener los permisos otorgados por la Delegación Política Benito Juárez, es decir, la licencia de funcionamiento, el visto bueno del Departamento de Bomberos, Salubridad y el de Obras Públicas. Dicho cambio se realizó en la Delegación Política Benito Juárez con fecha Mayo 25 de 1992 a nombre del Sr. Esper, ya que para esas fechas estaba dado de alta dentro del régimen de persona física con actividad empresarial.

2.4 Escenario de referencia

Hasta este momento, nuestra investigación nos ha demostrado que la posibilidad de Estética Automotriz pueda entrar dentro del modelo de franquicia es muy alta.

Lo anterior lo concluimos después de analizar los dos sondeos que realizamos. En el primero de ellos analizamos la estructura administrativa que tiene la empresa (ver anexo No. 5), y encontramos que EAC es una organización que cuenta con un esquema llevado a cabo en un 80% de estandarización conforme a lo descrito por Galindo y Martínez⁵.

Por otro lado la encuesta de satisfacción (ver anexo No. 4), que se realizó con los clientes nos demuestra que al menos la satisfacción de estos es de un 89% promedio, siendo un porcentaje muy bueno para una empresa de servicio.

Esto nos permite afirmar nuevamente que es factible adoptar el modelo de franquicia y poder seguir con el objetivo de crecer en un 30% anualmente abriendo nuevas sucursales o franquicias.

⁵ Galindo, M. y Martínez, G. Fundamentos de Administración.

ETAPA III: Formulación de lo deseado

3.1 Elaboración del estado normativo.

3.1.1 Breviario para el sistema de Franquicias.

A continuación presentaremos los parámetros que son necesarios para poder establecer el formato de franquicia dentro de una empresa. Autores como Mariano Alonso Prieto⁶, ciencias económicas por la Universidad Complutense de Madrid entre otros, nos ayudan a entender este complejo concepto.

3.1.2 ¿Qué es la franquicia?

Básicamente, la franquicia es un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. De esta manera se reducen drásticamente las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos ha dado a conocer recientemente estadísticas que demuestran que sólo el 23% de los negocios independientes (no franquiciados) iniciados en los últimos diez años, han arribado a su décimo año de vida. En el caso de la franquicia, la proporción es inversa, es decir, el 92% de los negocios franquiciados siguen funcionando y sólo el 8% desapareció por diversas razones.

Hay por lo menos dos niveles de individuos en el sistema de franquicias:

El franquiciante, que presta su marca o su nombre comercial y transmite su “know how” al “franquiciado”, quien paga mensualmente (por lo general), un porcentaje de sus ventas al franquiciante (regalías) e inicialmente abona un canon por el derecho de desarrollar una actividad comercial empleando el nombre y el sistema de franquiciante. Técnicamente, el contrato que vincula a las dos partes es el de Franquicia Comercial, pero dicho término se emplea frecuentemente para designar la actividad comercial en sí que el franquiciado adquiere del franquiciante.

⁶ Alonso Prieto, Mariano, Una franquicia para mi nuevo negocio.

3.1.3 Tipos de franquicias

Existen distintos tipos de acuerdos de franquicia; a saber:

Franquicia Maestra: Es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada (Por ejemplo, todo el Perú), otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales. De igual manera, si la exclusividad se extiende a varios países, se denomina "Regional".

Franquicias Múltiples: Es el acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales, en un área designada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.

Franquicia Individual: Es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, que generalmente es más reducido.

Corner Franchise: Son franquicias cuyas características le permiten instalarse en muy pocos metros cuadrados, dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador o perfumes dentro de una tienda de Bijouterie.

De igual manera, podemos diferenciar las franquicias de acuerdo al objeto de la misma, es decir:

Franquicias de Productos: Se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.

Franquicias de servicios: El franquiciante transmite al franquiciado todo su Know How sobre la prestación de un determinado servicio al cliente, como ser Lavanderías, Lavado de automóviles, Inmobiliarias, Asesoramiento Contable, Jardinería, Limpieza de oficinas, etc.

Actualmente, la franquicia está evolucionando hacia una nueva forma de comercialización denominada "PARTENARIAT" que se está aplicando con éxito en Francia y poco a poco estar trasladándose al resto de Europa, cuya diferencia sustancial con la franquicia consiste en la intervención de los franquiciados en consejos de asesoría, permitiendo al franquiciante interpretar la voluntad de los mismos e insertar eficientemente los cambios que la vertiginosa realidad de los negocios exige.

3.1.4 Requisitos que debe reunir una empresa para franquiciar su negocio

□ **Producto Original y Exitoso**

La empresa franquiciante debe comercializar un producto o un servicio original, ya sea en cuanto a sus características intrínsecas, como a su forma de ofrecerlo a la venta (packaging, sistemas de venta por impulso, servicios de venta y posventa, etc...).

Debe tratarse de un negocio exitoso, ya que la franquicia duplica “éxitos comerciales” y nunca fracasos. De hecho, el franquiciado invierte su dinero en la franquicia para aminorar considerablemente los riesgos y obtener en menor tiempo el retorno de capital, a cuyo efecto deberá analizar concienzudamente las ofertas disponibles en el mercado.

□ **Know How Transmisible**

La transferencia del know how es de importancia central en un contrato de franquicia. De hecho ha sido considerado como un componente esencial del mismo. Know How es un término originario de Estados Unidos que, a pesar de su adopción en todo el mundo, no tiene un significado unívoco. Se puede afirmar que es una habilidad técnica o conocimiento especializado en un campo determinado de los negocios, un conocimiento práctico de como lograr un objetivo específico, y en general, todo conocimiento técnico que es secreto, de uso restringido y confidencial. Los franceses también suelen llamarlo “savoir faire”.

La Corte de Apelaciones de Colmar, en un fallo del 9 de junio de 1982, llegó a la conclusión de que a los efectos de un contrato de franquicia comercial, el know how debe ser práctico, original, en constante desarrollo y fácilmente transmisible; éstos son los elementos que lo caracterizan.

Los conocimientos generales en que se cimienta el éxito de la empresa franquiciante deben poder ser transmitidos en su totalidad al franquiciado, por medio de los llamados “Manuales de Operaciones”. Hay ciertos conocimientos que es imposible transmitirlos, y por tanto no pueden ser objetos de una franquicia como por ejemplo “la habilidad de un pintor”, o “la simpatía o fama de una persona en particular”, que fundamenta el éxito del negocio.

□ **Contrato Legal**

Todas las obligaciones, derechos y responsabilidades de las partes quedan plasmadas en un contrato legal de características muy distintas a otros contratos de distribución comercial, que deberá ser minuciosamente analizado y discutido por las partes.

No es en sí un contrato asociativo, pero bien puede considerarse como un contrato de “estrecha colaboración” entre las partes, ya que depende el éxito del negocio de un armonioso y permanente contacto.

