



15
2E5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

FRANQUICIAS MEXICANAS

¿QUE OPINAN LOS FRANQUICIATARIOS?

La otra cara de la moneda

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

P r e s e n t a n :

Claudia Cortina Flores
Brenda A. Meza Garibay
G. Adriana Sierra Atilano
S. Verónica Valdés Victoria
Maricela Olivos Lugo

Director del Seminario: L.A.E. J. Carlos Varela Cota

México, D.F. **FALLA DE ORIGEN** 1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A la Máxima Casa de Estudios, nuestra
Universidad Nacional Autónoma de México.*

*A mi Abuelita y a mis Padres, por el apoyo y
confianza que siempre me han brindado.*

*Que ésto sirva de reflejo de todo lo que me han
dado, para llegar hasta aquí. Y como estímulo
para mis hermanos.*

*Con todo cariño.
CLAUDIA CORTINA.*

*Por su amor, paciencia y apoyo, a lo largo de
toda mi vida, con cariño para ustedes:*

*Papá, Mamá, Gustavo, Sandra, Francisco y
David.*

*Gracias.
Los quiere
BRENDA A. MEZA G.*

En mi corazón llevo todo mi amor y agradecimiento por siempre, para la persona que comenzó a impulsarme para llegar a donde estoy (gracias papá). Y a la que sigue apoyándome incondicionalmente y me ha levantado con la ternura de sus palabras, mi madre.

Gracias a ellos y a Dios.

*Con el amor de siempre
ADRIANA SIERRA.*

A la mujer que me ha brindado todo su amor y toda su comprensión alimentando mi vida día a día: Mi Madre.

A mi Padre.

A Alejandro, mi hermano, inseparable amigo y colega.

A Francisco, a quien amo y respeto por la constante búsqueda de nuestro crecimiento.

A Omar, que en el camino de la superación siempre exista la luz del entusiasmo y el esfuerzo.

*Agradezco siempre a ustedes
y sobre todo a Dios.*

VERONICA VALDES

A mi madre, quien siempre ha estado a mi lado incondicionalmente.

A mis hermanos, quienes siempre me han brindado su apoyo.

A mi padre.

A Jorge, a quien quiero y admiro.

A todas las personas que me han brindado su apoyo en los momentos difíciles, motivándome a seguir adelante.

Los quiere
MARICELA OLIVOS

*Al Profesor LIC. J. Carlos Varela Cota, quien
fungió como director de esdte Seminario de
Investigación.*

*Al LIC. José Antonio Amieva, por su
cooperación para la realización de esta
investigación.*

INDICE

INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION	3
ALCANCES Y LIMITACIONES	5
I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
Planteamiento del problema	9
Hipótesis	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	10
Tipo de investigación	10
Instrumentos	10
II. MARCO TEORICO SOBRE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS	
I. GENERALIDADES	
1.1 Lo que opinan los expertos	11
1.2 ¿Qué es y qué no es una franquicia?	12
1.3 Clasificación	14
1.4 Ventajas que ofrece el sistema de franquicias	15
1.5 Desventajas en el sistema de franquicias	16
1.6 La operación de las franquicias	17

2. ANTECEDENTES	
2.1 Las franquicias en México	19
2.2 Exito relativo en el mercado	22
3. DIRECTORIO DE EMPRESAS MEXICANAS FRANQUICIANTES	31
4. MARCO JURIDICO	37
4.1 Concepto de Contrato de Franquicia	39
4.2 Elementos de un Contrato	39
4.3 Obligaciones del franquiciante	41
4.4 Obligaciones del franquiciatario	42
III. INVESTIGACION DE CAMPO	
I. EMPRESAS CON UNIDADES FRANQUICIADAS	45
A) ALIMENTOS	
1. LA BAGUETTE	
Franquiciante	47
Franquiciatario	50
2. NUTRISA	
Franquiciante	55
Franquiciatario	62
3. POTABILIZADORA LATINA (PLATINA)	
Franquiciante	69
Franquiciatario	75

B) COMIDA RAPIDA

4. BRAVO'S PIZZA	
Franquiciante	79
Franquiciatario	81
5. EL FOGONCITO	
Franquiciante	85
Franquiciatario	89
6. TACO INN	
Franquiciante	95
Franquiciatario	100

C) CUIDADO PERSONAL

7. PRESIDENT GYM	
Franquiciante	105
Franquiciatario	109

D) DIVERSIONES

8. MACROVIDEOCENTRO	
Franquiciante	113
Franquiciatario	117
9. RECORCHOLIS	
Franquiciante	123
Franquiciatario	125
10. VIDEOVISION	
Franquiciante	129
Franquiciatario	131

