

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

FACULTAD DE ECONOMÍA

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN EXTRANJERA EN GAVIOTA S.A.
TENDENCIAS DE DESARROLLO.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MASTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Autor: Lic. Indira Rodríguez Valencia

Tutor: Lic. Adolfo A. Santa Cruz Llerena

Master en Dirección de Empresa

Consultante: Ing. Angel Ramiro López Rojas

Quiero agradecer en primer lugar a la Revolución, por haberme dado la posibilidad de cursar esta Maestría, permitiendo así ampliar mis conocimientos, para lograr un desempeño más eficiente en mi trabajo como profesional y brindar un mejor aporte a la Revolución.

De igual forma, reconocer a mis profesores por el esfuerzo realizado y la sabiduría transmitida en cada uno de sus encuentros.

También agradecer a la Dirección de Gaviota por permitir y apoyar el desarrollo de esta investigación.

Por último expresar mi más profunda gratitud a mi Tutor, Adolfo A. Santa Cruz Llerena, a Angel Ramiro López Rojas, Consultante, a Pedro Sánchez Carmona Profesor de la Universidad de la Habana, Colaborador y a todas aquellas personas que aportaron un granito de arena en la confección y presentación de esta Tesis de Maestría.

A todos,

Muchas Gracias.

Introducción.....	1
Capítulo 1.- Fundamentos teóricos	
1.1.- Antecedentes.....	7
1.2.- Aspectos básicos en el proceso de negociación.....	8
1.3.- Principales corrientes teóricas de la negociación.....	10
1.4.- Base jurídica de la negociación.....	11
1.5.- Alianzas estratégicas y formas más comunes de manifestarse en Cuba.....	12
1.6.- Relaciones entre las partes (Gerente – Titular).....	17
Capítulo 2.- Análisis de la participación de la administración extranjera en Gaviota S.A.....	21
2.1.- Los Contratos de Administración y Comercialización en Gaviota.....	24
2.2.- Distribución de los resultados hoteleros entre Gaviota y la Cadena Administradora.....	26
2.3.- Algunas consideraciones sobre el método utilizado por Gaviota para evaluar la gestión de las Administraciones Extranjeras.....	29
Capítulo 3.- La Franquicia. Una estrategia de negocio aplicada a la hotelería	
3.1.- Origen histórico de las franquicias.....	35
3.2.- La franquicia.....	36
3.3.- Una aproximación al contrato.....	43
3.4.- Tendencias de desarrollo.....	52
3.5.- La franquicia hotelera.....	57
Conclusiones.....	65
Recomendaciones.....	66
Bibliografía.....	68-71
Anexos	

INTRODUCCIÓN

No cabe duda que el turismo es una actividad que, si bien tiene sus antecedentes en tiempos remotos, no es hasta nuestros días debido al carácter masivo que ha ido adquiriendo y a la repercusión que ha tenido en la vida económica, social y cultural de los países que ha recibido la atención que merece, tanto del estado como de los sectores privados que directa o indirectamente participan de los beneficios que esta reporta.

Para que se tenga una idea del importante papel que este desempeña, considerando el alto volumen de ingresos y empleo que genera en todo el mundo, se puede citar “según el balance anual de la Organización Mundial de Turismo(OMT), que en el 2000 la cifra de turistas alcanzó casi los 700 millones y generó ingresos de 476 000 millones de dólares para un crecimiento del 7,4% en el ámbito mundial lo cual constituyó hasta ese momento el mayor índice de aumento, casi el doble del que se registró en 1999”.¹

En Cuba el turismo no es una actividad nueva, alcanzó su mayor auge a partir de los años 50, donde Estados Unidos era el principal mercado emisor. Con el triunfo de la Revolución comenzó la política norteamericana de bloqueo y se eliminó el turismo proveniente de ese país. A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del territorio, como la Industria Azucarera, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80, Cuba se abre nuevamente al turismo internacional, pero no es hasta 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en el nivel de ingresos. En 1996, se logra por vez primera sobrepasar el millón de

¹ Boletín del Centro de Información y Documentación Turísticas de EAEHT, No.1, ene – feb 2001, Pág.8

visitantes proponiéndose a partir de ese momento consolidarse como destino turístico mundial y del Caribe.

El turismo ha constituido la rama de mayor impacto en la evolución de la economía nacional en los últimos años. Por una parte, contribuyó a elevar el peso del sector de los servicios en la estructura económica del país, y por otro lado, constituye uno de los soportes fundamentales del proceso de reanimación económica, propiciando una mayor integración interna de algunas producciones nacionales y una importante fuente de empleo.

Al presentarse la actividad turística como una opción para la economía del país ante la excesiva dependencia que existía de la industria azucarera, las cadenas hoteleras nacionales, así como, el resto de las entidades asociadas al sector, han tenido que operar bajo determinadas formas mercantiles con una creciente participación extranjera, dado que son las grandes compañías quienes dominan el mercado y marcan las pautas a seguir, ya que, las cadenas hoteleras internacionales más prestigiosas del mundo han logrado que el cliente se identifique con su *marca*, lo que para ellos es sinónimo de una calidad en el servicio, de condiciones de alojamiento, etc., haciendo que el cliente las prefiera y las busque en el destino seleccionado, por lo que estamos obligados a competir en calidad y precio en el mercado internacional.

Dentro de este sector en nuestro país la forma mercantil que ha alcanzado mayor generalización ha sido la Subcontratación a través de los Contratos de Administración y Comercialización.

Estos contratos no solo tienen por objetivo una recuperación adecuada del capital invertido, sino que también constituyen una vía para asegurar que se alcancen y se mantengan elevados niveles de gestión hotelera y en el adiestramiento del personal nacional.

Gaviota S.A, está legalmente constituida como una sociedad mercantil cubana, bajo la forma de sociedad anónima por acciones nominativas, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo objeto social se refiere de forma general, a llevar a cabo la prestación de servicios turísticos con la mayor rentabilidad posible. Gaviota subcontrata la actividad de administración y comercialización de determinado número de hoteles a diversas cadenas internacionales de determinado prestigio, porque lo considera beneficioso para lograr sus metas.

Por tal motivo, resulta esencial la valoración de los términos específicos de estos contratos, las condiciones en que se desarrollan, el cumplimiento de lo pactado, así como, su posible mejoría de acuerdo a los intereses de Gaviota.

Los resultados alcanzados por el Grupo en casi 6 años de alianzas con Cadenas Hoteleras Internacionales a través de Contratos de Administración y Comercialización, han sido el principal incentivo para continuar promoviendo dicha estrategia basada en un crecimiento bajo la misma fórmula, no obstante en la Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección del Lic. Adolfo Santa Cruz Llerena “Contribución de la Administración Extranjera a los Hoteles del Grupo de Turismo Gaviota S.A”, se plantea que un Contrato de Franquicia en comparación con un Contrato de Administración y Comercialización de hoteles representaría un importante paso de avance en las relaciones de Gaviota con las cadenas hoteleras internacionales.

Analizando esta afirmación y por interés de la Dirección de Gaviota se plantea como **Problema** que da lugar a la presente investigación el siguiente:

¿Qué efecto tendría sobre los resultados de Gaviota, el empleo de otras formas de alianza estratégica con Cadenas Hoteleras Internacionales en la Gestión y Comercialización de las instalaciones hoteleras?

Después de hacer un estudio con relación al tema, constatando en la práctica los resultados que se alcanzan con las relaciones existentes entre la Gerente y la Titular mediante los contratos de administración y comercialización de hoteles y las ventajas que encierra un Contrato de Franquicia, es que se adopta la siguiente **Hipótesis** de investigación:

Los Contratos de Administración y Comercialización de Hoteles, no constituyen la única vía factible de participación extranjera que posibilita obtener altos niveles de gestión hotelera y elevar la calificación del personal nacional.

Para que el presente trabajo de investigación llegue a constituir una solución al problema planteado, a partir de demostrar la veracidad o falsedad de la hipótesis formulada es que se proponen los siguientes objetivos:

- Analizar la participación extranjera mediante los Contratos de Administración y Comercialización en Gaviota S.A.
- Analizar la Franquicia como otra variante de participación extranjera en la actividad hotelera, capaz de brindar buenos resultados a la Titular.

Para desarrollar este trabajo, se emplearon diferentes técnicas en la recopilación de la información, ellas son:

- Observación indirecta o Análisis documental
- Observación directa

La técnica de observación indirecta o análisis documental, se aplicó a la información más relevante que existe en Gaviota y que está relacionada con el objeto de investigación, lo cual persiguió como objetivo examinar aquellos hechos que ya han sido observados por otros y que tienen incidencia directa sobre el mismo.

Para ello se procedió al estudio y análisis de los Contratos de Administración y Comercialización suscritos con cada una de las cadenas con que Gaviota sostiene relaciones, la Metodología de Evaluación de las Administraciones Extranjeras, Dictamen de cierre del año 2000, así como, los emitidos de Enero a Diciembre del año 2001 elaborados por la Gerencia de Evaluación de Negocios, también fueron consultadas todas las actas de las reuniones mensuales desarrolladas en la Delegación de Varadero y Oriente, datos de los resultados económicos de los hoteles de los últimos 3 años (1999 – 2001), la Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección del Lic. Adolfo Santa Cruz Llerena “Contribución de la Administración Extranjera a los Hoteles del Grupo de Turismo Gaviota S.A” del Año 2000 y el Trabajo Final del Diplomado en Dirección Hotelera “Evaluación Sistemática de las Administraciones Extranjeras. Tendencias de desarrollo” presentada por la Ing. Yeny Tamayo González y la Lic. Marlenis Quiala Aldana, Año 2001.

La técnica de observación directa o participativa permitió observar de cerca el desarrollo de la Reunión Anual de Directores Adjuntos de los Hoteles en Administración y Comercialización Extranjera, lo cual tuvo como objetivo complementar el análisis de los documentos, para obtener una idea más clara de algunos de los temas tratados en las reuniones de chequeo con las administraciones extranjeras. Para cumplimentar este objetivo se participó como miembro en la citada reunión.

Al mismo tiempo, se sostuvieron conversaciones con algunos directivos y ejecutivos de Gaviota, aprovechando la experiencia acumulada por ellos en 6 años de empleo de esta forma de participación extranjera en la gestión hotelera del Grupo.

Los resultados que se alcancen, confirmarán o negarán la hipótesis planteada permitiendo arribar a conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos investigados, a partir de las técnicas de búsqueda y recopilación de información empleadas.

Esta investigación pretende servir de base para el desarrollo futuro del Grupo, ya que hace una reflexión sobre lo que ha representado para Gaviota el empleo de Administraciones Extranjeras en la gestión de hoteles, aportándole algunas herramientas que le permitirán contar con un método de evaluación y control de las Cadenas Extranjeras más integral, lo cual le posibilitará alcanzar los objetivos por los que se conciertan tales contratos, lograr y mantener altos niveles de gestión hotelera y elevar la calificación del personal nacional. Al mismo tiempo brinda una clarificación de términos y conceptos que resultan útiles para la comprensión y análisis de la Franquicia como una variante de asociación económica y su difusión futura en el sector como otra forma de participación extranjera.

CAPÍTULO I.- FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1.- Antecedentes.

Independientemente del nivel de dependencia relativa que puedan tener en el turismo, la mayoría de los países en desarrollo carecen de la infraestructura económica necesaria para alcanzar una participación efectiva en toda la dimensión de la industria turística fundamentalmente en el área de transportación y alojamiento, que representa una parte sustancial del ingreso turístico y dentro de este específicamente los hoteles que son la mayor fuente de ingresos. Con el propósito de asegurar un alto nivel de eficiencia en la operación de las instalaciones y atraer categorías particulares de turistas, se ha tendido a incorporar a cadenas internacionales cuyos nombres, habilidades promocionales, sistemas de reservas y experiencias acumuladas se consideran útiles.

Es de destacar que la administración mediante contratos no es un fenómeno único de países en desarrollo. Al respecto en la literatura especializada se plantea: “En Norteamérica por ejemplo, muchos hoteles son administrados, mediante acuerdos contractuales, por cadenas hoteleras nacionales e internacionales que no poseen derechos materiales sobre la propiedad. La diferencia aplicable a la mayoría de los países en desarrollo, es que, en su caso particular, los contratos de administración hotelera no sólo son considerados como un medio para lograr un adecuado rendimiento de las inversiones, sino lo que es igualmente importante, como un modo de garantizar que se mantengan altos niveles de servicios y la capacitación de sus ciudadanos”.²

Esta asociación estratégica esta enmarcada en un proceso negociador, por lo cual debemos partir de enumerar las etapas del mismo y describir las principales corrientes teóricas de la negociación que sirven de hilo conductor en el proceso.

² Naciones Unidas: Negociación de Acuerdos de gestión de cadenas hoteleras internacionales. Un manual para propietarios de hoteles en países en desarrollo. UNCTC ADVISORY STUDIES, 1993, pág 6.

1.2. - Aspectos básicos en el proceso de negociación.

Al estar enmarcada esta asociación estratégica en un proceso negociador, se debe partir de las etapas del mismo y de las principales corrientes teóricas que sirven de guía en este proceso.

Estas etapas o fases se clasifican en:³

- 1°. “Prenegociación o Preparación
- 2°. Negociación Formal
- 3°. Contratación
- 4°. Ejecución de Contratos”

La 1° Etapa se caracteriza por aquellas acciones orientadas a conocer el problema, evaluación de las circunstancias y definición de intereses y posiciones.

La 2° Etapa es aquella en que los implicados exponen formalmente el problema y se discute para llegar a un acuerdo entre las partes. Este es el momento de aplicación práctica del “Proyecto de Negociación” diseñado en la etapa anterior.

En esta fase el grupo negociador actúa basándose en “indicaciones” dictadas por los superiores. Estas indicaciones pueden ser generales o muy específicas, permitiendo a los negociadores diferentes “grados de libertad”. Normalmente durante el proceso de negociación pueden surgir circunstancias que justifiquen una consulta superior. Este tipo de consulta a veces es empleado como táctica dilatoria y se asocia a la conducta del negociador en la mesa.

La conclusión de los trabajos de esta fase da lugar al comienzo de la 3° Etapa, denominada Contratación, es donde las partes van a documentar y formalizar los acuerdos alcanzados en la 2° etapa.

³ Colaicovo, Juan Luis: Negociación y Contratación Internacional. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1996, Pág. 46.

Esta fase se asocia con la redacción de un contrato. Implica precisar y explicar la naturaleza del acuerdo describiendo detalladamente los derechos y obligaciones de cada una de las partes, otorgándole con la firma del mismo una validez legal.

Finalmente en la 4° Etapa, o sea la Ejecución e Implementación de lo pactado concluye el ciclo del “Proceso Negociador”. De la calidad que tengan los contratos en cuanto a contenido y forma se refiere, dependerá la aparición de problemas en esta etapa. Estos problemas pueden emanar por diferentes razones, como diferencias en la interpretación de las cláusulas contractuales, incumplimiento de algunos aspectos por mala fe o error, aparición de contingencias no previstas que perjudiquen la capacidad de cumplimiento, o por causas de “fuerza mayor” contempladas o no en los contratos.

La falta de acuerdo significa un fracaso y un costo deficitario para las partes. Sin embargo un convenio insatisfactorio tendrá consecuencias negativas en la 4° fase o de Ejecución del contrato, con resultados tal vez peores que una falta de acuerdo.

Todo lo anterior debe ser observado y analizado cuidadosamente durante todo el proceso, ya que, normalmente la renegociación es más compleja que la negociación original por una razón de actitudes y antecedentes, salvo que la imposibilidad de la ejecución del contrato no sea imputable a las partes, es decir se deba a la presencia de factores externos imprevistos e incontrolables.

Todas las etapas están concatenadas, su importancia, complejidad y formalidad dependen de cada caso, el resultado final dependerá de la calidad y eficiencia con que se produzcan cada una de ellas. Cualquier falla o dificultad en una podría frustrar los esfuerzos realizados en las otras.