□ **Manuales de Operaciones**

En ellos se trasmite el “Know How específico” para la operatoria exitosa del negocio. Existen distintos tipos de manuales, entre los que se encuentran:

- Manual de Operaciones Diarias
- Manual de entrenamiento de los empleados
- Manual de administración
- Manual de Management
- Manual de Marketing y Publicidad

□ **Marcas y Patentes**

Sin llegar a ser una condición sine qua non, es conveniente que se trate de una marca impuesta en el mercado, para facilitarle al franquiciado un inmediato acceso al mismo, o bien con amplias posibilidades de imponerse (Caso McDonald's, donde si bien no está en el Perú, ya es ampliamente conocido en todo el mundo). La empresa franquiciante deberá necesariamente registrar todas sus marcas, logos, nombres comerciales, y patentes, con el fin de evitar futuros problemas legales, ya sea con terceros o con integrantes de la cadena.

✓ **Los 13 elementos de una buena franquicia**

Veamos un ejemplo de algunas áreas que deben ser establecidas, cuando se diseñe el método de distribución de una franquicia. Orientará sus pensamientos en esa Dirección.

1. ¿Cuáles son las limitaciones puntuales de capital?
2. ¿Qué mercado será el objetivo?
3. Establezca centro de ganancia dentro de la organización con números asignados.
4. Decida la metodología para establecer el número de empresas propias, así como las unidades franquiciadas.
5. Establezcan una evaluación realista de las actuales capacidades de la empresa.
6. Diseñe un plan para cubrir las necesidades referentes al punto.
7. Diseñe estructuras sobre utilidades para los actuales propietarios de franquicias y para su empresa de franquicia.
8. Diseñe una política operativa para el control de calidad.
9. Projete las estructuras para fuentes de ingresos y honorarios.
10. Establezca objetivos-metas razonables en todas las áreas.
11. Diseño detallado de la estructura local y equipamientos.

-
12. Idee el programa de entrenamiento.
 13. Proponga instrumentos relativos a ventas, marketing, etc.

✓ **33 puntos que los potenciales franquiciados buscarán**

Algunos de los puntos que potenciales franquiciados buscarán y usted podrá pretender cubrir son:

- 1) Asistencia en la selección de tareas.
- 2) Análisis de la ubicación de la unidad
- 3) Ayuda para el desarrollo de la unidad.
- 4) Ayuda en la materia de compras y/o leasing.
- 5) Diseño de la unidad.
- 6) Colocación y diseño del equipamiento.
- 7) Entrenamiento para gerentes y empleados.
- 8) Capacitación continua.
- 9) Controles en operaciones estandarizadas.
- 10) Controles centralizados en masa.
- 11) Asistencia financiera para el negocio.
- 12) Territorio de exclusividad.
- 13) Terminación.
- 14) Honorarios de las regalías.
- 15) Regalía inicial del franquiciado.
- 16) Requisitos en materia de ventas de la franquicia.
- 17) Opiniones de los actuales franquiciados.
- 18) Reputación de "tratos justos" con franquiciados y usuarios/consumidores.
- 19) Datos de costos e ingresos.
- 20) Programa de comercialización.
- 21) Cumplir con los requisitos gubernamentales, donde se requiera.
- 22) Requerimiento de capital.
- 23) Competencia.
- 24) La posición del franquiciante en el mercado.
- 25) La posición del franquiciante para adquirir más cuota del mercado.
- 26) Requerimientos honorarios del personal.
- 27) Datos del éxito de otros franquiciantes.
- 28) Políticas básicas de relación franquicia-franquiciante.
- 29) Protección de marcas registradas y nombre comercial.
- 30) ¿En qué pleitos se han visto envueltos los principales franquiciados?
- 31) Políticas de rehabilitación.
- 32) Renovación de la franquicia.
- 33) Relaciones comerciales y referencias financieras.

3.2 Formulación de objetivos.

Objetivos Operacionales:

1. Evitar contradicciones en las operaciones del Management del negocio.
2. Asignar las tareas de cada puesto de manera formal, a través de descripción de puestos.
3. Diseñar un organigrama que de forma gráfica represente fielmente las relaciones de autoridad y responsabilidad.
4. Contar con la factura de los servicios realizados para ser entregada al cliente contra entrega del (los) vehículo (os).
5. Contar con una sola nómina, que sea manejada a través de un sistema de cómputo.
6. Actualizar o rediseñar el sistema informático que lleva a cabo el control de las operaciones realizadas y los ingresos que ellas representan.

Objetivos de desarrollo:

1. Establecer claramente la definición de la empresa como un producto original y exitoso que ayude a reforzar el concepto y la confianza suficiente para aminorar considerablemente los riesgos y obtener en menor tiempo el retorno de capital.
2. Establecer claramente el Know How de la empresa como la habilidad técnica o conocimiento especializado en el campo del mantenimiento automotriz integral.
3. Establecer un contrato con todas las obligaciones, derechos y responsabilidades de las partes aclarando que no es en sí un contrato asociativo, pero bien puede considerarse como un contrato de "estrecha colaboración" entre las partes, ya que depende el éxito del negocio de un armonioso y permanente contacto.
4. La elaboración de los manuales donde de operación y administración en los cuales se trasmite el "Know How para la operatoria exitosa del negocio:
 - Manual de Operaciones Diarias
 - Manual de entrenamiento de los empleados
 - Manual de administración
 - Manual de Management
 - Manual de Marketing y Publicidad
5. Registrar lo antes posible, el nombre de la empresa y los manuales de operación y administración para facilitarle al franquiciado un inmediato acceso al mismo, o bien con amplias posibilidades de imponerse.

225482

ETAPA IV: Evaluación y Diagnóstico

4.1 Evaluación del sistema

En este capítulo se aterrizan los conceptos anteriormente descritos, parte por parte a fin de determinar la estructura para desarrollar la franquicia de EAC.

1.- Original y Exitoso

Es original y exitoso.

2. - La definición del "Know How"

Know How operativo.

Apertura de cuentas (búsqueda de clientes).
Visitas en campo (ofrecimiento del servicio).
Recolección y entrega de unidades.
Recepción de unidades en patio automotriz.
Facturación de servicios.
Revisión y cobro de facturas
Aplicación contable de los pagos.

Know How Administrativo

Sistema de cómputo para control de unidades
Recursos humanos (deficiente).
Estructura contable (indefinida dentro del negocio, es decir subcontratada).

Know How de capacitación y adiestramiento

Formalmente inexistente.

Know How de marketing y publicidad

El marketing está cubierto con las ejecutivas de venta.
Carece enteramente de publicidad.

Know How del management

Cada gerente de área, así como el director general, conocen cuales son sus funciones y responsabilidades, sin embargo no están del todo clarificados sus límites de acción.

3. - Contrato Legal

No existe.

4. - Manuales de Operación

Inexistentes.

5. - Marcas y Patentes

Inexistentes.

4.2 Diagnóstico

1.- Original y Exitoso

El sistema de venta del servicio automotriz integral se puede catalogar como original y exitoso, ya que no es común que este tipo de servicio, lo ofrezca personal femenino.