E) REFACCIONES Y TALLERES

11 REFACCIONARIA CALIFORNIA

Franquiciante	135
Franquiciatario	139

F) RESTAURANTES

12 ARROYO

Franquiciante	143
Franquiciatario	148

13 LA TABLITA

Franquiciante	153
Franquiciatario	156

14 SUSHI- ITTO

Franquiciante	161
Franquiciatario	166

15 VIPS

Franquiciante	171
Franquiciatario	179

G) ROPA Y CALZADO

16 MICHEL DOMIT

Franquiciante	183
Franquiciatario	185

H) VARIOS

17 STEREN

Franquiciante	189
Franquiciatario	194

2. EMPRESAS QUE NO CUENTAN CON UNIDADES FRANQUICIADAS	199
A) RESTAURANTES	
18. CHURROS CON CHOCOLATE LA AZTECA	201
19. EL CORREO ESPAÑOL	205
20. LIVERPOOL PUB	211
B) ROPA Y CALZADO	
21. GLAMOUR LINGERIE (MISS GLAMOUR)	215
C) TINTORERIAS Y LAVANDERIAS	
22. ECOCLEAN	221
IV. COMPROBACION DE HIPOTESIS	227
V. RECOMENDACIONES AL ADQUIRIR UNA FRANQUICIA	231
VI. CONCLUSIONES GENERALES	243
GLOSARIO DE TERMINOS	247
ANEXOS	
Lectura de Mercado	251
Cuestionario	253
Marco Juridico	
Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial	257
BIBLIOGRAFIA	259

INTRODUCCION

A nivel internacional las franquicias han jugado un papel trascendente en el arte de hacer negocios, México adoptó este sistema en la década de los 80's, a partir de entonces ha iniciado el desarrollo de diversas etapas encabezadas primero, por el impacto que éstas provocaron en los hombres de negocios y después por la continua adopción de este sistema de comercialización en nuestro país.

En primera instancia, se consideran una serie de datos genéricos acerca de las franquicias, los cuales nos ayudan a tener un marco teórico de su desarrollo en México. Por ello se contemplan sus generalidades, lo que opinan los expertos en el tema, su clasificación, las ventajas y desventajas que ofrece el sistema, el éxito que las franquicias han tenido, sus antecedentes y el marco jurídico en el que se desenvuelven.

Esta investigación se limita específicamente a franquicias de origen mexicano, realizándose un estudio casuístico que pretende brindar un panorama real de las condiciones actuales en las que diversos empresarios han decidido otorgar sus negocios en franquicia, esto es, la labor de venta en que los franquiciantes han incurrido al ofrecer los distintos elementos que incluye su sistema de franquicia dirigido a sus posibles franquiciatarios, tales como la inversión total necesaria para su otorgamiento, posibles tipos de financiamiento, cuotas por concepto de regalías, publicidad, etc. así como el perfil deseado del franquiciatario, capacitación, requerimientos para la obtención de la franquicia (tamaño del local, personal necesario y la ubicación óptima), y finalmente los lineamientos del contrato.

En contraparte, se investigó la situación real de las unidades franquiciadas, para posteriormente analizar los comentarios, inquietudes y percepciones de aquellos empresarios que adquirieron estas franquicias; con el fin de plasmar esta información en cuadros en los que se realiza un análisis comparativo entre los elementos que dicen ofrecer los franquiciantes y aquellos que realmente reciben los inversionistas franquiciatarios comprobando así el grado de cumplimiento por parte de los oferentes de una franquicia.

Para lo anterior se vieron los rubros de negocio franquiciado, donde se consideran el tiempo en operación y el motivo de compra; inversión total; elementos que incluyó el sistema de franquicia, como determinación de la localización óptima, manuales, capacitación, asesorías, etc., así como la problemática manifestada por el

franquiciatario y pagos por conceptos de regalías y publicidad; entre otros elementos.

Las empresas que forman parte de esta investigación son Macrovideocentro, Videovisión, Refaccionaria California, Steren, Recorcholis, Michel Domit, Platina, Taco Inn, El Fogoncito, Bravo's Pizza, La Tablita, Restaurante Arroyo, Sushi-itto, Nutrisa, La Baguette y President Gym.

También se presenta información de empresas que ya están inmersas en el negocio del otorgamiento de franquicias, pero que por diversas causas no han obtenido la aceptación de los inversionistas; sin embargo cabe mencionar que algunas de estas empresas ya otorgaron franquicias en años pasados pero que por circunstancias diversas éstas cerraron. Por lo anterior, al no existir unidades franquiciadas al momento de realizar esta investigación (1994), no se ha podido comprobar su grado de éxito en la modalidad de franquicia y sólo se presenta la información referente a la oferta del franquiciante. Las empresas que se encuentran en este caso son: El Correo Español, La Azteca, Miss Glamour, Liverpool Pub y Ecocean.