1.3. - Principales corrientes teóricas de la negociación.

Existen dos grandes corrientes teóricas en las negociaciones a saber:⁴

1. “La Competitiva o Distributiva
2. La Cooperativa o Integrativa”

En una situación distributiva los objetivos de una parte están en conflicto con los de la otra, cada parte quiere maximizar su participación en los resultados, la información se guarda cuidadosamente y solo se ofrece a la otra parte cuando posibilita una ventaja estratégica.

Por el contrario una negociación cooperativa permite la búsqueda de soluciones con ganancia para ambas partes, ya que los objetivos de ambas no son mutuamente excluyentes, que una parte gane no significa que la otra pierda, lo fundamental es la creencia de que todas las partes pueden ser beneficiadas.

Estas corrientes se basan fundamentalmente en el comportamiento que pueden adoptar las partes durante la negociación y tienen sus orígenes en las diferentes escuelas que han estudiado el tema de manera científica.⁵

1. “Escuela Clásica
2. Escuela Cooperativa
3. Escuela Neoclásica”

La Escuela Clásica, enfoca la negociación exclusivamente como una actividad competitiva donde los participantes deben distribuirse una torta fija, por lo que a mayor cantidad para uno, menor cantidad para el otro. Según esta escuela la

⁴ Colaicovo, Juan Luis: Negociación y Contratación Internacional. Ediciones Macchi. Buenos Aires.1996. P.48.

⁵ Colaicovo, Juan Luis: Negociación y Contratación Internacional. Ediciones Macchi. Buenos Aires.1996. P.71.

negociación se conduce basándose en regateos, partiendo de posiciones opuestas, su estrategia es ganar – perder.

La Escuela Cooperativa, propone un equilibrio en los resultados, es partidaria de la búsqueda de soluciones que les permita ganar a todos, la negociación se enfoca en una estrategia de ganar – ganar.

La Escuela Neoclásica, constituye una síntesis de las escuelas anteriores, indicando que el negociador profesional debería emplear una combinación de los elementos de ambas, según las circunstancias a enfrentar. Los miembros de esta escuela indican que en todo proceso negociador están presentes elementos competitivos y cooperativos, dependiendo de la actitud de las partes.

Hay autores que indican que en la realidad se observan ambos tipos de negociaciones (competitiva – cooperativa) y que no es posible establecer cuál es más eficiente. El criterio de evaluación estará en función de los objetivos que se persigan.

1.4. - Base jurídica de la negociación.

No existe un sistema jurídico universal que regule los contratos en general y sus cláusulas en particular, aunque si existen tendencias generales en este sentido. Las obligaciones y derechos de las partes emanan formalmente de un ordenamiento jurídico específico, o en su defecto, de prácticas y costumbres comerciales.

Al respecto la ciencia jurídica ha realizado un esfuerzo constante por sistematizar el tratamiento de los contratos internacionales, fundamentalmente en cuanto a contenido y forma se refiere, en pro de una conceptualización que proporcione cierta universalidad al tema. Las cláusulas contractuales se han clasificado en: cláusulas preliminares, cláusulas específicas, cláusulas convencionales y cláusulas de estilo.

En Gaviota se ha utilizado como base contractual la “Proforma de Contrato de Administración y Comercialización” del MINTUR que es periódicamente actualizada según el criterio de los especialistas a partir de la experiencia alcanzada en este tipo de asociación y adaptada a los requerimientos del Manual de Ordenamiento Jurídico del Grupo.

Estos contratos no solo tienen por objetivo una recuperación adecuada del capital invertido, sino que también constituyen una vía para asegurar que se alcancen y se mantengan elevados niveles de gestión hotelera y en el adiestramiento del personal nacional.

Por tal motivo las razones por los cuales se suscriben estos contratos en los países en desarrollo son:

- Uso de una marca internacional para atraer turistas.
- Acceso a un sistema internacional de reservas.
- Beneficiarse de la promoción y comercialización de un grupo hotelero internacional.
- Utilización de sistemas, métodos y procedimientos que han sido probados y resultan eficientes.
- Utilización de las habilidades administrativas del personal extranjero de experiencia internacional.
- Entrenamiento al personal del país y aumento de sus habilidades.
- Asimilación de tecnología “de punta” en el management hotelero.

1.5. - Alianzas estratégicas y formas más comunes de manifestarse en Cuba.

Los acuerdos entre empresas son una práctica relativamente antigua, que en los últimos años se ha convertido en una aplicación habitual y en una sólida alternativa estratégica de crecimiento interno, o de crecimiento externo.

De esta forma la alianza entre empresas en sus múltiples variantes pasó a ser un fenómeno de singular trascendencia en los años ochenta, adquiriendo mucho más importancia en la década de los noventa, lo cual queda demostrado por el gran número que de tales estrategias se han venido produciendo en los últimos años, principalmente en el ámbito internacional.

Corresponde entonces explicar que es la cooperación, la literatura especializada la define en su sentido más amplio como: “un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar al menos en una parte de sus actividades de manera conjunta para lograr determinados objetivos”.⁶

Cabe preguntarse entonces cuáles han sido y son los móviles que han conducido a las empresas a adoptar tales estrategias. Muchos son los argumentos que se han dado para justificar el porqué de la cooperación. Entre las razones que justifican el auge de las alianzas, debemos mencionar: los rápidos cambios tecnológicos, la puesta en común de know-how, búsqueda de apoyos financieros y reducción de riesgos financieros, el ingreso a nuevos mercados y endurecimiento de la competencia.

Dado que no se trata aquí de describir cada una de las opciones, solo se explicarán muy brevemente aquellas que se manifiestan en nuestro país. Así por ejemplo tenemos:

1. Empresa Mixta o Joint – Venture: Este tipo de alianza, es un acuerdo mediante el cual dos o más empresas legalmente independientes, crean una empresa con personalidad jurídica propia, pero cuyo dominio legal les pertenece. A ella dedican parte de sus activos, viéndose recompensadas con los beneficios que la nueva empresa obtiene. Este modo de asociación se produce con mayor frecuencia en sectores emergentes y en sectores maduros, caracterizados por una fuerte inestabilidad de la demanda.

⁶ Menguzzato, Martina y Renau, J.J, La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Barcelona, Editorial Ariel, 1991. Pág.284.

En este tipo de alianza el grado de compromiso es mayor entre las partes, ambos tienen el control del negocio y se administra por un equipo aprobado de conjunto. En Cuba este tipo de asociación se define según la ley 77 (Ley de la Inversión Extranjera).

2. Arrendamiento o Leasing: Bajo esta forma de asociación el propietario adopta una posición pasiva, la otra parte es quien administra y controla la propiedad.

Existen dos tipos de arrendamiento. En un caso la renta del propietario es un porcentaje de las utilidades; en el otro caso al propietario se le paga una renta fija o básica, que pudiera estar acompañada en algunos casos de un porcentaje de las utilidades en operaciones.

3. Franquicia: Esta forma de alianza estratégica constituye uno de nuestros objetivos y será abordada con profundidad en el 3er. Capítulo de la presente investigación.

4. Subcontratación: Consiste en que una empresa encarga a otra(s) la producción de una parte de los componentes de sus productos y puede llegar incluso hasta la producción total de los mismos. Esto le permite a la empresa subcontratista: reducción de costos (tanto de activos fijos como de stocks), mayor adaptabilidad a los cambios en la demanda de sus productos, etc.

Las distintas modalidades de alianza estratégica se representan en la fig. A.

Es de significar que las relaciones entre la empresa principal y la subcontratada no se limita solo al aprovisionamiento, sino que abarca otras aristas como es asistencia técnica, apoyo en controles de calidad y hasta sistemas de management, mediante los cuales se trata de hacer más eficientes y eficaces a las subcontratadas. Es una forma de alianza muy amplia por lo que puede estar presente en numerosas ramas de la producción y los servicios.

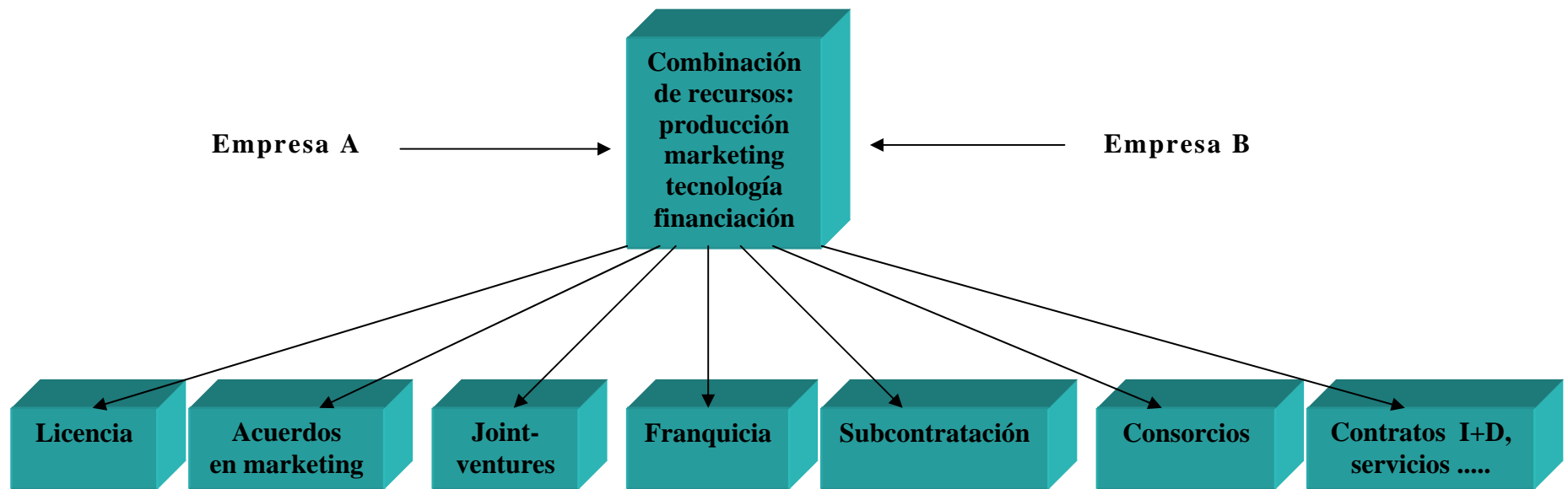


Fig. A. - Estrategias de alianza⁷

⁷ Menguzzato, Martina y Renau, J.J, La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Barcelona, Editorial Ariel, 1991. Pág.286.

En el sector turístico este tipo de alianza se manifiesta a través de los Contratos de Administración y Comercialización de Hoteles y como características fundamentales tiene que: los trabajadores son empleados del propietario y que la instalación se administra a cuenta y riesgo del mismo, garantizándole el pago de un honorario a la cadena administradora, el propietario depende de la cadena para cuestiones relativas a la publicidad y para generar utilidades a partir de una administración eficiente.

En nuestro país, las alianzas estratégicas con socios extranjeros han pasado a ocupar un espacio fundamental en la Política Económica del País. Se ha estimulado la inversión extranjera en aquellas ramas y territorios donde resulta más conveniente por su aporte en términos de capital, tecnología y mercado y muy especialmente en el sector turístico, donde las empresas hoteleras se han asociado bajo las diferentes modalidades con prestigiosas cadenas internacionales.

Así por ejemplo, la industria hotelera cubana en la actualidad se encuentra asociada a prestigiosas cadenas internacionales entre las que se destacan: los grupos Accor y Club Mediterranéé de Francia, LTI de Alemania, Sol Meliá, Riu e Iberostar de España, Super Clubs y Sandals de Jamaica, entre otras.

En el caso de Gaviota hasta el momento no se han realizado asociaciones con aportaciones de capital por la parte extranjera, las alianzas concebidas solo responden a las necesidades de tecnología y mercado.

La cuestión más importante de estos contratos esta dado por la relación que se establece entre el propietario o titular con la cadena administradora, aspecto que abordaremos a continuación por constituir un punto de gran importancia a los efectos del presente trabajo.

1.6. - Relaciones entre las partes (Gerente – Titular).

En Cuba la relación entre el propietario del hotel y la cadena administradora se rige en general por el Código de Comercio de Cuba y supletoriamente el Código Civil, así como toda la legislación cubana relevante y aplicable, y en particular el contrato de administración específico de la instalación. Estos contratos se negocian a partir de una proforma general elaborada por el MINTUR que es periódicamente actualizada, según el criterio de los especialistas a partir de la experiencia alcanzada en este tipo de asociación.

Las características principales de un contrato típico radican en que los empleados del hotel son del propietario, no ocurriendo así con los empleados extranjeros que son de la cadena y que esta administra por cuenta y a riesgo del propietario, garantizándosele a la cadena el pago de un honorario mínimo, basado en una fórmula preestablecida.

El propietario depende de la cadena para los asuntos relativos a publicidad y promoción y para generar utilidades a través de una administración eficiente.

Entre los aspectos contractuales de mayor relevancia, se destacan:

- El establecimiento de estándares de eficiencia y el derecho del propietario a dar por terminado el contrato, si dichos estándares no se cumplen dentro del período estipulado.
- El diseño del esquema de honorarios de administración.
- La fijación y posterior control del esquema de gastos reembolsables.
- Delimitar la participación del propietario en la toma de decisiones operativas, el establecimiento de una comunicación sistemática y la adopción de conjunto, de

planes de acción y estrategias para lograr el cumplimiento de los resultados presupuestos.

- La renovación del contrato bajo criterios específicos de comportamiento o resultados.

Mediante este contrato la titular del hotel (en nuestro caso Gaviota), contrata a una cadena extranjera para que administre y comercialice determinada instalación, lo cual la cadena hace bajo su marca y sin invertir en los activos fijos del hotel, ni obtener ningún derecho de propiedad sobre el mismo y en consecuencia obtiene un honorario basado en una fórmula preestablecida, materializándose el pago a la gestión de la cadena extranjera en el honorario básico y el honorario de incentivo, lo cual se traduce en:

Honorario de Administración = Honorario Básico + Honorario de Incentivo

El Honorario Básico se obtiene como un porcentaje de las ventas del hotel, de los cuales se descuentan aquellos ingresos no relacionados con la gestión de la cadena administradora, tales como transfers, estancias del personal propio de la cadena o la titular u otros. El porcentaje de honorario básico a pagar a las cadenas administradoras puede alcanzar hasta un 5%.

El Honorario de Incentivo es un porcentaje de las Utilidades antes de Cargos Fijos, registrado según el Sistema Uniforme de Contabilidad para Hoteles. Este Honorario se calcula conforme a una escala progresiva que puede llegar a un 15% según la cadena de que se trate.

En la actualidad se está contratando sobre la base de una nueva modalidad aprobada en la más reciente versión de proforma de contrato emitida por el MINTUR, de noviembre del 2000, relativa a que, el Honorario Básico se pague contra los ingresos realmente cobrados, es decir lo que no se cobre no generará honorarios; el de

incentivo se devenga por utilidades realmente transferidas a la Titular y no contra utilidades generadas según estado de resultados.

A manera de ilustración, en la tabla No.1 se presenta la escala para la remuneración de incentivos de una instalación operada bajo Contrato de Administración y Comercialización.

Utilidades antes de cargos fijos		Remuneración
Menos de	2.000.000	0%
De 2.000.001	A 2.400.000	6%
De 2.400.001	A 3.200.000	7%
De 3.200.001	A 3.900.000	8%
De 3.900.001	A 4.600.000	9%
Más de	4.600.001	11%

Tabla No.1

Desde la perspectiva de la Titular, el objetivo debe ser el de estimular los resultados positivos de la Gerente y pagar de acuerdo con ellos. Un resultado deficiente no debe ser jamás estimulado, correspondiéndole a las cadenas nacionales en su condición de propietarias velar por la adecuada recuperación de la inversión realizada por el Estado.