La función primordial de EAC es el servicio a empresas o personas morales (no al público en general o personas físicas), de ahí que también podemos ubicarlo en un producto Original.

2. - La definición del "Know How"

Dentro de esta parte de la investigación nos limitaremos a observar si las características del negocio cumplen con lo establecido en los lineamientos del "Know How " para conocer la situación real bajo la luz de las reglas de franquicia.

4.2.1 Evaluación del Know How operativo

- Apertura de cuentas.

Este proceso no está sistematizado. Es decir, no existe un equipo de cómputo , ni un software o aplicación propia, que lleve los registros de los clientes. Tanto de los potenciales, los confirmados y los cautivos.

Actualmente este sistema se lleva en libretas de tipo "profesional", de 100 hojas alimentadas a puño y letra de la persona encargada (Farah I. Hernández R).

- Visitas en campo.

Este rubro es cubierto casi en su totalidad; sólo habría que señalar que no existe una regularidad en las visitas posteriores a la formalización de la relación comercial entre ambas partes (Cliente/Proveedor).

Esta parte sólo se limita a las visitas que se tienen, por parte de las ejecutivas, al llevar las facturas de los servicios. Esto si la factura no fue entregada junto con la unidad.

- Recolección y entrega de unidades.

De acuerdo al curriculum que EAC entrega a sus clientes (ver anexo No. 4), la recolección se hace en 1 hora 30 minutos; siendo esto en gran medida erróneo, ya que la realidad es que debido a la carga de trabajo dentro del patio automotriz, la gran cantidad de tráfico existente en la Cd. de México; la rotación de personal en el área de choferes y la falta de un sistema eficiente de logística no permiten que este record sea cumplido.

Ya en las oficinas de EAC se programan las entregas de las unidades reparadas junto con las recolecciones solicitadas. Esto se hace diariamente por la mañana o bien, si sobra tiempo, por la tarde del día anterior.

Todo esto nos permite concluir que la recolección no se lleva a cabo en el periodo de tiempo establecido, sino más bien en promedio de 1 día.

En cuanto a la recolección de las unidades debemos anotar que se realiza el inventario de las partes dañadas, accesorios y objetos ajenos ó no concernientes al vehículo que deben o permanecerán en el interior del auto, para asegurar al usuario que su auto regresará íntegramente como él lo entregó; sin embargo, este inventario no se revisa o bien no se promueve el que los choferes lo revisen junto con los clientes al momento de entregar la unidad ya reparada. Esto ha ocasionado o bien puede ocasionar desacuerdos o malos entendidos entre ambas partes y por lo tanto una mala imagen de la organización.

- Recepción de la unidad en patio automotriz.

Se observan dos posibilidades para la recepción de las unidades en patio automotriz :

A. La primera tiene que ver con el punto anterior, es decir, cuando se recolecta la unidad donde el cliente lo solicite, y el chofer traslada la unidad a las instalaciones de EAC. Una vez verificado el inventario y la orden de servicio por la recepcionista o el jefe de patio automotriz o el gerente administrativo, se procede con las reparaciones.

B. La segunda opción se refiere a la entrega directa por parte del usuario del vehículo en las instalaciones de EAC y de acuerdo a lo observado el inventario que se realiza lo han elaborado la recepcionista o el jefe de patio automotriz o el

gerente administrativo. Ahora bien, según los procedimientos actuales, la recepcionista es quién debe hacer dicho inventario, pero con lo anterior se ha observado que no se tienen bien claras las tareas de cada persona. Esto último trae también a colación el hecho de que el jefe de patio automotriz de Yacatas se nombró a sí mismo “Subgerente de la sucursal”, además de que su preparación técnico-teórica es demasiado pobre; lo que viene a contradecir la política del perfil del Jefe de patio automotriz; “... – él debe saber hacer de todo, desde frenos, clutch, afinaciones, hasta el ajuste de un motor...” , “... – es él el que evalúa a los mecánicos nuevos en sus conocimientos, de acuerdo con el perfil solicitado...”, (entrevista con el Lic. Esper), para este caso estas dos últimas frases no son cumplidas.

- Facturación de servicios.

De acuerdo con lo descrito por el Lic. Esper, la facturación es entregada por las ejecutivas comerciales, posteriormente a la entrega del vehículo (salvo los clientes como GNP que solicitan su facturación inmediatamente).

Según la experiencia y lo descrito en los estados financieros, la empresa otorga distintos plazos de crédito, sin embargo estos plazos son más largos de lo acordado. La razón de esto, es que el Lic. Esper desarrolla la actividad de la facturación por completo, es decir, no existe otra persona que decida cómo, cuánto qué se va a facturar. Dentro de la oficina administrativa existe una persona encargada de facturar, sólo que no le es delegada la función de analizar la factura; simplemente se dedica a capturar e imprimir las facturas.

Según lo observado, el Lic. Esper decide, en base a su experiencia y conocimientos; a los estándares de precios; y a las características de cada cliente; cuánto se le cobrará en la factura de cada unidad. Esta actividad es atendida, en la mayoría de los casos, en tiempos libres o disponibles que tenga el Lic. Esper, lo que provoca una acumulación de facturas y por consiguiente, el desfase de los días promedio de cuentas por cobrar.

Por último nos queda considerar el tiempo que las ejecutivas de venta tardan en entregar una factura...

- Revisión y cobro de facturas.

En la mayoría de los casos, la actividad de las ejecutivas de venta de llevar las facturas a revisión a los clientes no siempre empata con los días y horas de revisión de facturas impuestas por los clientes, esto desfasa el control adecuado del proceso de revisión y cobro de las facturas.

Existe dentro del software de EAC un reporte de saldo de facturas por cliente, pero debido a la falta de control de estos rubros, este reporte carece de veracidad. Es decir, al desfasarse el día de entrega de las facturas con la recepción de los clientes, obviamente los días de crédito variarán, más aún, si a partir de la

elaboración o impresión de la factura comienza este reporte a determinar los saldos de clientes todos los detalles anteriores contribuyen a desvirtuar la utilidad del mismo.

- Aplicación contable de los pagos.

Esta actividad tiene relación con la última parte del punto anterior; ya que una vez que se recibe el pago se contabiliza dentro de los ingresos y se procede a dividir el importe entre los gastos directos, los gastos indirectos la ganancia y las comisiones, punto en el cual debemos hacer un paréntesis.

Señalamos nuevamente el desfase de los cobros ya que afecta también a la aplicación de los pagos dentro de la contabilidad mensual de la empresa. De esta forma podemos concluir que el conocimiento del efectivo disponible para realizar los gastos no es del todo conocido. A pesar de tener el saldo de la cuenta bancaria, no es posible determinar la procedencia del mismo hasta que las ejecutivas de venta no aclaren a que facturas pertenecen los depósitos o bien los clientes que realizaron los pagos.

4.2.2 Evaluación del Know How administrativo.

- Sistema de cómputo para el control de unidades.