Asimismo, se proporcionan una serie de recomendaciones a quienes desean adquirir una franquicia, así como los puntos clave que deben analizarse detalladamente para llevar a cabo una mejor elección. Lo anterior con el propósito de alertar a los futuros franquiciatarios sobre la importancia de realizar un profundo análisis de las franquicias que les ofrece el mercado y que son de su interés, para hacer de su inversión un negocio exitoso.

Finalmente, se puede decir que los recientes acontecimientos en la economía mexicana, iniciados en la última semana de 1994, cambiarán en forma notoria la aceptación y manejo por parte de los inversionistas mexicanos del negocio de franquicias.

JUSTIFICACION

La coyuntura en el ámbito de los negocios en nuestro país está viviendo una notoria revolución, México cambia el estilo de emprender nuevas formas de participar en el mundo empresarial. Si bien es cierto, actualmente existe una amplia difusión sobre un reciente sistema que ofrece incrementar las posibilidades de éxito; este nuevo sistema de negocio se llama "franquicia formato de negocio".

A partir de la introducción a México de este novedoso concepto, ha existido una gran aceptación e interés en adquirir este sistema, el cual supone la reducción del riesgo en el establecimiento de una empresa.

Las franquicias, sobre todo las extranjeras han expandido considerablemente sus unidades en el mercado nacional, buscando desarrollar su imagen antes probada, pero ahora en un nuevo mercado, bajo la administración de mexicanos. Sin embargo existieron otros empresarios que en lugar de comprar conceptos importados (franquicias maestras) se avocaron a vender sus propios sistemas, ésto es, comenzaron a franquiciar sus negocios, demostrando que no es necesario adquirir una franquicia extranjera, si en México existen nacionales.

Es vasto el conocimiento que se tiene sobre el sistema de franquicias en Estados Unidos de Norte América, información que no sólo es reproducida en aquel país, ya que clásicos son los casos que se utilizan para ejemplificar este sistema de comercialización, su desarrollo y crecimiento, así como la innumerable bibliografía al respecto; pero si hablamos de franquicias en México, específicamente franquicias de origen mexicano, desconocemos cuál ha sido la situación real de este sistema en nuestra nación. Los medios de comunicación y las asociaciones especializadas en la materia presentan un panorama favorable y de crecimiento en estos negocios, sin embargo no se conoce cuáles son las bases que sostienen tal apreciación.

Primeramente es importante conocer qué empresas mexicanas están otorgando sus negocios en franquicia; cuáles pueden ser las mejores opciones, qué empresas están haciendo un buen papel en el desarrollo de este formato, o por el contrario quienes están fracasando; qué está ocurriendo con este sistema de negocio en México, o bien simplemente qué opinan los franquiciatarios después de haber adquirido los derechos de franquicia.

Con lo anterior se pretende brindar un panorama sobre la situación actual tanto de franquiciantes, como de aquellos que adquirieron el sistema, para que los nuevos inversionistas sean más cautelosos al tomar su decisión de inversión.

Por tanto se han elegido veintidós casos de franquicias nacionales con el objeto de ofrecer una visión real y objetiva sobre la presencia de las franquicias formato de negocio creadas y desarrolladas en su mismo país de origen.

Esta investigación cuenta con los siguientes atributos:

- a) Ser novedosa y singular
- b) Contribuir a ampliar el conocimiento que existe sobre franquicias mexicanas
- c) Brindar la oportunidad de presentar la situación actual, el nivel y el rumbo que las franquicias mexicanas tendrán en los próximos años
- d) Servir como base para posteriores investigaciones sobre franquicias mexicanas.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Al realizar una investigación de campo se presenta la necesidad de delimitar cuál será la muestra o, cuáles los casos sobre los que se va a trabajar, con el propósito de que al determinar los resultados, éstos sean contemplados dentro del contexto del que fueron tomados, es decir, que sean interpretados de acuerdo a las características particulares que les dieron origen. Asimismo, existen ciertos límites en la investigación, que a continuación mencionaremos a fin de que los resultados obtenidos puedan ser interpretados con la mayor objetividad posible y atendiendo a la necesidad de no desviar o malinterpretar la información.

Uno de los primeros pasos de la investigación fue determinar aquellas empresas que formarían parte de ella, ésto se logró tomando del directorio de empresas mexicanas que otorgan franquicias, las que cumplieran con dos características básicas: ubicación de sus oficinas dentro del D.F. y contar con unidades franquiciadas en el D.F. y/o área conurbada. Aunque cabe mencionar que se hizo una excepción a esta regla en el caso de Operadora Vips que debido a la importancia y trascendencia de esta empresa en nuestro país, se decidió incluirla en la investigación aún cuando sus unidades franquiciadas se encuentran en el interior de la República Mexicana.