En este capítulo se han abordado las etapas del Proceso de Negociación y Contratación Internacional (Prenegociación o Preparación, Negociación Formal, Contratación y Ejecución del Contrato), así como las diferentes escuelas que sirven de base a las principales Corrientes Teóricas (Competitiva y Cooperativa) en los procesos negociadores, dentro de estas escuelas se distinguen la Clásica cuya estrategia es ganar – perder considerando la negociación como una actividad puramente competitiva, la escuela Cooperativa cuya estrategia es ganar – ganar por

lo que propone un equilibrio en los resultados y por último la escuela Neoclásica que es una mezcla de las escuelas anteriores.

También se expusieron las principales formas de alianzas estratégicas que se han dado en nuestro país, enfatizando en los Contratos de Administración y Comercialización como una forma de manifestarse la estrategia de Subcontratación, resaltando las relaciones Gerente – Titular por constituir esta un aspecto relevante para el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO II.- ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EXTRANJERA EN GAVIOTA S.A.

No se puede analizar la participación de la Administración Extranjera en Gaviota S.A, sin antes exponer el papel que esta ha desempeñado en el desarrollo del sector en Cuba, si se tiene en consideración que el turismo se ha convertido en el motor impulsor de la economía en esta última década.

Para que se entienda bien la trascendencia de la participación extranjera en el sector se debe comenzar por citar las diferentes etapas por las que ha transitado el turismo en nuestro país:

- La 1ra. etapa fue la Pre-revolucionaria, que se caracterizó por el flujo de turistas de Estados Unidos hacia el territorio, el auge del juego y la prostitución y un escaso desarrollo del turismo al no concebirse como política del gobierno explotar este sector.
- Una segunda etapa que abarca de 1959 a 1989, donde el país se dedica a fomentar el turismo nacional utilizando las capacidades existentes y construcción de otras, estas instalaciones tenían una estructura poco competitiva a escala internacional.
- La 3ra. Etapa comprende de 1989 a 1995, en la cual el país atraviesa una difícil situación económica y se plantea otro enfoque del desarrollo turístico con el objetivo de lanzar nuestra oferta al mercado internacional como una vía rápida para la obtención de divisas, comienza entonces un proceso de crecimiento acelerado del turismo para lo cual fue necesario, no solo realizar algunas inversiones en la edificación de nuevas instalaciones, remodelación de las ya existentes y ampliación de la infraestructura que estas necesitan; si no, que se hacía necesario elevar la preparación del personal para garantizar altos niveles de servicio y es así que se decide llevar a cabo la concertación de los primeros Contratos de Administración y Comercialización con cadenas internacionales

como una de las vías para desarrollar la comercialización de las instalaciones, así como, la transferencia de las más modernas técnicas de administración. Entre los primeros contratos suscritos se encuentra el de la Gerente alemana LTI y el Grupo Hotelero Cubanacán y el contrato suscrito entre la Empresa Mixta Cubanacán y el Grupo Sol Meliá.

- Una 4ta. Etapa que comienza en 1996, cuando Cuba se propone consolidarse como destino turístico mundial, al arribar al millón de turistas, apoyándose para ello en las fortalezas que posee: atractivos naturales, tradición histórica y cultural, estabilidad política y por sobre todo la hospitalidad del pueblo cubano. Ya al cierre del 2000 se alcanza la cifra de 1.774 millones de visitantes para un crecimiento del 10.7% respecto a 1999.

Esto obliga a resaltar el rol del turismo como reanimador de diferentes sectores de la economía durante la década de los 90. La estrategia desarrollada permitió apoyar aquellas producciones que garantizan las actividades del sector sin arriesgar su competitividad y calidad, de esta forma los productores nacionales al finalizar el año 2000 suministraban el 61 % de las compras efectuadas por entidades turísticas, cifra que se espera continúe en aumento en los próximos años, mientras que al inicio de la década solo aportaban el 18%.

La planta hotelera de Cuba se ha desarrollado a un ritmo de crecimiento anual del 11 %, de la capacidad existente en el 2000, el 12% correspondía a hoteles de dos estrellas, el 23% a habitaciones de 3 estrellas, el 47% a habitaciones de 4 estrellas y el 18% a habitaciones de 5 estrellas.

La mayor parte de la construcción de capacidades hoteleras las acomete el país con medios propios, aunque también se han llevado a cabo inversiones con capital extranjero por lo que estas también tienen un importante papel en el desarrollo turístico de Cuba.

Según declaraciones realizadas por el Viceministro cubano de turismo Eduardo Rodríguez de la Vega, “la proyección de desarrollo trazada por el Ministerio de Turismo para los próximos diez años contempla cuatro posibles escenarios, en los tres primeros se considera un arribo desde 5 a 7 millones de visitantes y un cuarto escenario, todavía poco probable, pero que es necesario tener en cuenta en una proyección de desarrollo tan amplia, y es la eventual eliminación del embargo económico de los Estados Unidos contra Cuba, "un evento que probablemente podría incrementar hasta doce millones los arribos en el 2010". Esto requerirá inversiones multimillonarias, que según sus cálculos demandarán entre 6,6 y 11,2 billones (Miles de Millones) de dólares en los tres primeros escenarios pudiendo llegar hasta los 22,3 billones (Miles de Millones) si se aplica la cuarta variante”.⁸

Esto pone de manifiesto, que Cuba por si sola no puede enfrentar un proyecto constructivo de tal envergadura, de ahí que la participación de capital extranjero continúe siendo necesaria en la próxima década, algo que las autoridades turísticas cubanas no sólo tienen asumido, sino que lo estimulan, conscientes de que cualquier inversión en el sector en un país como Cuba, que tiene en el turismo a su principal fuente de ingresos en el presente y en el futuro, es siempre un negocio rentable.

Es de destacar que de año en año ha aumentado el número de instalaciones hoteleras con gerencia extranjera en todas las Compañías cubanas dedicadas al Turismo Internacional, así por ejemplo, de un contrato de administración suscrito en 1989, Cuba cuenta en el 2001 a su haber con⁹:

- “54 hoteles con 16.865 habitaciones, operando con 17 administraciones extranjeras de 8 países.

⁸ <http://www.mcx.es/turismo/infopais/Cuba/Cuba.htm>

⁹ <http://www.mcx.es/turismo/infopais/Cuba/Cuba.htm>

- 29 empresas mixtas con un capital de 1.089 millones de dólares, que incluyen 27 empresas hoteleras con unas 3.700 en operación y las restantes en fase de proyecto o construcción para un total de 15.600 habitaciones.
- 30 negocios conjuntos especialmente en náutica.”

Este ha sido el sector que se ha convertido en el motor impulsor de múltiples actividades productivas, una fuente de empleo directo e indirecto y sobre todo generador de capital fresco, que constantemente se mueve y se reproduce.

2.1. - Los Contratos de Administración y Comercialización en Gaviota.

La experiencia en Gaviota de gestión hotelera bajo contrato de Administración y Comercialización por cadenas extranjeras data de apenas 6 años, comenzando en 1996 con 2 hoteles al Norte de Holguín, incorporándose otro en Varadero a fines del propio año, todos administrados por la cadena Sol Meliá. Ya en el año 2001 cuenta con 11 instalaciones diseminadas por el territorio nacional que operan bajo esta modalidad lo cual representa aproximadamente el 58% del parque hotelero de Gaviota.

A continuación analizaremos que ha representado para el Grupo el empleo de esta forma de asociación desde su creación en 1996 hasta el 2000.

Son los hoteles en administración extranjera quienes han obtenido los mejores resultados, tal es el caso del Indicador Ingresos por Turistas Días e Índice de Ocupación. Gaviota por ejemplo, al cierre del año 2000 obtuvo Ingresos por Turistas Días en los hoteles de administración extranjera de 60.60 USD y el Índice de Ocupación fue de 57,9 %, mientras que los hoteles de administración propia obtuvieron 40.94 USD por Turistas Días y un 53.3 % de ocupación.

En 6 años de 2 hoteles en administración extranjera se pasó a 11, que representaron en un inicio el 40,8% de las ventas o ingresos netos de la actividad hotelera y en el

2000 el 94.0%, con una participación también creciente en las utilidades, que en igual período pasaron de 27,3% al 83.7%.

La participación de los hoteles en administración extranjera con relación al total de Gaviota también se incrementa en el período analizado, en las Ventas de un 24,4 % en 1996 a un 94.9% en el 2000 y en las utilidades antes de cargo fijo del 16,8 % al 32.2%.

Las Ventas por habitación día existente muestra que los hoteles en administración extranjera venden mucho más por habitación día existente que los de administración propia alcanzando un promedio en el periodo de 1996 al 2000 de 83.46 dólares por habitación día, mientras que los propios logran ventas de 50.96 unidades monetarias como promedio en igual período.

Sin embargo, no puede dejar de tenerse en cuenta que la categoría media de los hoteles que se explotan bajo Contratos de Administración extranjera es superior (4 y 5 estrellas) a la categoría de los hoteles de administración propia que es fundamentalmente 3 estrellas.

Lo anterior nos demuestra que los hoteles en administración extranjera, ya sea por la incorporación de nuevos hoteles o por la ampliación del número de habitaciones de los ya existentes, han resultado el factor más dinámico en el crecimiento experimentado por Gaviota en el período que se analiza.

En el plan de desarrollo para los próximos años, el crecimiento del Grupo se concentra fundamentalmente en hoteles bajo Contratos de Administración y Comercialización, ya que, las nuevas aperturas se realizan bajo esta forma de explotación. Aunque hay que apuntar que en el desarrollo prospectivo de Gaviota a partir del 2002, se ha previsto la participación de capital extranjero mediante la creación de empresas mixtas para el desarrollo del proceso inversionista, en determinados Polos.

2.2. - Distribución de los resultados hoteleros entre Gaviota y la Cadena Administradora.

Al analizar la distribución de los resultados hoteleros, entre la cadena administradora y Gaviota tenemos que, la cadena administradora al finalizar un año de operación obtiene como ingresos la suma del honorario básico y de incentivo, lo cual no es el beneficio neto de su actividad ya que incurre en los gastos siguientes:

- Gastos de salario del Gerente general y hasta dos asesores (en los contratos objeto de estudio). Aunque esto pudiera variar en otros contratos se trata de un personal mínimo.
- Gastos de gestión y comercialización fuera del hotel que incluye gastos del personal de la cadena que en Cuba realiza funciones corporativas para todos los hoteles que administran en el país y en el extranjero fundamentalmente en funciones de comercialización. Sin embargo, debemos aclarar que todos los gastos de promoción, gestiones de cobro u otras que se realicen a nombre del hotel son cargados a sus gastos de operación y no los asume la cadena extranjera.
- El Impuesto sobre los Ingresos Brutos que impone el Fisco en Cuba a ese tipo de actividad, que en la actualidad asciende al 4 % de los ingresos brutos.

Las cadenas internacionales que actualmente operan con Gaviota obtienen hasta un 5% como honorario básico, cubriendo con ello los costos de la oficina matriz y obteniendo una ganancia, sin considerar que como honorario de incentivo pueden alcanzar hasta un 15% según la cadena de que se trate.

Con relación a este tema un funcionario de alto nivel de una cadena hotelera internacional citado en el texto Negociación de acuerdos de Gestión de cadenas hoteleras internacionales señaló: “en cuanto al cálculo del por ciento de las ventas a negociar para acordar el honorario básico, al 2 % se cubren los costos de la oficina

matriz, a un 3 % se obtendría una ganancia y a partir de un 4 % la cadena estaría saliendo bien sin considerar otros tipos de honorarios”.¹⁰

Por lo tanto el costo del empleo de esta forma de asociación para Gaviota como titular del hotel lo constituye, el Honorario de Administración (honorarios básicos y de incentivos), a los que se adiciona el gasto de personal extranjero, que es el referido al salario de los asesores, que de común acuerdo entre la titular y el administrador se decide contratar para garantizar un nivel de calidad adecuado a la marca que se ofrece en el hotel, así como gastos de alojamiento, manutención, transportación internacional del personal extranjero, etcétera.

Gaviota obtiene de la explotación del hotel en su carácter de propietaria las utilidades antes de impuestos, que es la resultante de descontar a las ventas netas los costos que señalamos de la administración extranjera y los demás costos propios de la actividad tales como: gastos materiales, salarios con sus correspondientes tributos, depreciación, arrendamiento, etc., y en los cuales siempre hay que incurrir ya sea que se administre el hotel por la Titular o por una cadena extranjera. Finalmente se paga el Impuesto sobre Utilidades establecido por el Fisco para las actividades lucrativas, que es un 35 % de la Utilidad Imponible.

En la relación costo beneficio (ver Anexo No. I¹¹) que se establece entre la Titular y la Gerente existe una desproporción, tomando en consideración lo que aportan cada una de las partes, lo cual no depende únicamente del factor contractual, sino que en ello juega un papel importante la evaluación y control que se efectúa de la política de administración y la exigencia en cuanto al cumplimiento de lo pactado por parte de la Titular, con el objetivo de maximizar los beneficios del negocio y satisfacer las motivaciones fundamentales que dieron lugar a esta forma de asociación económica.

¹⁰ Naciones Unidas: Negociación de Acuerdos de gestión de cadenas hoteleras internacionales. Un manual para propietarios de hoteles en países en desarrollo. UNCTC ADVISORY STUDIES, 1993, pág 15.

¹¹ Santa Cruz Llerena Adolfo, Contribución de la Administración Extranjera a los hoteles del Grupo de Turismo Gaviota S.A, Año 2000, Anexo No.4

Situación que está influenciada de manera significativa, por la cuantía de honorario básico y de incentivo que se paga a las cadenas administradoras. Por ejemplo al cierre del 2000, el Grupo Sol Melía obtuvo como resultados de su gestión en las instalaciones de Gaviota 2.175,6 MUSD para un 79% de sus ingresos por concepto de honorario básico casi 4 veces más que lo obtenido como honorario de incentivo por el cual solo alcanzó el 21%, 566.6 MUSD.

Lo anterior demuestra que la cadena administradora obtiene la mayor parte de sus ingresos por las ventas (honorarios básicos) y no por los beneficios que alcanza (honorarios de incentivo), como resultado de ello, tiene mayor interés en incrementar las ventas que en reducir costos, ya que el honorario básico constituye su mayor fuente de ingresos.

En el ya referido documento Negociación de acuerdos de gestión de cadenas hoteleras internacionales al respecto se plantea: “Un salario (honorario) básico relativamente alto puede no estimular un buen desempeño. Se estimulará a los administradores a gastar dinero para incrementar los ingresos, pero ello no necesariamente dará por resultado el incremento de las ganancias netas”.¹²

Onofre Martorell, Profesor Titular de Finanzas de la Universidad de Balears y del Instituto de Finanzas de España, también se ha pronunciado en cuanto al tema planteando que: “Normalmente, en un management contract se estipula que la empresa gestora cobrará un cinco por ciento según ventas y un diez por ciento según los beneficios (GOP), pero eso cambiará sin duda, porque el factor ventas es seguro y el empresario de lo que vive es del beneficio, por lo que la tendencia será a que potencien el segundo porcentaje y bajen el primero, llegando a situaciones como que se exija pagar un cero por ciento sobre ventas y un quince por ciento sobre

¹² Naciones Unidas: Negociación de Acuerdos de gestión de cadenas hoteleras internacionales. Un manual para propietarios de hoteles en países en desarrollo. UNCTC ADVISORY STUDIES, 1993, pág 17.

beneficios. Con lo que la empresa de management deberá esforzarse en rebajar los costos sin rebajar la calidad”.¹³

Desde las perspectivas de la Titular, el objetivo debe ser el de estimular los resultados de la Gerente y pagar de acuerdo con estos. Esto conduce a la necesidad de disminuir los porcentos de honorario básico a ofrecer a las administraciones extranjeras, con relación a esto en investigaciones anteriores sobre el tema se plantea: “debe ofrecerse un 2 % de los ingresos brutos cifra alrededor de la cual las administraciones extranjeras recuperarían sus gastos y que las utilidades las alcancen en un esfuerzo común con la Titular, a partir de los resultados de los hoteles: la administración extranjera a través del honorario de incentivo y la Titular por las utilidades antes de impuestos”.¹⁴

Tomando en cuenta lo anterior se debe negociar una distribución de honorarios que combine el mejor nivel de incentivo para la cadena a la vez que brinde la mayor recuperación posible de la inversión a la Titular. “Teniendo presente que, un honorario base relativamente alto no estimula una buena gestión, en todo caso estimulará a la Gerente a gastar para inflar los ingresos, pero esto no necesariamente traerá aparejado un aumento de la utilidad neta”.¹⁵

2.3. - Algunas Consideraciones Sobre El Método Utilizado Por Gaviota Para Evaluar La Gestión De Las Administraciones Extranjeras.