Tiene un sistema de cómputo estándar con una Pc Pentium II marca Compaq. Maneja un software diseñado y desarrollado por directamente por el Sr. Esper y un consultor externo en lenguaje Cobol, pero realmente no se explota, ya que no se tiene en red hacia las otras sucursales y, según nos comunica el Lic. Esper, hacia su casa particular. Sólo se tiene en la sucursal de Yácatas y no se tiene en la de Lázaro Cárdenas. Por esta razón no se puede verificar al momento de ingresar el auto en alguna sucursal diferente a la que recabó sus datos por primera vez y que lleva su historial completo, si ya se le realizó alguna reparación o bien la duplicidad de algún servicio.

- Recursos Humanos.

Al parecer, dentro de la estructura administrativa existen dos tipos de nómina, lo cual no está a su vez bien establecido.

La primera nómina es la del personal administrativo, misma que dividimos en personal de ventas y administrativo como tal. Esta nómina es llevada a cabo por la Lic. Ahlem en las oficinas de Yacatas.

La segunda nómina está llevada a cabo por el Lic. Esper y concierne a los mecánicos, pintores y demás personal operativo de la empresa.

Ambas nóminas son llevadas a cabo en cuadernos profesionales de 100 hojas , sin formato alguno. Probablemente estén llevadas a cabo correctamente, justas y sin errores, pero bajo la luz de los procedimientos que un franquiciado exige, este método no es aceptable ni justificable.

Otro punto que consideramos dentro de los recursos humanos, es la gran rotación de personal que se tiene en la empresa. Salvo algunas personas, nadie ha podido hacer antigüedad.

- Contabilidad.

La estructura contable de la empresa es llevada a cabo por un contador externo llamado Alejandro García Ezquivel, con cédula profesional no. 497271 y se lleva a modo de un estandar en el estilo contable. No se lleva una estructura propia con diseño de reportes contables especiales de EAC.

4.2.3 Evaluación del Know How de capacitación y adiestramiento.

Este rubro no es cubierto por la empresa, ya que de inicio no tiene un programa de adiestramiento para sus empleados. El personal que se contrata para cada puesto debe tener una experiencia tal que cubra por completo el perfil del puesto al que se le asignará, y en caso de no tener experiencia en alguna actividad en especial importante para la empresa, se aprende sobre la marcha y con supervisión del jefe de patio automotriz o bien directamente por el Sr. Esper.

4.2.4 Evaluación del Know How de marketing y publicidad.

- El MKT está cubierto por la fuerza de venta de las ejecutivas de venta.

El aspecto de sondeo de necesidades del mercado y atención a clientes está cubierto en gran medida, sin embargo la función estricta de Marketing de realizar investigaciones de mercado, sondeos geográficos, socioeconómicos, potenciales, etc. no están siendo llevados a cabo en ningún sentido.

Esto afecta en gran medida a la apertura de otras sucursales, ya que no se toma en cuenta el o los alcances de una u otra sucursal, o bien si los clientes pueden llegar a ser los mismos debido a su cercanía.

- Publicidad

No se cuenta con un plan de mercadotecnia global y por lo tanto no hay planes para el producto, precio, distribución, fuerza de venta, actividades promocionales, comunicación, ni servicio.

Dentro de este punto EAC no ha invertido recursos.

4.2.5 Evaluación del Know How de Management.

- Definición de puestos

Dentro del plano administrativo este punto es importante ya que ayuda a delimitar cual es el campo de acción de cada integrante de la organización; sin embargo dentro de EAC esta descripción de puestos sólo es sobreentendida por los ejecutivos de la empresa. Esto es debido a que tanto el dueño, el Sr. José Fuad, el Sr. David y la Sra. Ahlem son de apellido Esper Gozn por lo que no existe una cadena de mando que exija una responsabilidad donde no intervenga la identificación familiar.

- Desconocimiento de funciones concretas

Todos los ejecutivos de la empresa tienen en principio una responsabilidad, sin embargo no está documentada debidamente dentro de un procedimiento, por lo que al momento de definirse dentro de la organización cada uno describe funciones que según él o ella, le corresponden; así como el personal que tiene a su cargo. Es aquí donde descubrimos que se duplican responsabilidades.

3. - Contrato Legal

No existe, ni siquiera como borrador.

4. - Manuales de Operación

Definida como la letra escrita del "Know How", en este caso es inexistente.

5. - Marcas y Patentes

Inexistentes dentro del marco oficial, ya que dentro de las dos sucursales que operan actualmente se mantiene una imagen corporativa estricta.

El sistema informático, a pesar de ser desarrollado en sus instalaciones no está debidamente registrado.

4.3 Planteamiento del Problema

La organización no cuenta con los elementos suficientes para llevar a cabo su idea de tomar el modelo de franquicia.

- 1.- La organización cuenta con el ingrediente básico para comenzar una franquicia que, como se explica en la investigación es tener un producto Original y Exitoso.
- 2.- Cuenta con el Know How necesario. Sin embargo, esto no es suficiente para adoptar el modelo; hacen falta una serie de cuestiones formales, muy importantes, el Know How no cumple con las características necesarias: práctico, original y de fácil transmisión.
- 3.- No se ha contemplado un contrato de franquicia ni siquiera a modo de borrador.
- 4.- No se tienen manuales que contengan la letra escrita del Know How.
- 5.- La organización no cuenta con una marca y una patente definida claramente y por ende sin registro legal.

Las consideraciones anteriores nos permiten observar que el camino hacia la franquicia de EAC, está lleno de acciones preparatorias para comenzar cualquier proceso dentro del modelo franquiciatario, no obstante lo anterior, se cuenta con los elementos esenciales para realizarlo, sólo es cuestión de trabajar en las formalidades.

Hacemos constar mediante la presente investigación que cualquier acción que se deba de tomar, debe ser encabezada por el Lic. Esper a la par de asesores externos, continuando con sus ejecutivos para la formulación de un Know How práctico y la puesta a punto de su personal operativo.

Conclusión

En el desarrollo de ésta investigación contrastamos con la realidad, conceptos de: recursos humanos; organigramas; procedimientos; funciones de las áreas de la empresa; desarrollo de sistemas y subsistemas; y al mismo tiempo resaltamos las situaciones reales en la empresa vs. la relación interdependiente entre ellos; todo lo anterior fue posible al aplicar la metodología que nos permitió tener la capacidad de evaluar mediante el diagnóstico, si un sistema productivo (Estética Automotriz Company, SA de CV) presenta anomalías dentro de sí que no sean detectadas por su management directivo y ejecutivo en las actividades cotidianas.

Al principio de la investigación, nos vimos inmersos en las opiniones de vertidas por voz de los directivos de esta empresa. Es en esta etapa, donde nos formamos una idea muy específica de cómo operaba el sistema.

En la siguiente etapa nos dimos cuenta de las discrepancias que existen entre la imagen "ideal" del sistema que tiene la directiva y la situación real dentro de las actividades de la empresa. Como cuando se menciona por el Director General, que el jefe de patio automotriz debe dominar, al menos técnicamente, todos los niveles de mantenimiento de una unidad automotriz, y en la realidad esta persona sólo estaba en ese puesto gracias a su grado de alta responsabilidad, que sólo era uno de los requisitos de este puesto.