Asimismo, es importante señalar que la investigación inicialmente contemplaba 52 empresas, lo que se vio disminuído por varias circunstancias, como lo es que algunas han dejado de otorgar franquicias, o bien, han suspendido este sistema por diversas causas, por lo que no fue posible obtener información de ellas, como ejemplo tenemos a Cantabar, Chazz, Confeti Pizza, entre otras.

No son contempladas en esta investigación las franquicias maestras, que aunque son desarrolladas en el país por empresarios mexicanos, el concepto es extranjero, por consiguiente sólo se hablará de las de origen mexicano y desarrolladas aquí mismo, incluyendo algunas que empiezan a vender sus franquicias en el exterior.

Por otra parte, los problemas que se presentaron durante el desarrollo de la investigación en algunas franquicias, fueron que al entrevistar a los franquiciantes y pedirles información sobre el número de unidades franquiciadas y su ubicación, éstos informaban cantidades y ubicaciones equivocadas y al acudir a estos domicilios a realizar la entrevista a los franquiciatarios nos encontrábamos con

locales cerrados, o en ocasiones incluso ya no existía el local, como es el caso de algunas Baguettes y de la única franquicia de La Azteca.

En otras franquicias los franquiciatarios se mostraron muy escépticos y no accedieron a cooperar con nosotros, por lo que fueron descartados de la investigación.

Otra limitación que se presentó al momento de levantar la información fue que existían empresas con una sola franquicia y por lo mismo sólo se conoce el punto de vista de un franquiciatario, ya que dichas empresas no cuentan con más franquicias o éstas se encontraban en proceso de negociación, además de que existen otras que aunque aparentemente tienen varias unidades franquiciadas, algunas de ellas realmente no son franquicias ya que son vendidas parcialmente a un tercero, es decir, una parte pertenece a un particular y la otra, al mismo franquiciante. Asimismo, existe una modalidad en la que el franquiciante opera la franquicia otorgada a un particular a cambio del pago de un porcentaje adicional, sobre las ventas brutas, por concepto de operación.

Es importante también mencionar algunos factores que influyeron en el resultado de la investigación y que es necesario considerar, como lo es tomar en cuenta la situación económica por la que ha venido pasando el país en los últimos dos años y que ha sido agravada a partir de 1995, ya que por el grado de inestabilidad actual y la falta de dinero, de la sociedad en general, las franquicias tienen ventas bajas, lo cual es atribuido, por los propios franquiciatarios, a la crisis económica. Lo anterior constituye un obstáculo para determinar hasta qué grado la franquicia estará afectada por la situación del país y en que grado el concepto franquiciado no es exitoso.

En comparación con otros países, Estados Unidos principalmente, México comienza a utilizar como forma de expansión o de desarrollo de negocio, la modalidad de las franquicias, y por lo mismo su experiencia en esta nueva forma de negocio es limitada. Dentro del mercado, salvo contadas excepciones, las diferentes unidades franquiciadas tienen menos de tres años de operación en promedio, periodo que no es suficiente para que el negocio haya sido totalmente probado, aunque en apariencia éste se encuentre bien.

En otra dirección, es de suma importancia considerar que la información aquí contenida pertenece a la situación en que se encontraban las empresas franquiciantes y sus respectivos franquiciatarios al momento de levantar la información, y por lo

mismo, ésta puede tener pequeños cambios, que se hayan generado posteriormente a la fecha en la que se realizaron las entrevistas. El período en el que se aplicaron las lecturas de mercado y los cuestionarios fue durante el tercer trimestre de 1994.

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿El franquiciante proporciona las ayudas y apoyos prometidos al franquiciatario que opera su franquicia?

HIPOTESIS

1. Si el franquiciante no proporciona el soporte técnico, operativo y administrativo ofrecidos dentro de los acuerdos previamente establecidos, los franquiciatarios no tendrán resultados favorables en la operación y desarrollo de sus unidades franquiciadas.
2. Si los franquiciantes no cuentan con la suficiente experiencia para otorgar franquicias, los franquiciatarios no recibirán un sistema completo de franquicia.
3. Si los franquiciantes no cuentan con unidades prototipo donde se pruebe la efectividad de sus sistemas de franquicias, los franquiciatarios no contarán con la garantía de éxito en su sistema.
4. Si los franquiciantes antes de otorgar sus sistemas de franquicia no cuentan con un posicionamiento de marca, así como la satisfacción de un amplio mercado potencial, los franquiciatarios no tendrán la seguridad de permanencia en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación en la que se desarrolla actualmente la operación de algunas franquicias mexicanas por parte de quienes las adquirieron (franquiciatarios), y comprobar si los elementos de apoyo del sistema ofrecidos por los que las otorgaron (franquiciantes), se han cumplido en la realidad a favor de los franquiciatarios y de sus mercados objetivos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar las deficiencias que han percibido los franquiciatarios de la operación de su franquicia durante su funcionamiento y desarrollo.
- Determinar la situación actual en la relación comercial y administrativa del franquiciante con sus franquiciatarios en algunas franquicias mexicanas.
- Conocer el perfil idóneo que deberá satisfacer quien ofrezca una franquicia al mercado mexicano.
- Determinar si los franquiciantes de una franquicia mexicana cumplen con lo que ofrecen a los franquiciatarios.
- Determinar cuáles son los puntos clave, que debe investigar el interesado en adquirir una franquicia, antes de comprarla o de invertir en ella.