Si bien los hoteles bajo contrato de Administración y Comercialización son puestos en explotación en manos de prestigiosas cadenas hoteleras internacionales, no debemos olvidar que las condiciones de nuestro país son bien distintas de las que existen en el sistema capitalista, por lo que es de vital importancia considerar los

¹³ Artículo: Las grandes cadenas USA preparan inversiones masivas en Europa, Revista Hosteltur No.84, Febrero 2001.

¹⁴ Santa Cruz Llerena Adolfo, Contribución de la Administración Extranjera a los hoteles del Grupo de Turismo Gaviota S.A, Año 2000, Pág. 50.

¹⁵ González López Fara, Los Contratos de Administración Hotelera (IV parte), Destinos, Semanario de información Turística de Cuba y del mundo. Octubre 1996.

mejores métodos y procedimientos de protección de los intereses del propietario hotelero que en nuestro caso (total o parcialmente) es el Estado Cubano. Estos intereses van desde la protección del inmueble, hasta sus resultados económicos presentes y futuros de manera sostenible.

Los resultados alcanzados no dependen solamente del factor contractual, sino que en ello tiene un papel primordial la evaluación y control que se efectúa sobre la política de administración y la exigencia del cumplimiento de lo pactado por parte de la Titular, con el objetivo de maximizar los beneficios del negocio y satisfacer las motivaciones fundamentales que dieron origen al empleo de esta asociación económica.

Por ello adquiere especial importancia, reflexionar sobre como Gaviota garantiza en su carácter de Titular que se alcancen los resultados presupuestos por parte de la Gerente en la administración y comercialización de sus instalaciones, así como, en el procedimiento empleado por esta para lograrlos.

El método empleado por Gaviota para evaluar la gestión de las cadenas extranjeras, se resume fundamentalmente en la metodología elaborada por la Gerencia de Evaluación de Negocios, lo cual representa uno de los primeros intentos por organizar esta actividad. La referida metodología se muestra en el Anexo No. II, con el fin de que constituya una guía para la mayor comprensión de los análisis que se realizan.

En la Tesis presentada por la Ing. Yeny Tamayo González y la Lic. Marlenis Quiala Aldana “Evaluación Sistemática de las Administraciones Extranjeras. Tendencias de Desarrollo” como trabajo final del Diplomado en Dirección Hotelera, se estudió el método utilizado por Gaviota para evaluar la gestión de las cadenas extranjeras, a partir de la metodología anteriormente citada y de los resultados de las reuniones de chequeo mensual en los territorios. Como resultado de ello, se demostró que el método de evaluación empleado, no era eficiente ya que no había sido concebido

adecuadamente desde el inicio y las reuniones de chequeo mensual no se efectuaban con la profundidad requerida.

El resultado final de la aplicación de esta metodología se revierte en el Dictamen que emite el Departamento de Evaluación de Negocios, que aún habiendo avanzado ostensiblemente en este sentido, dado que los dictámenes actuales superan en contenido y forma a los que en un principio se hacían, quedan aspectos por puntualizar que pudieran enriquecerlos aún mas, tales como:

- Establecer un análisis no solo por períodos o series de tiempo que permita comparar el funcionamiento actual de las instalaciones con el pasado, así como, la comparación de los resultados alcanzados con los presupuestados, sino que se debe tener en cuenta la eficiencia de las operaciones en relación con los competidores, y a menudo comparar el funcionamiento de la empresa con el de aquella que encabeza la misma rama.

En la práctica internacional es de uso muy frecuente el cotejar los resultados con el promedio de la industria.

- Mostrar algo más que gráficas y comparaciones, de lo que se trata es de profundizar en las causas que motivaron los resultados alcanzados y las medidas correctivas a implementar para corregir las desviaciones.

En ello claro está reviste especial importancia la confección del Plan de negocios del Grupo y su desagregación por unidades, ya que como bien se señala en la literatura el Plan constituye una de las herramientas principales a la hora de medir el desempeño de las Cadenas Extranjeras.

Una herramienta que puede ayudar en esta actividad de evaluación de la gestión de las cadenas administradoras, lo constituye la aplicación del Benchmarking que no es más que el proceso de identificar, comprender y adaptar los procesos y prácticas de

otras organizaciones para ayudar a mejorar la nuestra. Esto nos evitaría invertir tiempo y dinero en idear soluciones que ya existen.

Con el propósito de ayudar a poner en práctica esta idea, en el Anexo No. III se presenta un diseño de entrevista para directivos de otras cadenas del sector.

Se debe mencionar que Gaviota tiene suscrito un convenio de colaboración con la Compañía Turística Cubanacán S.A, lo cual sirve de apoyo a este propósito. Este acuerdo de colaboración abarca las principales áreas de operación:

- Economía y Finanzas
- Mercadotecnia
- Recursos Humanos
- Inversiones y Operaciones
- Asesoría Legal
- Auditoría
- Sistemas Automatizados de Dirección

Como complemento de este aspecto, está el papel que debe jugar el Delegado del polo turístico, con los derechos y facultades que al mismo se le confiere y tiene como representante del Presidente de la Titular. Para ello se debe garantizar que este tenga la preparación adecuada desde el punto de vista profesional, político y moral que hagan posible el logro de los objetivos propuestos, siendo necesario saber cuáles son los puntos fuertes o débiles y poder influir sobre estos de manera directa. Con el fin de conocer cuáles son esas fortalezas o debilidades y mantenerlas o corregirlas según sea el caso en el Anexo No. IV se presenta un diseño de entrevista para el Delegado.

Es importante señalar que ninguna de estas herramientas por sí sola brinda garantías en la valoración de la efectividad administrativa de la Gerente, por lo que se sugiere como solución más apropiada, la utilización de una combinación de todas ellas, de

manera que se garantice su efectividad, la cual debe estar en correspondencia con las necesidades del propietario.

La propietaria debe ejercer un exhaustivo, sistemático y dedicado trabajo de control no sólo sobre los resultados de la operación, sino sobre los procedimientos y prácticas aplicadas por la Gerente para alcanzar esos resultados. De lo que se trata no es solamente de analizar y discutir los números, sino además de profundizar en los métodos empleados para alcanzarlos. No obstante debe diferenciarse la operatividad diaria, para que la Gerente pueda operar la propiedad eficientemente sin interferencia, basándose en su experiencia, del establecimiento de un control integral en relación con la política de administración que le permita al propietario proteger su inversión.

Un trabajo de conjunto, erigido en el respeto mutuo y apego a los principios éticos y morales, así como de reconocimiento de la capacidad profesional de las partes, servirá de apoyo en la creación de una relación ventajosa y duradera para ambos.

En este capítulo, se abordó lo referente a los Contratos de Administración y comercialización en Gaviota desde su creación en 1996 y la evolución que han tenido hasta el presente. Siendo este el modo de participación extranjera que ha formado parte de la política del Grupo, sin descartar la posibilidad de incorporación en los años venideros de capital extranjero para la ejecución de inversiones a través de la creación de empresas mixtas.

Se analizó como se distribuyen los resultados alcanzados con estas cadenas administradoras, las cuales reciben por su gestión un honorario de administración (honorario básico + honorario de incentivo), demostrándose que estas tienen un mayor interés en incrementar las ventas asociadas con los ingresos que puedan obtener por el básico, que en las utilidades antes de cargo fijo asociadas al de incentivo. Al respecto se mencionó como los estudiosos del tema se inclinan a que en

la práctica esta desproporción tienda a desaparecer y las Gerentes alcancen sus utilidades en un esfuerzo común con la Titular a través del honorario de incentivo.

Finalmente se hizo una reflexión acerca del método empleado por Gaviota para evaluar el desempeño de las Gerentes en la administración de las instalaciones, así como se realizaron algunas propuestas que ayudarán a perfeccionar el desarrollo de esta tarea.

CAPÍTULO III.- LA FRANQUICIA UNA FORMA DE PARTICIPACIÓN EXTRANJERA APLICADA A LA HOTELERÍA.

3.1. - Origen histórico de las franquicias.

Si se considera a la franquicia como una relación comercial básica en la que simplemente se confiere un privilegio especial a una persona o grupo para la explotación de un nombre o insignia, se encontraría su origen en épocas medievales en las que la Iglesia Católica otorgaba "franquicias" a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de lo recaudado y entregaban el resto al Papa.

Ya en épocas más recientes las franquicias, como hoy se conocen, tuvieron sus orígenes a mediados del siglo XIX, cuando algunas empresas norteamericanas agobiadas por los elevados costos laborales, decidieron implementar este sistema de concesión, sustituyendo la tradicional remuneración salarial a sus vendedores, por el cobro de un porcentaje sobre el volumen de ventas que ellos hiciesen de los productos, bajo los signos distintivos de la empresa y en determinadas zonas prefijadas de antemano y de común acuerdo.

El mejor ejemplo de esa época se puede ver en la compañía "Singer Sewing Machine Company", cuando en 1851 uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión logró vender su cuota de dos máquinas y además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas. A partir de ese momento la compañía comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, estableciendo el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos.

Ahora bien, las franquicias dejaron de ser experimentos exitosos para convertirse en una necesidad de los comerciantes, al término de la Primera Guerra Mundial. En países como Estados Unidos creció alarmantemente la demanda de bienes y servicios,

especialmente por el incremento en la población norteamericana. De esta manera, las empresas que querían ampliar sus mercados empezaron a otorgar franquicias a lo largo del territorio, pudiendo para ello contar con el concurso de un sinnúmero de comerciantes con escasa experiencia empresarial. Con el transcurso del tiempo, se fueron consolidando las empresas existentes y creándose otras empleando este valioso instrumento de negocio.

El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios.

En el sector turístico la franquicia se hizo importante con el crecimiento y ampliación de los restaurantes Howard Johnson en la década del treinta. En los años cincuenta el rápido crecimiento de los Holiday Inn demostró sus ventajas y a finales de la década de los sesenta comenzó su extensión por los Estados Unidos y fuera de ese territorio con Intercontinental Hotels pronto imitada por Hilton International. Su auge fue tan grande que se considera como el factor individual que produjo el mayor cambio en la hotelería y la restauración durante la década del 60.

3.2. - La franquicia.

La franquicia según los estudiosos del tema puede definirse desde un punto de vista teórico y desde un punto de vista práctico, entendiéndose como: ¹⁶

Una definición teórica

La franquicia es un sistema de colaboración contractual entre dos empresas jurídica y económicamente independientes en virtud de la cual, una de ellas (franquiciador) cede a la otra (franquiciado), a cambio de unas determinadas contraprestaciones

¹⁶ <http://www.franquiciadirecta.com>

económicas, el derecho a utilizar una marca y a comercializar y/o prestar una serie de servicios objeto de la actividad de negocio.

Una definición práctica

La franquicia es una forma de desarrollo que ha revolucionado el entorno empresarial, donde ambas partes salen beneficiadas representando una de las alternativas más atractivas a la hora de enfocar un negocio probado y experimentado, bajo el paraguas de una imagen de marca homogénea.

Las franquicias están sujetas a la suerte de la economía en la que se desarrollan. Si una economía crece, también las franquicias crecerán, en caso contrario; cuando la economía de un país o de una región no se desarrolla, tampoco lo podrán hacer las franquicias. Pero sí se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, con relación a ello el Departamento de Comercio de Estados Unidos ha dado a conocer recientemente estadísticas que demuestran que solo 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 solo el 8% desapareció por diversas razones.

A continuación se presentan en el Cuadro No.1 las principales diferencias entre una expansión por la vía de franquicia, y una expansión a través de establecimientos propios, las cuales explican porque se ha extendido la Franquicia como vía de crecimiento de muchos negocios:

Franquicias	Sucursales
· El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.	· La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
· La expansión se produce con personal ajeno.	· La expansión del negocio exigirá un incremento de plantilla y en definitiva un espectacular aumento de los costes de personal.
· Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	· La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
· El incentivo del franquiciado para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciado, el control de la gestión.	· El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
· La mayor rapidez de expansión conllevará el acceso a mayores economías de escala que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.	· La expansión sucursalista facilitará menores economías de escala.
· Rentabilización de los esfuerzos de marketing al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar a escala local.	· La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto a escala local como nacional.

Cuadro No.1¹⁷

Existen muchos tipos de franquicia, las cuales se pueden observar en el Cuadro No.2.

¹⁷ <http://www.franquiciadirecta.com>

Criterio de clasificación	Modalidad de franquicia
Según sector de actividad	De producción De distribución De servicios Otras formas específicas: industrial, agrícola, artesanal
Según el grado y nivel de integración en la red	Asociativa Integrada Semintegrada Horizontal Vertical Activa Financiera
Formas específicas	Multifranquicia Plurifranquicia Franquicia corner Franquicia master
Fórmulas específicas de franquicia de distribución	Product & trade name franchising Business format franchising Conversión franchising

Cuadro No.2. - Tipos de franquicia¹⁸

Entre los diferentes tipos existe interrelación en el sentido de que, por ejemplo, una franquicia de distribución puede ser también asociativa y tratarse de una franquicia master. De esta forma, una franquicia no se presenta de forma pura, sino más bien en combinaciones de ellas, lo que hace que se tenga en cuenta el sector de actividad, grado de integración y se trata de formas específicas.

¹⁸ Menguzzato, Martina y Renau, J.J, La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Barcelona, Editorial Ariel, 1991, Pág. 287.

Según estudiosos del tema, el sistema de franquicia articula ventajas y desventajas para las dos partes que intervienen en el acuerdo: el franquiciador, o el que otorga la marca; y el franquiciado.¹⁹

Desde el punto de vista del franquiciador, las principales ventajas serían:

1. Agilidad y rapidez en la expansión.
2. Fortalecimiento de la marca.
3. Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y/o de mercados lejanos.
4. Mayor facilidad y eficiencia en la operación general del negocio.
5. Los franquiciadores proveen de una importante fuente de talento.
6. Satisfacción personal.
7. Baja inversión de capital en la expansión del negocio.
8. Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
9. Cobro de una cuota inicial por derechos de uso de la marca, con lo que se recupera en el mediano plazo la inversión del desarrollo del sistema de franquicias.
10. Cobro de regalías basándose en las ventas brutas de los artículos o servicios de las franquicias otorgadas.
11. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
12. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicias.

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

1. Menores gastos publicitarios y mayor difusión.

¹⁹ Colectivo de autores: Las franquicias como estrategia de intercambio comercial entre los países, Mayo 2000.

2. Posibilidad de explotar un negocio acreditado y de menor riesgo comercial.
3. Formación y capacitación inicial y permanente.
4. Asistencia técnica y empresarial y apoyo en la selección y formación del personal.
5. Seguridad en el aprovisionamiento y mejora en los precios de compra.
6. Reducción de riesgos e incertidumbre al invertir en un negocio probado.
7. Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
8. Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño del franquiciado.
9. Sentido de pertenencia ya que franquiciado y franquiciador se benefician del éxito de la operación, y ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.
10. Se beneficia con buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. De ser necesario, puede recibir del franquiciador asistencia financiera para los gastos operativos.