Cuando evaluamos el impacto de estas discrepancias que se reflejan en los resultados del negocio hacia el mercado, o sea, cuando analizamos el grado de satisfacción que el clientes guarda de su proveedor de servicio; nos encontramos con la sorpresa de que esta imagen, lejos de ser negativa, puede ser catalogada como muy buena (véase encuesta de satisfacción al cliente; anexo No. 4), esto nos crea una panorama medianamente claro de que la problemática sólo es hacia dentro de la organización.

Con esta investigación, contribuiremos de manera efectiva al objetivo del Lic. José Fuad Esper Gozn, Director General de la empresa, a incrementar el crecimiento de la organización en un 30% anual. Pues en la medida que él, ponga en marcha acciones para resolver los problemas que aquejan a su organización, ésta irá mejorando sus operaciones y con ello su desarrollo será mayor y más acelerado.

Aprendemos a la par del fin de esta investigación, cuáles son los principios básicos de una franquicia; elementos suficientes para poder analizar la situación tanto actual como real, y la situación deseada en la estructura de la franquicia, siguiendo los pasos formales del diagnóstico.

En concreto determinamos que esta empresa es susceptible de franquiciarse siempre y cuando resuelva serios problemas dentro del marco de procedimientos, como letra escrita de su conocimiento transmisible (Know How).

El presente diagnóstico, coadyuvará a que los directivos de EAC tengan una imagen objetiva de lo que su empresa representa, pues esta investigación resume el análisis de todas y cada una de sus partes tanto físicas, ideológicas, filosóficas y estructurales; lo que les brinda pautas a seguir para la toma de decisiones.

Así mismo, para nosotros como investigadores, la elaboración de este diagnóstico representó la oportunidad de crear dentro de nuestra conciencia profesional, un criterio más amplio para poder determinar y distinguir la diferencia entre una problemática y un problema propiamente dicho, y cuáles son los pasos formales para poder determinar las causas y los efectos de los mismos.

Finalmente, la presente investigación da pauta para que en aras de dar solución a los problemas identificados, los directivos de EAC se dispongan a buscar y evaluar alternativas de solución que les permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa, a fin de propiciar el crecimiento de la misma y con ello, colaborar a la superación profesional de su personal y de ellos como directivos.

225482

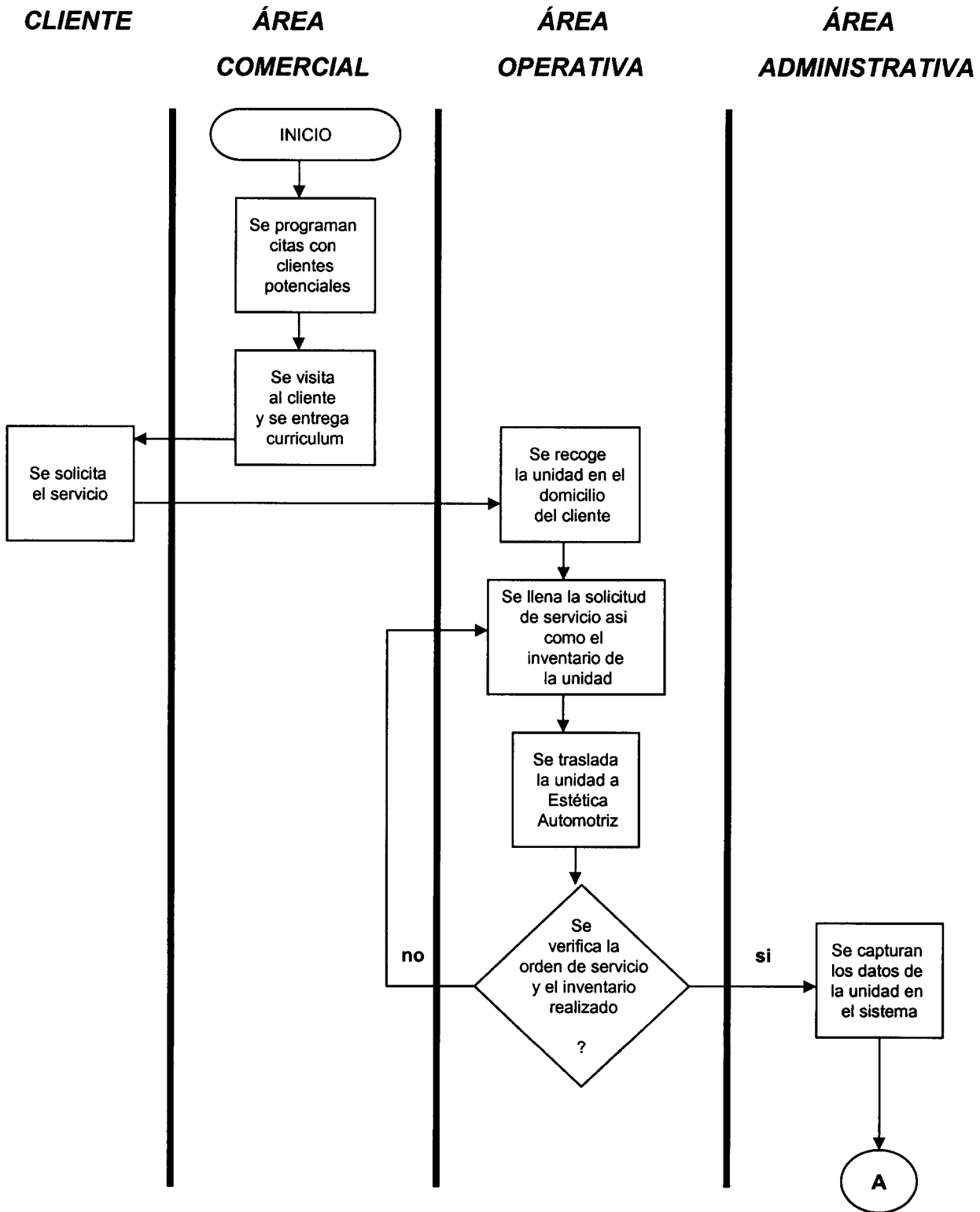
BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Alonso prieto, Mariano, **Una franquicia para mi nuevo negocio**, Ed. Selina Olmedo, Madrid 1997.
- 2.- Boyett, Joseph y Jimmie, **Hablan los Gurús**, Gpo. Editorial Norma, Bogotá, 1999.
- 3.- Fuentes Zenón, Arturo y Sánchez Guerrero, Gabriel. **Metodología de la planeación normativa**, dentro de la obra Cuadernos de planeación y sistemas, tomo 1, Seminario y taller de metodología, Departamento de ingeniería de sistemas, Div. de estudios de postgrado, Facultad de ingeniería, U.N.A.M. 2ª ed., México, 1990.
- 4.- Galindo, M. y Martínez, G. **Fundamentos de Administración**, Ed. Trillas, 5ª edición, 7ª reimpresión, México 1997.
- 5.- Kast, Fermont y Rosenzweig James, **Administración en las organizaciones (enfoque de sistemas y contingencias)**, Ed. Mc Graw Hill 4ª edición, 2a reimpresión, México 1990.
- 6.- Kotler,P y Amstrong, G. **Fundamentos de Mercadotecnia**, Ed. Prentice Hall , 2ª edición, México, 1990.
- 7.- Rodríguez M, Darío, **Diagnóstico Organizacional**, Alfa Omega Ediciones, 3ª edición, México, 1999.