TIPO DE INVESTIGACION

Documental y de campo.

INSTRUMENTOS

Investigación documental:

A través de libros, revistas y publicaciones.

Investigación de campo:

Lecturas de mercado aplicadas a empresas franquiciantes. (Ver anexo 1)

Cuestionarios estructurados, aplicados a unidades franquiciadas. (Ver anexo 2)

- Observación directa.

Apoyo de diversos organismos, asociaciones y empresas de consultoría:

Centro Internacional de Franquicias (CIF), Consultores en Desarrollo de Cadenas de Franquicias (FRANCORP), Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

II. MARCO TEORICO SOBRE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS

1. GENERALIDADES

Es preciso introducir aquella terminología y conceptualización en materia de franquicias, permitiendo esclarecer mediante diversos puntos de vista el significado de los principios que forman este sistema de negocio, que sin su comprensión clara, no será posible referirnos a relaciones más profundas sobre el tema.

Para ello es importante denotar la aportación de algunas personalidades que han participado activamente en el ámbito empresarial y específicamente en el mundo de las franquicias.

1.1 LO QUE OPINAN LOS EXPERTOS

Si bien es cierto, "las franquicias son una forma o método para hacer negocios, que involucra la comercialización de productos o servicios. Una de las partes, (franquiciante) otorga a una segunda parte (franquiciatario), la licencia de marca, conocimientos, "know how", experiencia, para la operación de un negocio; por su parte el franquiciatario aporta una inversión y su trabajo para el desarrollo del sistema".¹

Para Juan Huerdo Lange, ex-director del Centro Internacional de Franquicias (CIF) el sistema de franquicias es una creativa y novedosa fórmula para descentralizar las operaciones y minimizar los costos directos de las grandes cadenas comerciales.

La franquicia para quien la sepa utilizar, representa la forma idónea para crecer en relación con el que no posee el gran capital para seguir abriendo unidades propias.

¹ Enrique y Rodrigo González Calvillo. Franquicias la Revolución de los 90's. México, 1991. Mc Graw Hill. (140pp).

Huerdo Lange afirma: "las franquicias son una estrategia de expansión de las empresas tanto mexicanas como extranjeras, en la cual una firma vende su marca a diversos compradores que a cambio de una inversión inicial reciben respaldo de un paquete completo que engloba todos los aspectos del negocio: abasto, organización interna, administración, obligaciones fiscales y legales, control, imagen publicitaria, local y ventas. Con ello la estandarización permite que una compañía pueda ofrecer en diversos puntos de venta el mismo producto o servicio, con una idéntica calidad. La única diferencia observable sería que el franquiciatario es el dueño de ese negocio en particular, el que le fue otorgado por el franquiciante a través de un contrato."²

Se publicó en conferencia de prensa que Huerdo Lange y Juan Manuel Gallástegui (dirigente adjunto del C.I.F.). consideraban que las franquicias "son grupos de paquetes que incluyen sistemas de operación de empresa, tecnología, asesoría integral y capacitación."³

Según Eduardo Reyes Díaz-Leal "Una franquicia es la licencia de uso de marca en donde se transmiten conocimientos técnicos y se proporciona asistencia técnica, en la cual la persona adquiriente tiene la concesión para producir y/o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos por el titular, tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que éste distingue. En una franquicia el otorgante se responsabiliza en instruir con manuales de procedimientos y organización, así como programas automatizados de administración al adquiriente, además se compromete a mantener, el nombre y la imagen corporativa, los estudios de mercado y publicidad, y otorga la concesión territorial al adquiriente; el adquiriente a su vez se compromete a mantener los estándares de operación exigidos por el otorgante y utilizar al 100% los conocimientos técnicos desarrollados por éste."⁴

1.2 ¿QUE ES Y QUE NO ES UNA FRANQUICIA?

Una franquicia no es un sistema de distribución entre varios niveles (Amway), donde se retribuye a las personas según las ventas logradas por quienes están por debajo de ellas.

²Revista Epoca, 10 de mayo de 1993.