Principales desventajas desde el punto de vista del franquiciador:

1. Reducción de independencia.
2. Reducción de control sobre las unidades o negocios de franquicias.
3. El riesgo del mal uso del nombre comercial o de las marcas.
4. Hay una fuerte inversión inicial en el desarrollo de los sistemas de franquicias, el franquiciante o la marca debe invertir en su sistema de franquicias.
5. Hay riesgos de bajo índice de rentabilidad porque obviamente se comparten las utilidades con los franquiciados.
6. Hay riesgos de resistencia de los franquiciados para cumplir puntualmente en el pago de las regalías mensuales.
7. Riesgos de presión por parte del franquiciado para alterar los métodos de operación.
8. Hay una posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.
9. Posibilidades de que existan franquiciados incompetentes o no ético es otro elemento de riesgo.
10. Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.

Desventajas desde el punto de vista del franquiciado:

1. El franquiciado es poco lo que puede innovar y es poco lo que puede inventar porque todo está inventado y todo está escrito en los manuales de operación de la marca maestra.
2. Riesgo en el sentido de que tiene que haber un total apego a los manuales de operación de la marca.
3. Existe el riesgo de no haber seleccionado el concepto del negocio mas a fin a las pretensiones personales o la posibilidad de relacionarse con un franquiciante incompetente o no ético.
4. El sistema de franquicias no es el problema de una sola persona, no se pueden tomar decisiones arbitrariamente, sin consultar al franquiciante.
5. El sistema de franquicias no es una solución a problemas financieros entendiendo que antes que todo es un sistema de comercialización de bienes y servicios y no una forma de hacer dinero fácil.
6. El sistema de franquicias no es una relación pasajera, es una relación que debe durar en el tiempo y consolidarse a medida en que pasan los años, lo que implica compromiso y fidelidad a la imagen y visión del negocio.
7. No es propietario del nombre y marca comercial.

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.

- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

3.3. - Una aproximación al contrato.

El contrato de franquicia es el corazón de todas las empresas que funcionan bajo este sistema. Es la parte fundamental que garantiza la estabilidad de una red y le da la cobertura para funcionar bajo determinados parámetros. No se trata de un documento estándar que recoge unas cláusulas tipo, es más bien un documento estratégico que tiene forma jurídica y que constituye garantía "para ambas partes" de que todo está perfectamente claro y definido.

Se trata de un documento complejo que, inspirado en un criterio de equidad y mutuo beneficio, debe dar cabida a un importante número de aspectos esenciales en la relación. Si no se respetan estos criterios de equilibrio, el futuro de la red está hipotecado y a buen seguro no será nada halagüeño. Es, por tanto, el elemento que dentro de los márgenes establecidos por la normativa reguladora de este tipo de acuerdos, regirá la relación entre franquiciador y franquiciado.

El contrato de franquicia es el documento en el que se plasma la voluntad de los otorgantes por entablar una relación empresarial dentro del sistema de franquicia. Debe ser parte de un estudio riguroso por las partes firmantes y debe cumplir con las exigencias de la normativa en cuanto al concepto de franquicia.

Un contrato de franquicia reúne una serie de características tales como:

- *Oneroso*: obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y ambas se benefician. El franquiciado debe pagar al franquiciador por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.
- *Consensual*: Para su perfeccionamiento se necesita el acuerdo de voluntades. Pero por los costos involucrados en el negocio, las partes deciden hacerlo solemne.
- *Tracto sucesivo*: se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por períodos largos de tiempo, durante los cuales deben cumplir el conjunto de obligaciones establecidas en el contrato en forma sistemática y permanente.
- *Atípico*: no tiene regulación expresa por la ley.
- *Mercantil*: siempre las partes son comerciantes, la franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.
- *Bilateral*: implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador.
- *Principal*: el contrato de franquicia existe por sí solo, por lo tanto no depende de otra relación.

Las cláusulas en ellos son variables, son la base legal de la relación entre el franquiciador y el franquiciado, por lo tanto debe cubrir todos los aspectos del negocio, así como las obligaciones, derechos y limitaciones de las partes.

Principales cláusulas que debe contener un contrato de franquicia:

- El contrato debe comenzar por explicar que clase de documento es, su objetivo y las consideraciones especiales que motivan la suscripción del contrato.

- Definición de los términos que identifican a las partes como son la empresa franquiciadora o franquiciador, propietaria del negocio y la empresa franquiciada o franquiciado, la cual desea reproducirlo.
- Exclusión de relación laboral entre las partes y renuncia a indemnizaciones por este concepto. Es muy importante hacer énfasis en la independencia entre ellas, lo cual caracteriza el contrato y permite que se desarrolle de manera diferente a otras formas contractuales.
- Descripción del negocio, se establece la propiedad de los nombres, marcas, procesos y demás detalles pertenecientes al mismo. En el caso de que el contrato sea concedido por el poseedor de una franquicia maestra, se deben incluir los datos y fechas que identifican el contrato de franquicia maestra. Adicionalmente se deben relacionar los signos distintivos que se licencian.
- Territorio. En esta sección se debe especificar la zona geográfica que debe atender la franquicia de manera exclusiva. Se debe evaluar con detenimiento la densidad de la población, el nivel socioeconómico de sus habitantes, las barreras de entrada para competidores en la zona. Adicionalmente se debe tener en cuenta si el franquiciado puede o no utilizar en la misma zona, otros canales de distribución para sus productos.
- Capacitación al franquiciado y sus empleados. Se describe en este punto el programa de capacitación, lugar, responsables de los costos del mismo si es obligatoria la asistencia del franquiciado y que pasa si este no asiste, a cuantas personas es dirigido el curso, exámenes para la evaluación del desempeño del franquiciado, entre otros.
- Manual de operaciones. Es obligación del franquiciador entregar un manual que guíe las operaciones del franquiciado, En esta cláusula se da la descripción y el objetivo del manual, se establecen las pautas para la reforma del mismo, el cual se entiende como un documento vivo, susceptible de ser cambiado por el franquiciador.
- Asistencia técnica. Se define aquí la descripción de la asesoría inicial y continua que prestará el franquiciador al franquiciado, así como la obligación específica del primero respecto a la asesoría y el entrenamiento, quién define la necesidad

de la asesoría y los parámetros bajo los cuales se determinan ésta, cuál es el proceso y el costo de la asesoría adicional.

- Inventario y suministro. Lista de los proveedores de los insumos requeridos, cuál es la obligación específica del franquiciador en cuanto a los proveedores, cuál es el proceso de compra, adquisición o uso de equipos de otro proveedor.
- Inspección. El franquiciador tiene la obligación de ejercer vigilancia continua a cada uno de los franquiciados, con el fin de proveer asistencia y proteger la inversión de los demás franquiciados y la integridad del sistema. Se debe establecer cómo y quiénes serán las personas encargadas de realizar las inspecciones, la periodicidad de las mismas y el proceso que se desarrolla en cada una de ellas.
- Actualización en productos y procedimientos. Se debe aclarar el compromiso del franquiciador frente al mejoramiento permanente del negocio a través del desarrollo de nuevos productos y procedimientos. Por su parte, se establece la obligación del franquiciado de incluir los nuevos productos, elementos, estrategias de mercadeo o cualquier otro cambio que el franquiciador u otros franquiciados hayan desarrollado, así como el plazo para la implementación de los mismos.
- Secretos industriales licenciados y confidencialidad de los mismos. Obliga al franquiciado a guardar los conocimientos y principios adquiridos del franquiciador. Por el incumplimiento de esta obligación el franquiciado puede ser condenado a indemnizar de acuerdo a la responsabilidad contractual.
- Cláusulas de no - competencia. Se le impide al franquiciado que se dedique a negocios que compitan directamente con la franquicia durante el término de ésta y después de un período luego de retirarse del sistema. La cláusula debe tener una duración precisa en el tiempo, ser limitada en el espacio y reducirse a un sector o actividad específico.
- Cláusulas relacionadas con el respeto a la identidad y reputación de la cadena. El franquiciado debe respetar los métodos comerciales y utilizar los conocimientos transmitidos por el franquiciador. Por ejemplo, se puede incluir una cláusula que

especifique la obligación por parte del franquiciado de mantener una imagen uniforme a través de la presentación de los empleados.

- Controles de calidad y visitas de inspección. Se establece la obligación del franquiciador para vigilar el desempeño del franquiciado, con el fin de proteger el buen funcionamiento del sistema.
- Derechos de entrada, regalías y demás retribuciones a cargo del franquiciado.
- Informes financieros y de gestión que deberán rendirse y la regularidad de los mismos. Obligación del franquiciado a llevar cierto tipo de libros contables, por un período determinado de tiempo, presentación de informes y reportes al franquiciador.
- Estrategias y campañas publicitarias. Pautas, derechos y obligaciones relacionadas con la creación, operación y terminación del fondo de publicidad.
- Vigencia y renovación del contrato. La vigencia inicial del contrato debe guardar relación con la cantidad de la inversión en la licencia, el precio de montaje del negocio y por lo tanto con el período de recobro de dichos costos. Para la renovación del contrato se debe tener en cuenta, si se contempla la renovación automática, previo cumplimiento de ciertos requisitos por parte del franquiciado. El costo de renovación del contrato debe ser menor al costo inicial, debido a que el franquiciador no incurre en gastos de vinculación de un nuevo franquiciado, ni para su capacitación. En caso de que el franquiciador no desee renovar el contrato se debe incluir una cláusula en la cual se defina un período de preaviso. Si esta no existe, en todo caso es necesario que se avise al franquiciado con una anticipación adecuada, de lo contrario se pueden presentar litigios.
- Causales de la terminación del contrato y obligaciones que surgen con ocasión de la misma. En el contrato se define el comportamiento del franquiciado, en caso de incumplimiento por parte de éste, perderá el derecho a la franquicia. Se debe establecer el procedimiento para aplicar las sanciones, sea que incurra en la terminación automática del contrato o en la oportunidad de rectificar las faltas.
- Cesión del interés. Establecer los derechos y limitaciones que tiene el franquiciador de ceder el contrato a terceros, es decir, su libertad de vender la empresa franquiciadora.

- Establecer las obligaciones y limitaciones frente a la cesión del contrato por parte del franquiciado. Dado que el franquiciador debe reservarse en todo momento la facultad de elegir a sus franquiciados, éstos no pueden ceder los derechos y obligaciones derivados del contrato de franquicias, sin su debida autorización. Se deben aclarar el manejo y procedimientos en caso de cambios en la propiedad de la empresa franquiciada, el proceso de aprobación de la cesión, cuál es la participación del franquiciador en las utilidades de la cesión del interés y las obligaciones que adquiere el cesionario. Se debe establecer si el franquiciador tiene el derecho de preferencia en primer lugar para la adquisición del contrato de franquicia, cuál es el término de la vigencia de este derecho y bajo qué condiciones puede ejercerlo.
- En caso de fallecimiento del franquiciado se deben establecer las condiciones, derechos, obligaciones y limitaciones originadas de este hecho.
- Se debe estipular algunas obligaciones del franquiciado luego de terminado el contrato, como: pago de deudas, obligaciones adquiridas con el franquiciador, procedimientos relacionados con el uso de signos distintivos, transferencia de líneas telefónicas, del servicio a domicilio, de manejo de inventarios, de documentación del negocio, entre otros.
- Se debe esclarecer la limitación del franquiciado para hacer referencia en su establecimiento a la marca objeto del contrato de franquicia.
- Si el contrato se interrumpe bruscamente por cualquiera de las partes sin ningún aviso, hay lugar a reclamar una indemnización por parte del contratante lesionado, en casos como: la no - renovación del contrato en el último momento cuando se había expresado la intención de continuar con el mismo, la modificación de algunas cláusulas importantes dentro del contrato. También ocurre cuando se le da una interpretación dudosa a las cláusulas del contrato, o cuando no se promueven los productos debidamente por parte del franquiciador. Lo anterior puede mostrar la intención del franquiciador de cambiar al franquiciado por otro y provocar una ruptura del contrato por causas ficticias.

- Reformas al contrato. Bajo qué circunstancias y de qué manera pueden realizarse las modificaciones al contrato de franquicia.

La ruptura de un contrato de franquicia trae implicaciones para el franquiciado tales como:

- *Los Stocks*: Sólo se presenta en los contratos de distribución, por lo general el franquiciado puede vender las mercancías que queden en su poder en un período razonable de tiempo. En algunos contratos se agrega una cláusula en la cual el franquiciador recompra al franquiciado los stocks.
- *La marca*: El franquiciado no puede utilizar la marca del franquiciador luego de la ruptura del contrato.
- *La enseña*: El franquiciado deberá devolver la enseña al franquiciador o utilizarla para terminar de vender su stock, pero al terminar la venta, no podrá utilizarla más.
- *La propiedad de la clientela*: En este tema, hay autores que afirman que la clientela es del franquiciado, porque es él quien la adquiere y la mantiene satisfecha con su trabajo. Por otro lado están quienes dicen que la clientela pertenece al franquiciador, ya que es este último es el dueño de la marca.
- *La ruptura del contrato y la indemnización*: Si el contrato se termina unilateralmente y sin justa causa, la parte perjudicada puede reclamar indemnización. Cuando se haya cometido falta por parte del franquiciado, la otra parte podrá terminar el contrato y pedir indemnización.

Los contratos pueden presentarse de dos tipos:

- *Contratos a término fijo*: Es cuando se estipula la fecha de terminación del contrato. En estos podrá pactarse la renovación del contrato o la terminación definitiva, en este caso el franquiciador deberá avisar con anticipación al franquiciado (preaviso).
- *Contratos a término indefinido*: Puede terminarse el contrato en cualquier momento por las partes.

La franquicia debe ser un negocio para las dos partes, o sea que lo ideal es lograr que los períodos de recuperación de la inversión y la Tasa Interna de Retorno (TIR) sean lo suficientemente atractivas para ambos. Por lo tanto, el período de duración del contrato debe ser, como mínimo, superior al plazo estimado para amortizar la inversión inicial. Es decir, si en la franquicia elegida se recupera el dinero desembolsado a los dos años, el período del contrato ha de estar en torno a los 5 años.

Existen 3 fuentes de ingresos básicas para el franquiciador en retorno por la franquicia; a saber:

- Un **derecho de franquicia**. Es un pago anticipado, de una sola vez, que los concesionarios hacen directamente a quién les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios. Debe ser considerado con mucho cuidado, porque se debe erogar en el momento inicial de la gestión y como tal, se suma al resto de las inversiones que debe realizar el franquiciado. Usualmente se considera alrededor de un 10% del total de las inversiones iniciales.
- Una **regalía**. Es un pago anual, generalmente es entre un 5 y 10%, de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.

Hay mercados como por ejemplo el argentino, que fijan las regalías en valores fijos o una combinación entre un valor fijo (generalmente un mínimo) y un porcentaje de la venta.

- Un **derecho de publicidad**. Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa. Es la contribución que hará cada uno de los franquiciados para la realización de campañas de marketing y

publicidad a escala global encaminadas a potenciar la imagen de marca y el conjunto de centros franquiciados.

- Las ganancias por venta de equipos, provisiones o servicios o productos terminados al concesionario.

Existen también otras posibles fuentes de ingresos para el franquiciador como son:

1. Esponsorización. Algunos franquiciadores pactan con proveedores o con otras empresas, una cantidad de dinero por el uso de publicidad en mesas, menús, sombrillas, uniformes, etc.
2. Alquiler o subalquiler. Hay franquiciadores que alquilan locales propios o subalquilan, los previamente alquilados por ellos a mayores importes a los franquiciados y obtienen así una importante fuente de ingreso.
3. Comisión de proveedores: Hay dos factores importantes a tener en cuenta si se adopta este procedimiento. Si el franquiciador, busca alguna ganancia del proveedor, tendrá que ser compensada con una baja en lo que cobra al franquiciado. Y segundo, no olvidemos que los franquiciados buscan beneficiarse con el poder adquisitivo de la red.
4. Venta de servicios o mano de obra. Existen quienes cobran algunos servicios profesionales o hasta a veces, ofrecen mano de obra especializada en sus franquicias, incrementando así, los montos de ingresos.