ANEXOS

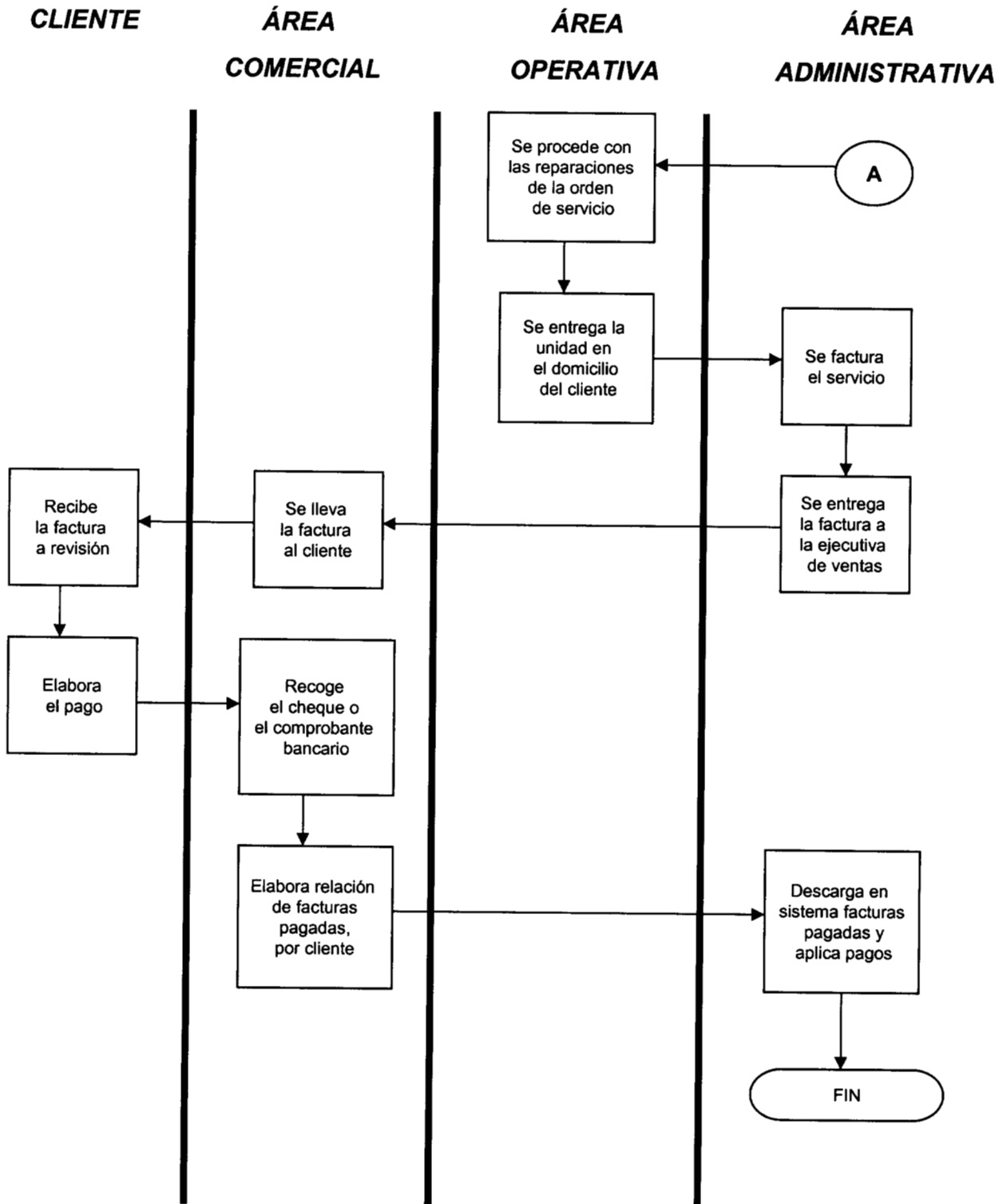
ANEXO No. 1

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE ESTÉTICA
AUTOMOTRIZ COMPANY, S.A. DE C.V.**