³Periódico Excélsior, 12 de febrero de 1993.

⁴Eduardo Reyes Díaz - Leal. Franquiciando en México. México, 1991. Editorial del Verbo Emprender. (160pp).

No es una organización piramidal donde las comisiones se determinen de acuerdo a la cantidad de personas que un individuo logra captar hacia la misma organización. En una franquicia las comisiones (regalías) se basan de acuerdo a un determinado porcentaje sobre las ventas brutas.

No es una empresa distribuidora (intermediarios), ni una comercializadora (venta directa al público); en ambos casos no se sigue un sistema estandarizado, no se atiende a un segmento específico del mercado mediante un conjunto de elementos que lo hacen único, no existe el pago de regalías, por tanto no se le considera una franquicia.

No es una empresa conjunta entre el franquiciante y el franquiciatario, por el contrario, no existe propiedad común; sólo una relación estrecha de intereses y de comunicación entre las partes, con el objeto de mantener, explotar y beneficiarse ambos de los atributos de una marca y de un sistema. El franquiciante proporcionará los elementos de dicho sistema; el franquiciatario a su vez será el dueño-administrador del negocio, quien tomará sus propias decisiones y sufrirá de las pérdidas, o bien gozará de las ganancias obtenidas.

Según Juan Huerdo Lange una franquicia no es un comercio ni una industria, sino una estrategia de expansión, cuyo soporte lo constituyen tres aspectos:

1. El licenciamiento del uso del nombre.
2. El otorgamiento de la operación técnica y soporte continuo a la empresa franquiciada.
3. El pago por la utilización de estos derechos y un pago posterior constante llamado regalía.

"Una franquicia es una forma de negocios que involucra comercializar productos y servicios; en ella el otorgante concede el uso de su marca o nombre comercial, como el elemento distintivo de todo un sistema que puede comprender, pero no limitarse, a las experiencias, conocimientos, fórmulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas y lineamientos operativos del franquiciante."⁵

Otra concepción de la franquicia nos dice que es un método de mercadeo basado en un formato de operación único, uniforme, homogéneo, que integra y estandariza todas las fases del proceso de comercialización; por ello, una compañía ofrece en diversos puntos de venta exactamente el mismo producto o servicio.

⁵Publicaciones Bancomer, junio de 1993.

El sistema de franquicia es una alternativa que se presenta para que empresarios de cualquier parte del mundo puedan aprovechar el talento y creatividad del franquiciante, por medio de una estructura operacional y administrativa con la cual no contaban los inversionistas (franquiciarios), pudiendo adquirir sistemas de control e instrumentos de promoción, publicidad y mercadotecnia suficientes para hacer de un negocio una excelente opción de inversión.

Partiendo de todo lo anterior podemos decir que dentro de una franquicia existe una relación donde una primera parte, Franquiciante, cede su marca y conocimientos sobre la marcha del negocio a una segunda parte Franquiciario, que será el encargado de desarrollarla. En este sistema se logra una mayor ampliación de los canales de distribución, existiendo la expansión del negocio, con la característica de representar una baja inversión como resultado de la comercialización y sobre todo de la participación de los dos elementos en mutuo acuerdo.

1.3 CLASIFICACION

Una vez comprendido el significado de franquicia nos avocaremos a señalar la clasificación general donde podemos identificar dos formas predominantes de franquicias.

La primera, denominada franquicia de producto y marca registrada, donde el franquiciante otorga el uso y explotación del nombre comercial y será proveedor exclusivo de los productos que comercializará o distribuirá el franquiciario; en esta relación la información y conocimiento de operación son limitados.

La segunda, llamada franquicia de formato de negocio, es un sistema integral para la operación de una empresa (marca, experiencia, criterios, especificaciones para construcción, adaptación del local, parámetros y requisitos para la selección y contratación del personal, abasto, organización interna, publicidad, administración, ventas, obligaciones fiscales y legales, control de inventarios, etc.) El nombre comercial y la tecnología se desarrollan en forma conjunta, ambas se dirigen al mismo objetivo: la repetición uniforme de una operación comercial o de servicio.

Actualmente existen distintas categorías de franquicias; la simple, en la que la inversión se limita a una unidad; la regional, a un territorio donde se podrán instalar

varias unidades y la franquicia maestra que se otorga a un país en el que el inversionista desarrollará unidades propias o subfranquiciará a terceros.