Interesa destacar que el franquiciado debe poseer capital suficiente para iniciar el negocio. Una parte sustancial del capital necesario, lo aportará él mismo. La financiación y préstamos se pueden formalizar en bancos, entidades financieras, instituciones de capital - riesgo, etc. El franquiciado deberá recibir por parte del franquiciador una información en detalle sobre los fondos que deberá aquél destinar y

el destino de los mismos. En esta previsión se especifican por separado el coste de adquisición del derecho al uso de la franquicia unido a la documentación confidencial y operativa, y por otro lado los cálculos del franquiciador en cuanto a su previsión del capital circulante necesario.

3.4. - Tendencias de desarrollo.

La franquicia se ha convertido en una referencia en la estrategia de expansión empresarial a lo largo de todo el planeta. Se viven situaciones cambiantes y el sistema de franquicia, como tal, atraviesa diferentes estadios de desarrollo según la parte del mundo que se analice.

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias alcanzó un explosivo desarrollo a partir de la globalización de la vida económica de las naciones, a fines de siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejaba dentro del sistema de franquicias.

En este punto se pretende brindar algunos datos y características de diferentes países que aportan un conocimiento más amplio del sistema de franquicias.

Los Estados Unidos han sido los pioneros en la utilización de este sistema. Un sector que no ha parado de crecer dentro de sus fronteras desde los años 60 y que ha sido el gran triunfador en los mercados internacionales.

En EE.UU. el volumen de facturación de las cadenas franquiciadoras ronda el 50% del total del comercio minorista y el número de cadenas franquiciadoras supera las 4.000. Las empresas norteamericanas han sido pioneras en la internacionalización de sus conceptos y prácticamente desde su nacimiento la expansión más allá de sus fronteras forma parte de su estrategia de negocio. Como ejemplo de ellas tenemos empresas como: Singer, Coca Cola, Mc Donald's y en el sector hotelero la Hilton Hotels y Howard Johnson Inn Hotels, entre otras.

En Europa en la actualidad, alrededor de 4.000 enseñas están operando, de las cuales apenas un 20% operan en distintos mercados de los de origen (dentro de este porcentaje se incluyen tanto Franquicias europeas como Franquicias de capital no europeo).

Analizando los países con más tradición en materia de Franquicias (Alemania, Francia, Reino Unido, Bélgica, España, Holanda, Italia, Austria y Portugal) obtenemos un mercado potencial de 3.967 redes que operan bajo el sistema de franquicia, lo que representa aproximadamente un 80% del total del mercado europeo. Los países que representan mayor potencial en cuanto a número de centrales franquiciadoras, son Francia, Alemania, España y Reino Unido.

Francia ha sido la nación pionera en los sistemas de franquicia en Europa, actualmente el grado de penetración de las enseñas por número de establecimientos franquiciados es el más alto de Europa y la facturación de los sistemas de franquicias roza el 8% del total del comercio minorista.

Por otro lado, Alemania es uno de los mayores mercados para las franquicias. La industria alemana del sector creció a buen ritmo durante los años 90, aunque todavía posee un enorme potencial. Su estructura esta dominada por el sector de los servicios (59%), seguido de las ventas al por menor (30%). Los franquiciadores originarios de Alemania dominan el mercado, aunque cabe destacar el inicio de un movimiento de entrada de franquiciadores del resto de Europa en este amplio mercado.

España es uno de los países europeos que mayor índice de crecimiento registra en el mundo de la franquicia. Hoy en día este sector representa algo más del 6,9% del volumen de facturación del comercio minorista del país. El número de redes de franquicia que operaban en España a inicios del año 2000 se ha incrementado en un 17,2% con respecto a las que lo hacían a inicios del ejercicio 1999. Esta constante expansión se ve reflejada en la expansión de la marca nacional, por parte de los franquiciadores españoles, fuera de sus fronteras, sobre todo en Iberoamérica.

En el Reino Unido la franquicia continúa siendo una exitosa fórmula contribuyendo de una manera importante a la economía. El volumen de ventas anual es de 12.010 millones de Euros, donde la franquicia representa el 29% del total del sector del comercio minorista. El desembolso medio para establecer una franquicia es de 49.000 Libras (69.000 USD aproximadamente). La suma de los cánones (publicidad y explotación) ronda el 11,4% del volumen bruto de venta. Las tendencias en este país se centran en las franquicias de servicios destacando una gran experiencia en el sector hotelero. La facturación generada durante el año pasado(2000) fue cercana a los 7 billones de Libras, destacando en este mercado el gran apoyo de entidades financieras y la fuerza de la British Franchise Association. El 59% de los franquiciados solicita financiación ajena.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes tienen sus propias experiencias con un amplio despliegue en Brasil, seguido por México, Chile, Colombia y Argentina.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras. Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

Según datos aportados por la Federación Iberoamericana de Franquicias²⁰ se consideran como principales mercados de Latinoamérica, un total de seis países: Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, Brasil y México. De un total de casi 2.000 centrales, 74% de ellas se encuentran divididas entre estos dos últimos.

²⁰ <http://www.tormo.com/informacion/franquiciasenelmundo/iberoamerica.asp>

México es uno de los países, junto con Brasil, más desarrollados y con mayor tradición en términos de franquicia, en este caso debido principalmente a la proximidad con EEUU. Las franquicias se han visto como una alternativa real para expandir un negocio o iniciar uno propio; así lo demuestran los datos que indican que, en poco más de 10 años, el número de integrantes de la asociación del ramo es superior a 600.

Algunos de los principales problemas que enfrentan las empresas franquiciadoras en México son la comercialización, el exceso de centralismo, las limitadas herramientas y los estrechos canales de comercialización, y, sobre todo, la falta de experiencia en la venta de franquicias. Evidentemente, estos inconvenientes generan un cuello de botella en el desarrollo de grandes cadenas de franquicias.

La falta de esquemas de financiamiento para franquiciados es un problema que no ha podido ser resuelto en todos estos años. Son muy pocas las empresas franquiciadoras que otorgan financiamiento, y los bancos no han acabado de entender esta estrategia comercial como un muy interesante sujeto de crédito.

Tras una década se ha comenzado a ver algunas franquicias mexicanas en terrenos internacionales. No obstante, con un mercado natural y abierto como Centroamérica, e incluso Sudamérica, son muy pocas las franquicias mexicanas que han emprendido el camino de la internacionalización. Aunque las que lo han intentado han logrado establecerse en otros países.

Es importante señalar que los medios de difusión juegan un papel fundamental en el desarrollo de este sector. También hay que destacar el apoyo que en estos años ha recibido la franquicia de parte del gobierno; las labores de promoción, por un lado, y de protección, por el otro, han sido determinantes en su consolidación y expansión en México.

En el mercado de Brasil altamente consolidado y difícil para empresas europeas, ya que el grado de competencia es muy elevado, "la franquicia brasileña" viene reafirmando como un sector con vocación para la modernidad, revelando su potencial económico. Este es un sector atípico, porque continúa creciendo en medio de las diversidades del mercado, durante los últimos cinco años, registrando un crecimiento del orden del 170 por ciento.

Argentina que se encuentra en tercer lugar en tamaño, después de México y Brasil. Es el país sudamericano que más franquicias locales ha generado, aunque todavía debe recorrer un largo camino para alcanzar el nivel de sus pares europeos. En el 2000, Francia reportaba ventas de USD\$ 9,200 millones anuales, y España registra unos USD\$ 8,000 millones, mientras que Argentina se queda tan sólo en los USD\$ 2,000 millones al año.

En Cuba la experiencia que se ha logrado en este sentido es muy leve comparado con el desarrollo que tiene esta forma de expansión empresarial en el mundo. Su expresión se ha alcanzado principalmente en el campo de la restauración.

El Grupo Gran Caribe y su subsidiaria, la firma FTB (de Floridita, Tropicana y Bodeguita del Medio), han dado los primeros pasos en la concesión de franquicias de restaurantes cubanos y a pesar de las dificultades iniciales, la situación actual es sumamente alentadora. Así por ejemplo, se tiene una Bodeguita del Medio en el Distrito Federal de México, Puerto Vallarta y Playa Carmen, también existe sucursal en París. El Floridita se ha ubicado en Las Palmas, Gran Canaria y en Ciudad México, mientras que el cabaret Tropicana en Ocho Ríos, Toronto, Nassau, Isla Margarita y México D.F.

Por estas franquicias se obtienen dividendos por derecho de entrada, royalty de explotación que oscila entre un 4% y 6% de las ventas y también se obtienen beneficios colaterales para el país por concepto de contratación de personal, exportación de materias primas y otros productos.

Por otra parte la experiencia como franquiciados corresponde al Grupo Palmares de Cubanacán S.A, que administra tres establecimientos con la marca Pizza Nova. La firma canadiense ha brindado financiamiento y capacitación y realiza supervisiones periódicas obteniendo como regalía el 5% de las ventas.

3.5. - La franquicia hotelera.

La franquicia hotelera tradicional implica la asimilación total de la cultura hotelera de la cadena que la otorga por parte del hotel que la recibe. Esto incluye desde la imagen hasta la adopción de políticas y sistemas dictados por la cadena patrocinadora. Mediante el pago de honorarios, el hotel receptor de la franquicia tiene acceso a los sistemas de reservas, al marketing, y a otros servicios que brinda la cadena, siendo la mayoría de estas cadenas vigilantes de los elementos relacionados con la calidad del producto que ofrecen los hoteles asociados.

Los nuevos conceptos relacionados con la franquicia hotelera plantean: “ha surgido un nuevo tipo de franquicia, denominada “franquicia suave”, que le permite al hotel receptor mantener su identidad y solo anuncia la marca que lo auspicia mediante logos y etiquetas expuestas en la carpeta y la papelería del hotel. A cambio de honorarios más modestos, la cadena patrocinadora garantiza al hotel el acceso a sus sistemas de reserva y sus campañas de marketing y publicidad, así como a diversos programas de atención y estímulos a clientes. Según uno de los promotores de esta versión de “franquicia suave” la filosofía pretende que los hoteles mantengan su independencia, su imagen, apartándose de la franquicia tradicional que los obliga a adoptar la política del patrocinador perdiendo su propia identidad”.²¹

En el Gráfico A se presenta el comportamiento a escala mundial de los modos de gestión según el porcentaje habitacional al cierre de mayo del 2001.

²¹ Revista Evolución y tendencias de la industria turística, A.2, No.4, Noviembre 1998, Pág.18 y 19.

Como bien se puede observar la franquicia es el modo de administración más empleado por las cadenas: el 54.1% de las habitaciones están integradas a hoteles franquiciados. Cabe destacar que esta tasa varía considerablemente según la categoría, siendo el tipo módico quien posee una mayor representación 52,1% del conjunto, quedando apenas el 12% para la categoría alto mercado superior, dado que los costos vinculados a la construcción y mantenimiento de los hoteles del mercado superior dificulta encontrar franquiciados potenciales en este mercado.

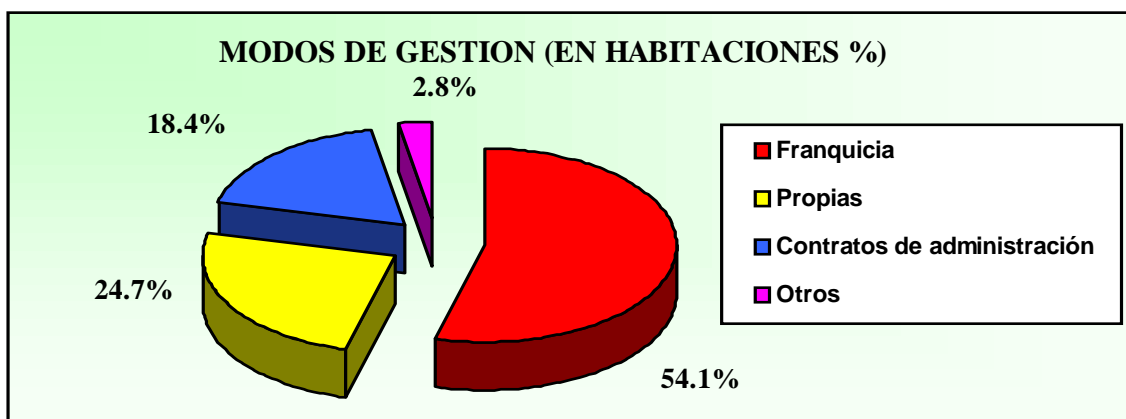


Gráfico A. ²²

Algunas prestigiosas cadenas internacionales que hoy en día gestionan instalaciones hoteleras en nuestro país, mediante Contratos de Administración y Comercialización, cuentan con instalaciones que operan bajo la modalidad de Franquicia tal es el caso de Accor y Sol Melía, como bien se puede apreciar en las Gráficos B y C respectivamente.

Elegir la franquicia adecuada es importante, por lo que se deberá estudiar el mercado donde va a operar, obtener información de primera mano visitando a otros franquiciados de la cadena, solicitar documentación al franquiciador sobre su enseña (número de establecimientos, inversión, plan de explotación, formación, apoyo publicitario, cierres producidos...).

²² Tomado de la revista HTR de Mayo – Junio 2001.

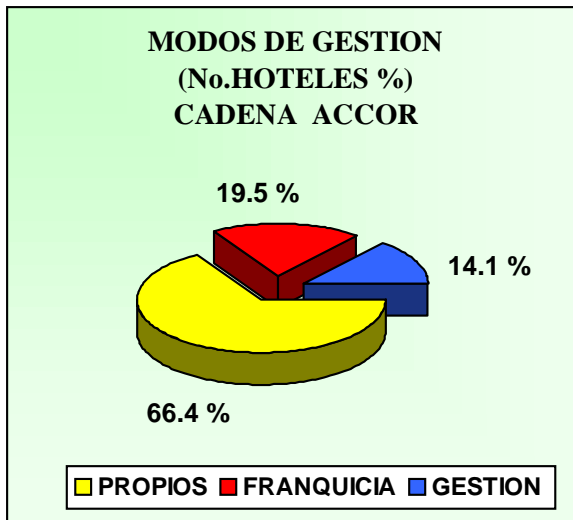


Gráfico B. ²³

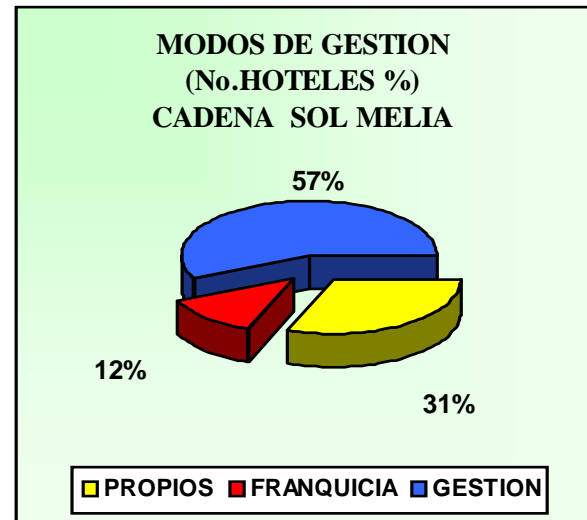


Gráfico C. ²⁴

No es necesario formalizar la relación a través de ningún documento para obtener todos los datos que se soliciten, en ningún caso el franquiciador debe imponer esta condición para suministrar información.

Seleccionar el mejor emplazamiento es otro aspecto a considerar para lograr el éxito empresarial por lo que se deberán tener en cuenta factores demográficos, competencia, costos, etc. Estos son elementos esenciales que un franquiciado debe conocer antes de lanzarse a montar una franquicia. Es por ello que no debe firmar ningún contrato previo, ni realizar ningún pago a cuenta hasta que no esté realmente convencido de que quiere formar parte de esa empresa.

En la Tabla No.2 se muestran cuales serían los resultados que obtendría Gaviota de operar un hotel bajo Contrato de Franquicia. Estos cálculos se realizaron considerando varios supuestos, ellos son:

²³ Revista de los colaboradores de la Hostelería Accor, Mayo – Junio 2001.

²⁴ Datos tomados de <http://www.bolsa.banesto.es>, Marzo 2001, Elaboración propia.