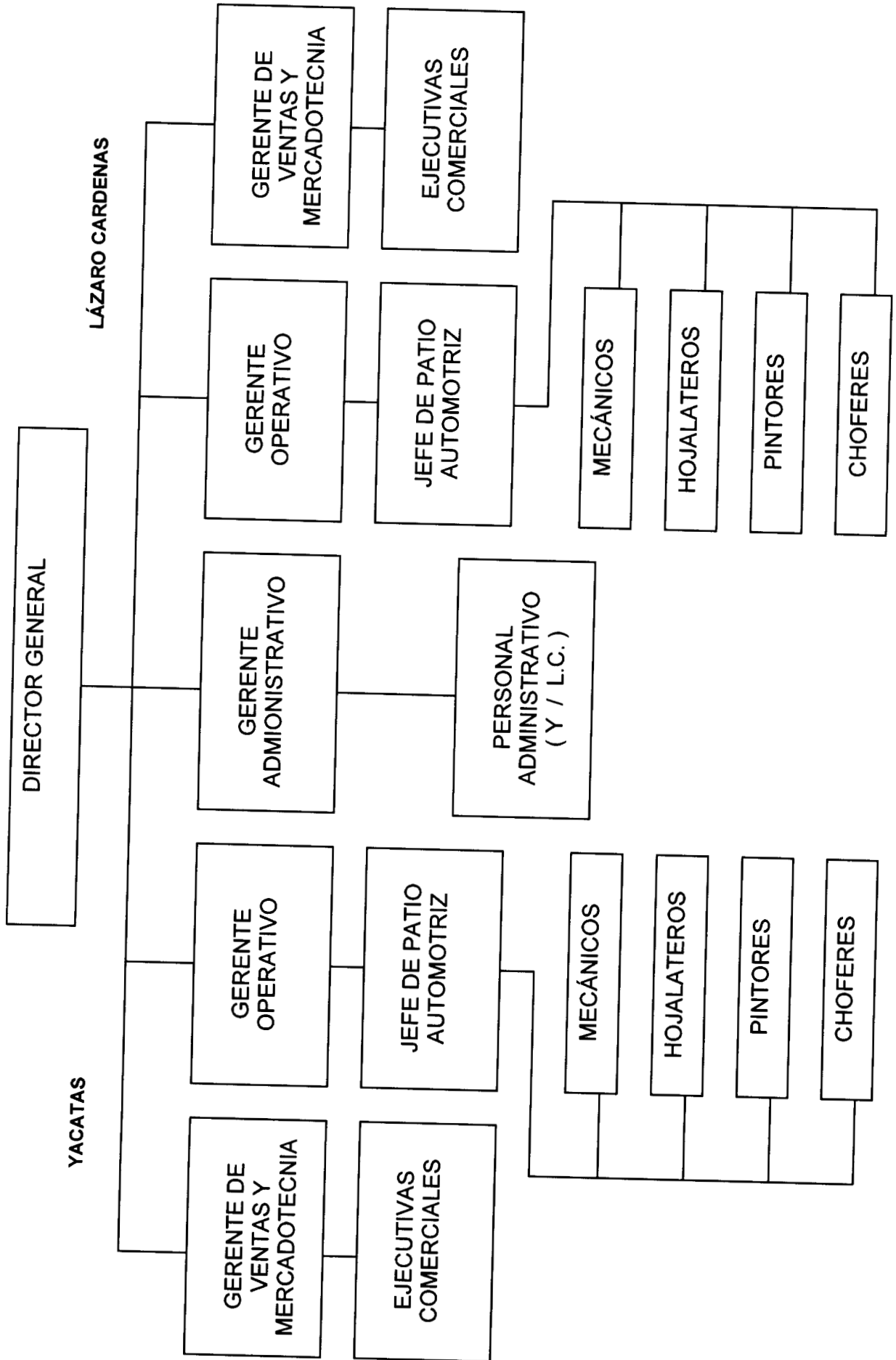


ANEXO No. 1

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE ESTÉTICA AUTOMOTRIZ COMPANY, S.A. DE C.V.



ANEXO No. 2
ORGANIGRAMA PRINCIPAL DE ESTÉTICA AUTOMOTRIZ COMPANY, S.A. DE C.V.



ESPER GOSN JOSE FUAD Y/O ESTETICA AUTOMOTRIZ
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 1999

ACTIVO
CIRCULANTE.

| | |
|-------------------|-----------------|
| CAJA | \$ 19,986.00 |
| BANCOS | \$ 290,844.00 |
| CLIENTES | \$ 2,382,181.00 |
| DEUDORES DIVERSOS | \$ 16,146.00 |
| ALMACEN DE MERO | \$ 139,483.00 |
| IVA ACREDITABLE | \$ 814,977.00 |
| ANTICIPOS I.S.R. | \$ 25,476.00 |
| | \$ 3,689,093.00 |

ACTIVO
FIJO

| | |
|--------------------------------|-----------------|
| EQUIPO DE COMPUTO | \$ 24,365.00 |
| MOBILIARIA Y EQUIPO DE OFICINA | \$ 12,511.00 |
| EQUIPO DE TRABAJO | \$ 36,472.00 |
| EQUIPO DE TRASPORTE | \$ 164,217.00 |
| GASTOS DE ORGANIZACIÓN | \$ 2,077.00 |
| DEP. ACUM DE EQUIPO DE COM. | \$ 44,850.00 |
| AMORT ACUM. DE EQUIPO DE TRASP | \$ 2,059.00 |
| EDIFICIOS | \$3,000,000.00 |
| | \$ 3,286,551.00 |
| SUMA DEL ACTIVO | \$ 6,975,644.00 |


C.P. ALEJANDRO GARCIA ESQUIVEL

ESPER GOSN. JOSE FUAD Y / O ESTETICA AUTOMOTRIZ
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 1999

PASIVO
CIRCULANTE

| | |
|---------------------|-----------------|
| PROVEEDORES | \$ 61,905.00 |
| ACREEDORES DIVERSOS | \$ 19,476.00 |
| IVA POR PAGAR | \$ 1,011,129.00 |
| | \$ 1,103,639.00 |

CAPITAL

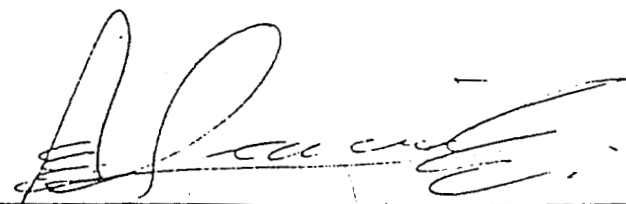
| | |
|--------------------------|-----------------|
| CAPITAL SOCIAL | \$ 2,000,000.00 |
| UTILIDADES POR APLICAR | \$ 2,180,027.00 |
| UTILIDADES DEL EJERCICIO | \$ 1,691,978.00 |
| | \$ 6,975,644.00 |

SUMA PASIVO Y CAPITAL \$ 6,975,644.00


C.P. ALEJANDRO GARCIA ESQUIVEL

ESPER GOSN JOSE FUAD Y / O ESTETICA AUTOMOTRIZ
 ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 1999

| | |
|-------------------------------------|------------------------|
| INGRESOS | \$ 6,779,532.00 |
| | \$ 6,779,532.00 |
| COMPRAS | \$ 3,363,638.00 |
| | \$ 3,363,638.00 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 3,415,894.00 |
| GASTOS DE OPERACIÓN | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 1,712,856.00 |
| GASTOS POR COMPROBAR | \$ 15.00 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 11,045.00 |
| | \$ 1,723,916.00 |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS | <u>\$ 1,691,978.00</u> |


 C.P. ALEJANDRO GARCIA ESQUIVEL

ANEXO No. 4

Encuesta de satisfacción al cliente.

Con el objeto de descartar algunos efectos de la situación actual de EAC, elaboramos este cuestionario para ver cual es la percepción de los clientes y comprobar la calidad del servicio prestado por la empresa.

Se elaboró un cuestionario de opinión avalado por el Lic. Esper, en donde se trató de definir el grado de satisfacción que los clientes sienten, después de haber recibido su unidad.

Dicho cuestionario se conformó de las siguientes preguntas:

Cuestionario base sobre el servicio de Estética Automotriz Company, S.A. de C.V.

Cliente: _____

- 1.- ¿Cuántos servicios en promedio envía Ud. a EAC en un plazo de 30 días?.
- 2.- ¿En qué porcentaje del total de sus servicios, EAC llama para proporciona un presupuesto de la reparación de su auto, antes de procede a la misma?.
- 3.- Al recibir de regreso la unidad, ¿En qué porcentaje checa con el Chofer el inventario, inicialmente levantado?.
- 4.- Califique del 1 al 10, si la factura es lo suficientemente detallada (1 = 10% a 10 = 100%).
- 5.- ¿En qué porcentaje se cumple con el tiempo de entrega establecido?.
- 6.- ¿El servicio cumple sus expectativas?, (expréselo en porcentaje).