1.4 VENTAJAS QUE OFRECE EL SISTEMA

De un sistema a otro se pueden observar algunas ventajas que benefician predominantemente al franquiciante, principalmente a aquel que maneja el sistema de formato de negocio; los beneficios de los que gozan quienes poseen una marca que es otorgada en franquicia, son los siguientes:

- A) La franquicia como forma de expansión de negocios, aprovecha el bajo costo de inversión e inicia su proceso de expansión, ya que pueden crecer favorablemente los canales de distribución por medio de este sistema.
- B) Transferir la responsabilidad de los costos operativos.
- C) Incorporar a un dueño-operador (franquiciatario) más motivado y responsable que "un gerente mal pagado".
- D) Como empresa operadora de una cadena de franquicias se obtienen ingresos por el pago inicial que justifica el uso de la marca y del sistema integral de la firma, además del pago continuo por concepto de regalías, el cual se eroga por el apoyo y asistencia técnica, en su caso por abastecimiento (comisariato), además de un cierto porcentaje por publicidad.
- E) Una vez que se han vendido unidades a franquiciatarios, con la liquidez, resultado de estos activos, existe la oportunidad de diversificar las inversiones; es decir, las cuotas iniciales y los pagos posteriores por franquicia otorgada, generarán ingresos que puedan retornarse a la matriz de la franquicia para inversión, diversificación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, publicidad, etc.
- F) Su experiencia en compras le hacen responsable de la realización de éstas a través de una oficina exclusivamente instalada con este fin, el de abastecer a las unidades franquiciadas, vendiendo el producto a través de ellas. El proveedor o proveedores cuyas líneas no están integradas verticalmente a la empresa, deberán otorgar un porcentaje de descuento por volumen y probablemente asignar una comisión por venta como agente.

- G) Diseminación de los riesgos, puesto que los franquiciatarios, mantienen el 100% de las responsabilidades financieras.
- H) Desarrollo de otros mercados, o bien buscar el incremento del posicionamiento del producto o servicio en la mente del consumidor actual.

Por su parte las ventajas reconocidas para quien adquiere una franquicia (franquiciatario) son las siguientes:

1. Concepto exitoso comprobado en el mercado.
2. Derecho de uso de marca reconocida y prestigiada.
3. Rápida instalación de un negocio "ya hecho."
4. Capacidad de adquisición de insumos para el negocio franquiciado bajo condiciones preferenciales, como consecuencia de las economías de escala.
5. Reducción de riesgos y errores, facilitando el inicio de las operaciones.
6. Programas automatizados de administración y control.
7. Derecho de territorialidad.
8. Publicidad y promoción corporativa y/o local.
9. Asistencia profesional y apoyo constante, capacitación y asesorías en las áreas del negocio otorgado.
10. Estructura funcional.
11. Controles de inventarios y ventas.
12. Manuales de procedimientos y organización.

1.5 DESVENTAJAS EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

- A) El crecimiento de las franquicias y de sus franquiciatarios siempre estará limitado a las proyecciones de los franquiciantes.
- B) Poca independencia para el franquiciatario.
- C) La reputación de las franquicias siempre dependerá de la reputación de los franquiciantes.
- D) Inflexibilidad en el sistema.
- E) Riesgos asociados con el franquiciante.
- F) Monitoreo de los servicios que lleva al cabo el franquiciante.

1.6 LA OPERACION DE LAS FRANQUICIAS

La Camara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO), mencionó que un acuerdo de franquicias involucra autorizaciones de explotación, conocimientos técnicos, asesorías para reproducir la comercialización de un bien o servicio, básicamente siguiendo un mismo modelo o método operativo y administrativo, el cual es establecido por el franquiciante.

Por ello, se recomienda que para un mejor análisis, una franquicia deberá ser analizada por el novato y el experto desde tres puntos de vista: el legal, el mercadológico y el internacional.

Según Huerdo Lange, para que una empresa desarrolle un sistema de franquicias exitoso primero se debe tener perfectamente sistematizadas y estandarizadas sus operaciones; es preciso tener un posicionamiento en el mercado además de tener una posición financiera sana.

El éxito en el otorgamiento de franquicias depende de un buen número de factores correlacionados: vasto conocimiento y desarrollo del producto o servicio ofrecido; programas de capacitación; facilidad en la operación misma del negocio para la reproducción simple de las actividades, a través de manuales de operación; contar con un negocio lo suficientemente rentable, que permita generar las adecuadas utilidades como para compartirlas con un "socio" (franquiciatario); un negocio probado, experimentado; para ello la ubicación de unidades propias, además de una unidad prototipo, son fundamentales para confirmar su aceptación en el mercado.

El motivo por el que triunfan las franquicias es porque una compañía ha desarrollado los sistemas y mecanismos apropiados para que un negocio funcione perfectamente, por el interés en vigilar como debe ir evolucionando el mismo, implantando un sistema que tenga identificada la imagen que se pretenda proyectar; cuál es el nicho de mercado que se debe atacar, es decir, el cumplimiento de un plan mercadológico; establecimiento de políticas generales y específicas que impidan el fracaso; manteniéndose de esta manera a la vanguardia de la información y del mundo cambiante. Sólo con lo anterior será posible contar con la idónea introducción en el interesante ámbito de las franquicias.