- a) El contrato de Franquicia se realiza con la cadena española Sol Melía, por ser la cadena más representativa en nuestro Grupo, gestionando el 63.6% de los hoteles del Grupo bajo Contrato de Administración y Comercialización, por ello se tomó para el ejemplo un hotel gestionado por dicha cadena.

- b) No se necesita financiamiento para la construcción del inmueble o para adaptar este a los requerimientos de un Melía porque el hotel del ejemplo ya lo es, por lo tanto en este caso no se tiene en cuenta la financiación.

- c) Se reconoce iguales niveles de venta de alojamiento, con la finalidad de mostrar que resultados obtuviera Gaviota, con una u otra forma de participación extranjera, esta posibilidad se sustenta en el hecho de que al formar parte de dicha franquicia, mediante las aportaciones que debe realizar al fondo publicitario del franquiciador, el hotel receptor de la franquicia tiene acceso a los sistemas de reservas y al marketing. Además el franquiciante está en la obligación de ofrecer asistencia ya sea inicial o permanente, según acuerdo con el franquiciado, en la realización de acciones comerciales, planificación y creatividad publicitaria, investigación del mercado, coordinación de campañas globales de publicidad y promoción.

- d) Dentro de la partida Costos y Gastos, se adiciona el salario del Director General y el Director Comercial (pertenecientes a la cadena extranjera), cuyo gasto se asumiría por Gaviota a razón de 6.000 y 4.000 USD mensuales respectivamente, que es lo que en la actualidad en un Contrato de Administración la cadena extranjera paga por este concepto y se elimina el Gasto del personal extranjero considerando la preparación, habilidades y experiencia adquirida durante estos años por el personal que labora en el sector y que se reafirma en el planteamiento del Ministro del ramo al respecto y al que se hace referencia más adelante (ver referencia bibliográfica No.25).

Es importante señalar que, a pesar de que este supuesto parte de considerar los mismos niveles de gastos para ambas alternativas con los ajustes que se enuncian, en un contrato de Administración, la cadena extranjera es responsable de la gestión y su mayor interés está dado en vender que en reducir costos dado que con ello garantiza la mayor parte de sus ingresos con la Titular, a partir del honorario básico. Mientras que, en un contrato de Franquicia al ser responsabilidad total del franquiciado los resultados que se alcancen de la gestión del hotel, Gaviota estaría muy interesada en disminuir los costos, claro esta, sin afectar la calidad del servicio y sin descuidar el cumplimiento de los parámetros que exige la cadena extranjera al otorgar la Franquicia. Esto supone por tanto, una mejoría en la distribución de los resultados entre Gaviota y la cadena extranjera.

- e) Los importes a abonar por el franquiciado (Canon de entrada, Regalía de explotación y Fondo de marketing), corresponden a datos de la ficha técnica de Sol Melía publicados en las páginas web: <http://www.grupomaj.com> y <http://www.senamed.edu.co/interes/franquicias/esphotel.htm>. El Canon se abona una sola vez y está calculado a razón de \$ 552 USD por habitación, este se considera como parte de los gastos de operación y se difiere a 10 años que es el período mínimo de duración del contrato.
- f) Los resultados se expresan en miles de unidades monetarias (MUM) para facilitar la presentación de los mismos.

Como bien se puede apreciar en los resultados de la tabla No.2, el total de costos y gastos en la Franquicia es inferior que en el Contrato de Administración, en 190.1 MUM (7805.7-7615.6), dado que no se considera el Gasto de personal extranjero y el Honorario Básico que representa el 5% de las ventas brutas.

Las utilidades antes de impuestos (UAI) en la Franquicia alcanzan los 646.0 MUM, siendo superior en 368.4 MUSD a la utilidad obtenida en Contrato de Administración.

<i>DESCRIPCION</i>	<i>CONTRATO DE FRANQUICIA</i>	<i>CONTRATO DE ADMINISTRACION</i>
<i>Ventas por alojamiento</i>	5,039.7	5,039.7
<i>Ventas netas</i>	10,352.9	10,352.9
<i>Costos y gastos</i>	7,271.5	7,308.7
<i>(+) Canon de entrada</i>	165.5	0.0
<i>Regalía de explotación 5%</i>	252.0	0.0
<i>Fondo de marketing 1.5%</i>	75.6	0.0
<i>Honorario base</i>	0.0	497.0
<i>Costos y gastos totales</i>	7,615.6	7,805.7
<i>Utilidad antes de cargo fijo (UACF)</i>	2,737.3	2,547.2
<i>(-) Honorario incentivo 7%</i>	0.0	178.3
<i>Gastos fijos</i>	2,091.3	2,091.3
<i>Utilidad antes de impuesto (UAI)</i>	646.0	277.6
<i>Costo por peso de venta</i>	0.94	0.97

Tabla No. 2

Nótese que en la Franquicia el total de egresos para el franquiciado por concepto de honorarios, es de hasta el 6.5% de las ventas por alojamiento, mientras que en el caso del Contrato de Administración, el propietario egresa por concepto de honorarios un 5% del total de ventas brutas como honorario base y un 7% de las UACF como honorario de incentivo, porcentaje que puede ir en aumento según la masa de utilidades alcanzada.

El costo por peso de venta en la Franquicia es inferior en 3 centavos (0.94-0.97) al costo por peso en Contrato de Administración, obteniéndose 6 centavos de ingresos por cada unidad monetaria invertida.

Ahora bien el hecho de operar una instalación bajo contrato de Franquicia, obligaría a Gaviota a contar con recursos humanos altamente calificado capaz de garantizar los niveles de calidad necesarios, combinado con una gestión eficiente que permita obtener los resultados deseados.

Al respecto el Ministro del ramo Ibrahín Ferradaz, enfatizó en declaraciones a la revista Bohemia.

“En una etapa anterior, tenía gran prioridad el disponer de profesionales extranjeros con experiencia en la administración de hoteles, por nuestra falta de preparación en esa disciplina. Pero hoy es menos importante porque durante todos estos años ha habido una transmisión de conocimientos y ya tenemos profesionales cubanos con habilidades y preparación comparables a los profesionales extranjeros”...

...El elemento sustantivo que buscamos hoy es un mejor acceso a los flujos turísticos internacionales, que están muy concentrados en manos de un reducido grupo de transnacionales".²⁵

De hecho se cuenta con este material humano, muestra de ello es que en uno de nuestros Polos Turísticos, ya se ubica personal cubano en puestos que hasta el momento solamente eran desempeñados por asesores extranjeros.

Corresponde entonces mencionar las ventajas que ofrece un Contrato de Franquicia con relación a un Contrato de Administración y Comercialización:

- Mayor nivel de utilidades.
- Mayor acceso a los factores especializados de la Competitividad en el Sector Turístico, en particular la capacitación del personal de dirección del hotel.

²⁵ Ferradaz Ibrahin: Entrevista concedida a la Revista Bohemia, Octubre 2000.

- Mayor acceso a los Manuales sobre Sistemas y Procedimientos de las cadenas hoteleras internacionales.
- Mayor nivel de independencia en cuanto a la toma de decisiones operativas y la adopción de planes de acción y estrategias para lograr los resultados presupuestos.
- Fomenta una elevada cultura de la calidad ante la exigencia de la cadena hotelera internacional de garantizar los estándares de servicio que ofrece su marca.
- Simplifica las relaciones entre Gaviota y las cadenas extranjeras, en tanto que, en un Contrato de Administración hay que aprobarle Gastos de preapertura, un presupuesto anual de operación y ambos deben ser controlados; fiscalizar la adquisición de activos fijos y la ejecución de inversiones en el hotel, se requiere por tanto de un mecanismo de control eficaz que vele por los intereses de la Titular.

En este capítulo se abordó todo lo referente a la Franquicia como una forma de alianza estrategia entre empresas, desde su origen hasta la actualidad. Se plasmaron las ventajas y desventajas que este tipo de alianza encierra para ambas partes: franquiciante y franquiciado, se mencionaron los diferentes tipos de franquicia que existen y también se explicó en que consiste un contrato de Franquicia y que elementos tener en cuenta en la elaboración del mismo.

Por último se presentó un ejemplo práctico, para lo cual fue necesario adoptar algunos supuestos que ayudaran a comprender los cálculos, mostrándose en los resultados obtenidos que la Franquicia encierra ventajas con relación a un Contrato de Administración y Comercialización.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió arribar a las conclusiones siguientes:

- 1°. La Administración Extranjera ha jugado un papel primordial en el desarrollo de la actividad turística de Gaviota, permitiéndole consolidarse como una de las cadenas más importantes dentro de este sector, en el destino turístico Cuba.
- 2°. El método de evaluación de la gestión de las Administraciones Extranjeras utilizado por la Titular, no es todo lo efectivo que se requiere, por lo que se deben enfocar mayores esfuerzos a perfeccionarlo, posibilitando con ello el logro de mejores resultados en la gestión y comercialización de las instalaciones.
- 3°. Un Contrato de Franquicia con relación a un Contrato de Administración y Comercialización, representaría un progreso en las relaciones de Gaviota con las cadenas hoteleras internacionales, ya que posibilitaría una distribución más equitativa de los resultados hoteleros entre la Titular y la cadena extranjera, así como, agilizaría el proceso de capacitación del personal y la transferencia de know how.
- 4°. La información revisada en las fuentes consultadas demuestra que, la Franquicia hotelera es uno de los métodos de gestión más utilizados en la hotelería y no resulta una excepción en las Cadenas Accor y Sol Melía dos de nuestros partners actuales.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a que se arribaron en la presente investigación se realizan a la Dirección Nacional de Gaviota las recomendaciones siguientes:

1°. Perfeccionar el método empleado en el Grupo para la evaluación de la gestión de las cadenas administradoras ejecutando las acciones siguientes:

- a) Análisis de los resultados de Gaviota en comparación con el de la competencia, fundamentalmente con aquel que encabeza el sector.
- b) Profundizar en las causas que motivaron los resultados obtenidos y las medidas correctivas a implementar para corregir las posibles desviaciones.
- c) Aplicación de la técnica de Benchmarking con el fin de ahorrar tiempo y dinero en la búsqueda de soluciones que ya existen, tomando como punto de partida la entrevista diseñada para directivos de otras cadenas hoteleras presentada en el anexo III.
- d) Fortalecimiento del papel del Delegado en el territorio ante las Gerentes, para la obtención de mejores resultados en las reuniones de chequeo mensual que se realizan, tomando en consideración el resultado de la entrevista a los Delegados de Gaviota, cuyo diseño se muestra en el anexo IV.

2°. Considerar la aplicación práctica de la Franquicia como una estrategia de negocio en la actividad hotelera, por lo que en futuras negociaciones ya sea para la apertura de nuevas instalaciones o por la renovación de contratos de administración que terminen, se solicite a las cadenas extranjeras como una opción a valorar la renovación o apertura mediante esta forma. Esto permitirá conocer y evaluar los términos contractuales, así como, saber la disposición de la cadena extranjera de acordar con Gaviota contratos de Franquicia.

3°. Efectuar un encuentro sobre estos temas en Gaviota con la participación de la autora de esta tesis, todas aquellas personas que han elaborado trabajos de

investigación afines y la Dirección de Gaviota, para llevar a cabo un profundo análisis sobre esta problemática, de manera que, permita elaborar una política a largo plazo que adopte las formas de administración más adecuadas de las instalaciones del Grupo.

4°. Continuar ejecutando trabajos de investigación referente a todo lo que concierne a las Administraciones Extranjeras y los resultados de su gestión, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos por los que se conciertan tales contratos, en aras de perfeccionar y consolidar el trabajo del Grupo.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Contadores de Hoteles: Sistema uniforme de cuentas para hoteles, Octava Edición revisada, New York, 1986.
- Colectivo de autores: Las franquicias como estrategia de intercambio comercial entre los países, Caracas - Venezuela, Mayo 2000.
- Colaicovo, Juan Luis: Negociación y Contratación Internacional, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1996.
- Destinos, Semanario de información Turística de Cuba y del mundo. Octubre 1996.
- Destinos, Semanario de información Turística de Cuba y del mundo. Noviembre 1996.
- Dr. De la Rica Enrique, Benchmarking como una herramienta competitiva, Marzo 2000.
- Ernst & Young: Estudio de indicadores económicos de la industria hotelera española, Año 2000.
- Ernst & Young: Estudio de indicadores económicos en hoteles del caribe, Año 2000.
- Evolución y tendencias de la industria turística, No.4 Noviembre 1998.
- Gaviota S.A: Actas de las reuniones mensuales de chequeo del cumplimiento del Contrato de Administración suscrito entre Gaviota S.A y la Cadena Hotelera Internacional, 2001.
- Gaviota S.A: Contratos de Administración y Comercialización de Gaviota con las cadenas hoteleras Sol Meliá, Club Med, LTI Accor y Super Clubs.

- Gaviota S.A: Dictamen de la actividad de los Hoteles en Administración Extranjera al cierre del año 2000 y cierre del año 2001.
- Gaviota S.A: Estados Financieros e Información Estadística del Grupo, Años 1999, 2000 y 2001.
- Gaviota S.A: Resultados y Recomendaciones de la Reunión Anual de Directores Adjuntos de los Hoteles en Administración y Comercialización Extranjera en Gaviota, 2001.
- Informe a la Reunión con los Directores de Hoteles, Noviembre 1995.
- Informe a la Reunión Nacional de Entidades Turísticas, Junio 2001.
- Manual de Ordenamiento Jurídico de Gaviota S.A, Diciembre 2000.
- Marín Aleida: Desarrollo del Turismo en Cuba, La Habana, CIDTUR EAEHT, Junio 2001.
- Menguzzato, Martina y Renau, J.J, La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Barcelona, Editorial Ariel, 1991.
- MINTUR: Proforma del Contrato de Administración y Comercialización Extranjera, Noviembre 2000.
- Naciones Unidas: Negociación de acuerdos de gestión de cadenas hoteleras internacionales. Un manual para propietarios de hoteles en países en desarrollo. , 1993.
- Panorama Hotelero, A.1, No.2, Junio 1999.
- Panorama Hotelero, A.2, No.1, Marzo 2000.
- Panorama Hotelero, A.2, No.2, Junio 2000.

- Panorama Hotelero, A.2, No.4, Diciembre 2000.
- Revista Bohemia, Octubre 2000.
- Revista Evolución y tendencias de la industria turística, A.2, No.4, Noviembre 1998.
- Revista HTR Eurotrade & Marketing, Mayo - Junio 1999.
- Revista HTR Eurotrade & Marketing, Mayo - Junio 2001.
- Revista de los colaboradores de la Hostelería Accor, Mayo – Junio 2001.
- Revista de los colaboradores de la Hostelería Accor, Marzo – Abril 2002.
- Santa Cruz, Ll. Adolfo: Contribución de la Administración Extranjera a los hoteles del Grupo Turismo Gaviota S.A., 2000.
- Tamayo, G. Yenny, Quiala, A. Marlenis: Evaluación sistemática de las Administraciones Extranjeras. Tendencias de desarrollo. Mayo 2001.