Se arrojaron los siguientes resultados:

TABLA DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES
DE ESTETICA AUTOMOTRIZ COMPANY, S.A. DE C.V.

| Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Cientes | | | | | | |
| cliente 1 | 6 | 10 | 50 | 50 | 80 | 100 |
| cliente 2 | 10 | 100 | 100 | 100 | 90 | 90 |
| cliente 3 | 5 | 3 | 10 | 80 | 80 | 100 |
| cliente 4 | 8 | 50 | 0 | 90 | 90 | 95 |
| cliente 5 | 4 | 50 | 20 | 70 | 100 | 80 |
| cliente 6 | 6 | 50 | 10 | 100 | 95 | 95 |
| cliente 7 | 6 | 20 | 10 | 70 | 80 | 85 |
| cliente 8 | 8 | 0 | 0 | 80 | 90 | 95 |
| cliente 9 | 10 | 10 | 50 | 90 | 95 | 100 |
| cliente 10 | 12 | 50 | 20 | 100 | 95 | 100 |

Unidades

Porcentajes

En la gráfica se muestra más claramente la aceptación del servicio hacia los clientes, lo que nos indica que la imagen hacia afuera no esta deteriorada.



Más aún, la imagen de EAC está en muy buena situación. Lo que nos indica que los problemas o posibles problemas internos no trascienden hacia los clientes, lo que ayuda a mejorar la imagen que estos tienen.

El resto de las preguntas se aplicaron como un mero preámbulo para la pregunta de la aceptación o satisfacción del servicio.

Se han realizado un total de 10 entrevistas a clientes de las distintas ejecutivas de ventas, de manera aleatoria para poder tener un panorama general del servicio.

De acuerdo a los resultados obtenidos se decidió que no era necesario obtener una muestra más grande de la utilizada, ya que los mismos resultados son bastante homogéneos en el grado de satisfacción.

| ANEXO No. 5 | |
|---|---|
| PARAMETROS Y CRITERIOS | APLICACIÓN EN E.A.C. |
| Actividad o Giro | Servicios |
| Magnitud de la Empresa | De acuerdo al criterio de personal ocupado se delimita como empresa pequeña (menos de 250 empleados) |
| Propósito o Valores de la Empresa | Económico |
| Funciones Básicas de la Empresa | |
| Producción u Operación | |
| - Ingeniería del Servicio | Servicio integral automotriz para empresas dentro del mercado gubernamental y privado |
| - Ingeniería de Planta | 2 Instalaciones de 10 x 45 mts.; que nos dá un área 450 m2, con capacidad para 25 vehículos cada una. |
| - Planeación y Control de la Operación | La actividad de programar y controlar, la cantidad de servicios y el tipo de servicios que se ofrecerán a los clientes gubernamentales y privados. |
| - Abastecimientos e Insumos | La adquisición de refacciones, herramientas, equipos e insumos varios de oficina. |
| - Producto Terminado | El mantenimiento y/o correctivo realizado a los vehículos. |
| - Mantenimiento Preventivo y Correctivo | La realización de los servicios automotrices dentro del patio automotriz |
| - Control de Calidad | La supervisión y verificación de la eficiencia y eficacia de los servicios en base a la experiencia del jefe de patio automotriz |
| Mercadotecnia | |
| - Investigación de Mercados | La ubicación de clientes potenciales, mediante la concetación de citas telefónicas |
| - Planeación de Vida del Producto | No tiene |
| - Precio | El establecimiento del precio final del servicio, mediante costo de los insumos, costo de mano de obra, y fundamentalmente la experiencia del administrador |
| - Distribución y Logística | Formando parte del servicio; la recolección y entrega de las unidades, de acuerdo a los requerimientos diarios |
| - Ventas | Posterior a la visita de las ejecutivas comerciales, el cliente decide enviar a mantenimiento sus unidades |
| - Publicidad | No tiene |

| ANEXO No. 5 | |
|---|---|
| PARAMETROS Y CRITERIOS | APLICACIÓN EN E.A.C. |
| - Relaciones Públicas | Las visitas realizadas por las ejecutivas comerciales, el jefe de éstas, ó bien el gerente de operaciones |
| Finanzas | |
| - Administración de los recursos económicos | Mediante la asesoría de un despacho contable y el manejo de cuentas bancarias, las disposiciones de los recursos monetarios son tomadas en su totalidad por el Director General |
| - Distribución de ... | De acuerdo a las necesidades económicas de la empresa (compras, inversiones, sueldos y salarios, relaciones públicas, etc.) |
| - Control de ... | Mediante la asesoría de un despacho contable y el manejo de cuentas bancarias, las disposiciones de los recursos monetarios son tomadas en su totalidad por el Director General |
| - Auditoría de ... | Por un despacho contable |
| - Impuestos y PTU | Por un despacho contable |
| Recursos Humanos | |
| - Contratación y Empleo | De acuerdo a las necesidades de la empresa dentro del patio automotriz, oficinas, o cuerpo de ventas |
| - Capacitación y Adiestramiento | No tiene |
| - Sueldos y Salarios | Los sueldos son establecidos en la contratación, más las comisiones por venta; y los salarios son determinados por la cantidad de trabajo realizada y la experiencia del Director General |
| - Relaciones Laborales | A nivel informal |
| - Servicios y Prestaciones | Las de ley |
| - Higiene y Seguridad Industrial | No tiene |

| ANEXO No. 6 | |
|-------------------------------|---|
| FRANQUICIA | |
| Concepto | Bajo la luz de la definición, de EAC, cumple con ser un sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, que puede transmitir a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad. |
| Participantes | Dentro de este modelo EAC, viene a ser el franquiciante |
| Tipo de Franquicias | Individual |
| Requisitos Generales: | |
| - Producto Original y Exitoso | El sistema servicio automotriz es integral, lo ofrece personal femenino. La función primordial de EAC es el servicio a empresas o personas morales (no al público en general o personas físicas), de ahí que también podemos ubicarlo en un producto Original. |
| - Know How Transmisible | EAC posee una habilidad técnica o conocimiento especializado en el campo de servicio automotriz integral, el conocimiento práctico de cómo lograr un objetivo específico... Aunque el know how debe ser: práctico, original, en constante desarrollo y fácilmente transmisible, pero carece de éstas últimas 2 características... |
| - Contrato Legal | Todas las obligaciones, derechos y responsabilidades de las partes quedan plasmadas en un contrato legal de características muy distintas a otros contratos de distribución comercial, que debería de ser minuciosamente analizado y discutido por las partes, del cuál ni siquiera un borrador como tal existe... |
| - Manuales de Operación | Donde se trasmite el "Know How específico" para la operación exitosa del negocio. Existen distintos tipos de manuales, entre los que se encuentran: operaciones diarias, entrenamiento de los empleados, de administración, management, marketing y publicidad. De los cuales ninguno existe, carece enteramente de manuales... |

ANEXO No. 6**FRANQUICIA**

- Marcas y Patentes

Sin llegar a ser una condición sine qua non, es conveniente que se trate de una marca impuesta en el mercado, para facilitar al franquiciado un inmediato acceso al mismo, o bien con amplias posibilidades de imponerse. La empresa franquiciante deberá necesariamente registrar todas sus marcas, logos, nombres comerciales, y patentes, con el fin de evitar futuros problemas legales, ya sea con terceros o con integrantes de la cadena.