Páginas Web

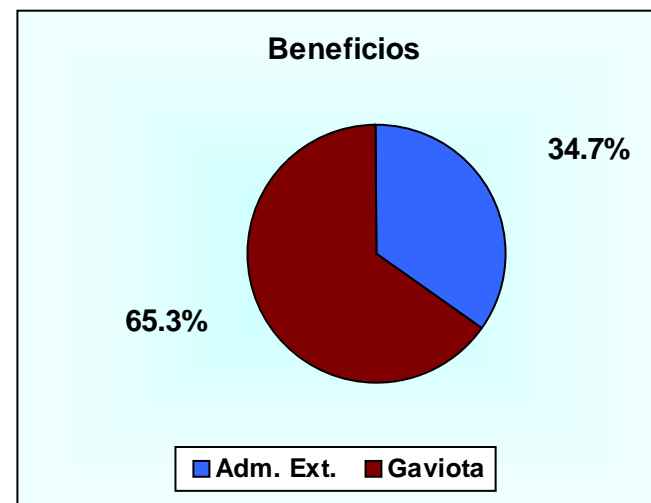
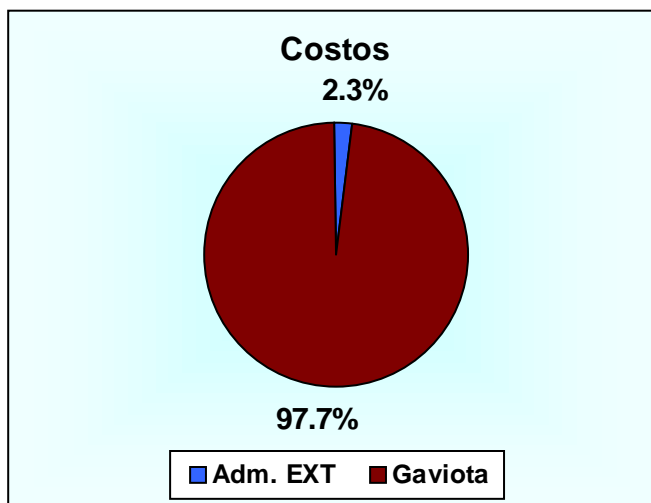
<http://www.>

- cip.cu/webcip/libros/p_especial/economia/pe-006.html.
- cubagob.cu/des_eco/turismo.htm.
- bolsa.banesto.com/fundamental/?s=sol&m=t
- dinero.com.ve/expofranquicias.virtual/guia
- franquiciadirecta.com
- franquicias.org
- granma.cu/espanol/julio1/turismo2-e.html

- gestiondelconocimiento.com/documentos2/docs/cubanacan/turismo.htm
- grupomaj.com/atrasados/ideas/1297/i1297024.htm.
- hiltonfranchise.com
- [hosteltur.com /index.php?pagina=principal&revista=84](http://hosteltur.com/index.php?pagina=principal&revista=84)
- [hosteltur.com /index.php?pagina=principal&revista=81](http://hosteltur.com/index.php?pagina=principal&revista=81)
- justiniano.com/revista_jurisprudencia/terminologia_usual.htm.
- mcx.es/turismo/infopais/Cuba/Cuba.htm
- mecon.gov.ar/comercia/franqui/arghoy.htm.
- opciones.cubaweb.cu/camaracomercio/produccion.html.
- senamed.edu.co/interes/franquicias/esphotel.htm
- solmelia.es
- solofranquicias.com
- soyentrepreneur.com
- tormo.com
- 3.cuba.cu/BOHEMIA/a92n5/articulo05.html.

RELACION COSTOS - BENEFICIOS DE LAS ADMINISTRACIONES EXTRANJERAS Y GAVIOTA

Año 2000



Metodología para la evaluación de los Contratos de Administración Extranjera.

I. Antecedentes.

Teniendo en cuenta el acelerado crecimiento del Grupo y con ello el incremento de los Contratos de Administración extranjera lo que trae unido la introducción de nuevas cadenas foráneas, se hace necesario organizar la base de evaluación, seguimiento y control de cada contrato debido a que enfrentamos al finalizar el 2001 un total de 11 hoteles en Administración Extranjera con 5 cadenas diferentes lo que representa para el Grupo el 63,3% de sus ventas y el 60,6% de las utilidades.

II. Objetivos.

El objetivo fundamental es organizar todo el potencial técnico y profesional del Grupo en función de dejar el procedimiento de las funciones que juega cada nivel de discusión para que se cumpla lo establecido en cada uno de los contratos así como los presupuestos de ingresos y gastos aprobados por cada hotel de forma que podamos atajar a tiempo cualquier tendencia o desviación negativa que viole lo pactado y afecten los resultados del Grupo.

III. Las acciones generales para la evaluación de la marcha de las Administraciones extranjeras son:

1. Reunión en la Presidencia cada mes para analizar las principales desviaciones de los presupuestos de cada Hotel y trazar las acciones a tomar.
2. Reunión del personal designado con los delegados y los económicos para ver puntualmente cada desviación y trazar la estrategia a seguir en la reunión con la Gerente.
3. Reunión de la Delegación con la Gerente.
4. Informe al Departamento de Evaluación por cada Delegado, Vicepresidente y Director sobre la evaluación de los puntos del contrato que corresponden o tareas asignadas por las que responde cada cual.

5. Evaluación por el Departamento de Evaluación de Negocios del cumplimiento de las acciones a tomar acordados en el punto 1.
6. Confección del dictamen de Evaluación Mensual por Hoteles y Cadenas y presentar al Presidente.
7. Una vez aprobado el dictamen por el Presidente ejecutivo de Gaviota se enviará a las cadenas explotadoras en lo que concierne a cada una.
8. Despacho mensual del Vicepresidente de Economía y Finanzas y el Gerente de Desarrollo y Negocios con las Cadenas para valorar los resultados.
9. Reunión Trimestral con las delegaciones en Cuba de cada Cadena Extranjera.
10. Reunión Semestral con la máxima dirección de cada Cadena Extranjera.
11. Reunión Semestral de intercambio con los Directores de las Administraciones Extranjeras.

IV. Funciones de las Delegaciones en la evaluación de las Administraciones Extranjeras.

1. Las Delegaciones Territoriales de Gaviota S.A, en su condición de representantes de la Dirección Nacional de Gaviota S.A en los territorios, tendrán la responsabilidad de supervisar el cumplimiento de los términos de los contratos, legislaciones vigentes y las orientaciones que la Dirección Nacional de Gaviota haya impartido para las reuniones con las administraciones extranjeras u otras acciones a acometer en ese sentido.
2. Las Delegaciones evaluarán e informarán al Departamento de Evaluación de Negocios sobre el comportamiento de los ingresos y la ejecución de los presupuestos de gastos; el aseguramiento de los suministros nacionales y la prestación de servicios a los hoteles; la situación de los mantenimientos; la ejecución de las inversiones en proceso; los problemas relacionados con los recursos humanos, y cualquier otro asunto de carácter operativo que proponga cualquiera de las partes, para lo cual sostendrán chequeos de los contratos de administración con las Administraciones Extranjeras, con la presencia de los directores adjuntos. Estas reuniones se efectuarán cada mes tomando como base

las indicaciones dadas por los representantes designados. El acta de los chequeos de los Contratos de Administración deberá ser presentada antes de los días quince (15) de cada mes al Departamento, independientemente que los acuerdos sean enviados el propio día de concluida la reunión.

V. Funciones del Departamento de Evaluación de Negocios.

Será tarea fundamental del Departamento desplegar todas las iniciativas, creatividad e inteligencia posible en aras de lograr que en toda aquella administración extranjera en marcha se logre los objetivos propuestos y produzca los mayores dividendos en concordancia con la eficiencia contemplada contractualmente.

El Departamento tiene las funciones siguientes:

- a) Evaluar y proponer de manera oportuna y fundamentada, el Dictamen al Presidente Ejecutivo de Gaviota.
- b) Evaluar el cumplimiento de las Administraciones Extranjeras conforme a los intereses y prioridades establecidas por el nivel superior.
- c) Lograr una efectiva coordinación entre los elementos que intervienen en la ejecución de cada administración extranjera, procurando la toma de decisiones con la mayor agilidad e información posible, desarrollando un enfoque sistémico para la gestión empresarial entre las diferentes Vicepresidencias y Direcciones.

Para el desarrollo de sus funciones y la consecución de los objetivos antes mencionados y en relación con estos, el Departamento tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Exigir, revisar y analizarlas informaciones que presentan las Vicepresidencias y Direcciones.
- b) Conocer, organizar, asesorar, evaluar y presentar al Presidente Ejecutivo de GAVIOTA con vistas a su aprobación, las gestiones, las medidas y sugerencias pertinentes sobre las Administraciones Extranjeras en marcha.
- c) Velar porque se cumplan todas las disposiciones, regulaciones y demás normativas vigentes para las Administraciones Extranjeras que se evalúen.

- d) Mantener relaciones de trabajo con los organismos nacionales y entidades extranjeras que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los objetivos propuestos.

Así mismo el Departamento evaluará periódicamente el desarrollo de cualquier otro tipo de negocio con terceros, ya sean extranjeros o nacionales en sus diferentes modalidades (contratos de administración y asociaciones económicas), que le sean sometidos a su consideración por decisión del Presidente Ejecutivo de GAVIOTA.

VI. Funciones de cada Vicepresidente o Director con la evaluación de los contratos.

Corresponde al Vicepresidente de Economía y Finanzas las siguientes tareas:

- a) Entregar la información acordada al Departamento de Evaluación de Negocios en el momento establecido, para la confección del DICTAMEN. La misma deberá incluir:
- Modelos 1 y 7.
 - Tabla de análisis por hotel y cadena de la sobre ejecución de gastos.
 - Tabla estandarizada del MINTUR para las Administraciones Extranjeras.
 - Tabla de análisis con los principales indicadores que tienen incidencia contractualmente.
 - Otras tablas de especial interés.
- b) Controlar integralmente el presupuesto de ingresos y gastos aprobado a la cadena (Hotel) incluyendo en los casos necesarios a los Vicepresidentes y Directores que respondan al nivel del Grupo por epígrafes de gastos.

Corresponde al Vicepresidente de Operaciones e Inversiones:

- a) Entregar la información acordada al Departamento de Evaluación de Negocios en el momento establecido, para la confección del DICTAMEN. La misma deberá incluir:

- Situación actualizada del proceso inversionista, especialmente con la preapertura de los hoteles así como la situación exacta de las habitaciones días existentes.
 - Situación mensual y acumulada de los costos vinculados directamente a la explotación del negocio, haciendo énfasis en los costos de bebidas y alimentos, alojamiento y recreación.
 - Tabla mensual del análisis de los portadores energéticos, así como sus principales incidencias en los resultados.
 - Otras tablas de especial interés.
- b) Informar sobre el cumplimiento de los planes de Mantenimiento, Equipos, y de Obras no Nominales; así como, lo planificado en los índices de consumo energético y los costos operacionales en general, además del cumplimiento de las cláusulas que norman el tratamiento a los temas de la explotación de los hoteles, los servicios técnicos y las inversiones.

Corresponde al Vicepresidente de Mercadotecnia:

Entregar la información acordada al Departamento de Evaluación de Negocios en el momento establecido, para la confección del DICTAMEN. La misma deberá incluir:

- Análisis del comportamiento de la emisión y sus tendencias por Hoteles y Cadenas.
- Semestralmente valoración de la emisión hacia el destino Cuba en general y hacia los diferentes Polos en que se encuentran nuestros Hoteles.
- Informe sobre el cumplimiento de las cláusulas que le competen al Contrato de Administración y Comercialización.

Corresponde al Vicepresidente de Recursos Humanos y Perfeccionamiento:

a) Entregar la información acordada al Departamento de Evaluación de Negocios en el momento establecido, para la confección del DICTAMEN. La misma deberá incluir:

- Actualización mensual (en los casos que sean necesarios) de los mandos extranjeros y sus familiares en las Administraciones Extranjeras.

- Actualización mensual (en los casos que sean necesarios) del personal cubano en los negocios de Administración.
- b) Informar sobre la observancia de los parámetros contemplados en las plantillas de personal, los organigramas y las funciones específicas o diseño de cargo de los hoteles, tanto en sus versiones iniciales como en las modificaciones realizadas a través del tiempo; así como, del cumplimiento de las cláusulas que norman las relaciones y tratamiento con la Fuerza de Trabajo, según lo que se recoge en el DICTAMEN.
- c) Responder por el proceso de aprobación de los mandos, asesores y empleados extranjeros e informar oportunamente al Departamento.

Corresponde a la Dirección Jurídica:

Entregar la información acordada al Departamento de Evaluación de Negocios en el momento establecido, para la confección del DICTAMEN. La misma deberá incluir:

- Información sistemática de las visitas de despacho y chequeo del ordenamiento jurídico efectuada a las Administraciones Extranjeras.
- Asesoramiento en los casos necesarios.

VII. Conclusiones

Consideramos que en este escenario las acciones se centrarán fundamentalmente en la Evaluación y Análisis de las Administraciones Extranjeras, logrando con esto incidir eficazmente con alta operatividad en las mismas y crear las bases para la evaluación de futuros negocios conjuntos con participación nacional o extranjera.

Departamento de Evaluación de Negocios

Gaviota S.A

ENTREVISTA EN LAS CADENAS

LUGAR: _____

FECHA: _____

HORA: _____

TEMA: EVALUACION DE LA GESTION DE LA ADMINISTRACION EXTRANJERA EN HOTELES QUE OPERAN BAJO ESTA MODALIDAD.

1. ¿ CUALES SON LAS CADENAS CON LAS QUE USTEDES OPERAN?
2. ¿ CON CUANTOS POLOS TURISTICOS CUENTAN?
 - a) ¿CUENTAN CON REPRESENTACIONES EN DICHS POLOS, O ESTOS SON ATENDIDOS DIRECTAMENTE DESDE LA CASA MATRIZ?
3. ¿ CÓMO SE EJECUTAN LAS EVALUACIONES DE LA GESTION QUE REALIZAN LAS CADENAS INTERNACIONALES EN SUS HOTELES?
 - a) ¿QUÉ ESTRUCTURA TIENEN CREADA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTION DE LAS CADENAS INTERNACIONALES?
 - b) ¿POSEEN ALGUNA METODOLOGIA?
 - c) ¿ELABORAN DICTAMENES PERIODICOS DE LA GESTION QUE REALIZAN LAS CADENAS INTERNACIONALES?.
 - d) ¿CÓMO SE ELABORAN DICHS DICTAMENES, Y QUE ASPECTOS SON LOS QUE TIENEN EN CUENTA EN LA ELABORACION DE LOS MISMOS?
 - e) ¿ CUALES SON LOS INDICADORES QUE CONSTITUYEN PARA USTEDES UN TERMOMETRO DE CÓMO VA MARCHANDO LA GESTION DE LAS INSTALACIONES?
4. ¿CÓMO VALORAN LOS RESULTADOS ALCANZADOS HASTA EL MOMENTO POR LAS CADENAS INTERNACIONALES EN LA GESTION QUE REALIZAN DE SUS INSTALACIONES Y PORQUE?

ANEXO No. IV

ENTREVISTA A DELEGADOS

POLO: _____

FECHA: _____

HORA: _____

TEMA: EVALUACION DE LA GESTION DE LA ADMINISTRACION EXTRANJERA EN HOTELES QUE OPERAN BAJO ESTA MODALIDAD.

1. ¿COMO REPRESENTANTES DE LA DIRECCION NACIONAL DE GAVIOTA EN EL TERRITORIO ANTE LA CADENA INTERNACIONAL, CONSIDERAN QUE CUENTAN CON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO UNA EVALUACION EFICIENTE DE LA GESTION QUE REALIZAN LAS CADENAS INTERNACIONALES?
2. EN SU OPINION, ¿QUÉ NECESITARIAN PARA PODER ACOMETER DICHA TAREA?
 - a) MAYOR PREPARACION DE LOS DELEGADOS
 - b) PERSONAL TECNICO CALIFICADO
 - c) APOYO DE LA DIRECCION NACIONAL, ¿EN QUÉ SENTIDO?
 - d) MAYORES FACULTADES O SEA MAYOR DESCENTRALIZACION EN LA TOMA DE DECISIONES
 - e) NECESIDAD DE ALGUNA INSTRUCCIÓN, PROCEDIMIENTOS O NORMATIVA METODOLOGICA
 - f) ETC.
3. ¿CUENTAN CON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR LAS REUNIONES DE CHEQUEO MENSUAL Y TRIMESTRAL CON DICHAS CADENAS?
4. EN SU OPINION, ¿CÓMO INFLUYE LA TITULAR (CONSIDERANDO LAS RELACIONES ALMEST-GAVIOTA) EN LAS RELACIONES CON LAS CADENAS INTERNACIONALES?

5. ¿QUÉ PROPONE PARA GARANTIZAR QUE SE REALICE UNA EVALUACION EFICIENTE DE LA GESTION QUE REALIZAN LAS CADENAS INTERNACIONALES?