Ahora para que el franquiciatario se vea beneficiado, debe actuar con profesionalismo al tomar la decisión de invertir, ya que relacionarse con un negocio

de este tipo significa comprar no sólo una "fórmula mágica" de empresa, sino toda una administración que le pueda ayudar a reducir el riesgo de operación, posibilitándole el retorno de su inversión. Quien adquiere una franquicia debe analizar todas las opciones, eligiendo el giro idóneo a sus capacidades y expectativas; los inversionistas deben evaluar a fondo los ofrecimientos de la compañía, así como al franquiciante mismo, quien es aquel que deberá proporcionar la información requerida sobre los procesos operativos, administrativos, técnicos, mercadológicos, financieros, etc. para poder optar por el sistema más atractivo de inversión.

2. ANTECEDENTES

2.1 LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

Las franquicias en México son verdaderamente recientes, la empresa Mc Donald's fue la que abrió paso a las franquicias extranjeras en el mercado mexicano. Tomó la decisión de entrar a nuestro país en los primeros años de la década de los 80's, precisamente en un momento de dificultad económica.

Durante el periodo presidencial del Lic. Miguel de la Madrid, Mc Donald's pese a todos los problemas existentes (nacionalización de la banca, control de cambios, suspensión de pagos), formalizó la apertura de dos unidades: una ubicada en el Distrito Federal y la otra en Monterrey, Nuevo León; pero antes tuvo que obtener la aprobación y registro de sus contratos, en ese entonces ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, trámite difícil y complicado.

Otras franquicias que entraron posteriormente a México fueron Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers, comenzando así el "boom" de las franquicias.

En 1988 la Asociación Internacional de Franquicias con sede en Washington D.C. nombró a Enrique González Calvillo como representante especial en México.

El 16 de junio de 1988 surgió la primera conferencia sobre franquicias en México, estando a cargo de la Camara Americana de Comercio (American Chamber of Commerce of Mexico A.C.) en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco. Actuaron como conferencistas los señores Jack Sheedy, Peter Holt, éste último Director de asuntos internacionales de la Asociación Internacional de Franquicias (AIF) y el presidente de ese entonces de Helados Bing, Adolfo Hom; James Clement y Enrique González, ambos como representantes de la AIF de Washington D.C. El evento atrajo a casi cien hombres de negocios.

En el año de 1988 entraron franquicias mayoritariamente norteamericanas; la primera edad en el desarrollo de franquicias en México, se caracterizó por la importación de las mismas; la segunda por el desarrollo de franquicias mexicanas y la tercera, se espera que se identifique por la exportación de las mexicanas a otros países.

Los casos de franquicias mexicanas en 1988, 1989 y 1990 fueron aislados. Entre ellos figuraron Videocentro, Triónica y Dormimundo. Así como también se produjo el desarrollo de la franquicia Vips.

Precisamente a finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). La reunión se llevó a cabo el 10 de noviembre en El University Club de la Ciudad de México. Quedando constituida formalmente en febrero de 1989; su objetivo es, la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país, así como el buscar el mejoramiento de las condiciones legales, además de impulsar un crecimiento sostenido de franquicias. La primera conferencia internacional de franquicias en México se llevó a cabo el 12 de julio de 1989 y la primera feria de oportunidades de franquicias cuatro meses más tarde, en la que concurrieron más de doscientos empresarios, estudiantes y público en general. En ese mismo año entraron a México Alphagraphic's, Thrifty, Rent a car, Super 8 motels, Days Inn, Hard Rock café, estudiando su ingreso Burger King, Wendy's, así como Domino's Pizza y Subway.

Hasta 1990 el mundo de los negocios en México se encontraba sometido a diversos trámites burocráticos e impedimentos que sólo consiguieron que el sistema de franquicias, en nuestro país se iniciara y desarrollara mucho tiempo después. El burocratismo oficial obstaculizaba la constitución de empresas formales, existiendo una exagerada regulación gubernamental que restringía la inversión extranjera al no otorgar las suficientes garantías. Pero llegó una oleada de modernización (libre mercado, globalización y levantamiento regulatorio) lo que ha permitido en la actualidad tomar un auge en el sistema. Hemos de especificar que este sistema ha evolucionado, ya que mucho antes de llegar a nuestro país, las franquicias se fueron desarrollando desde el siglo pasado en Estados Unidos de Norteamérica.

Las primeras franquicias en aquel país se caracterizaban por ser de distribución, es decir, se autorizaba en un territorio el derecho de repartir un artículo. Posteriormente surgieron las franquicias de producto-marca, en las que el objeto fue proporcionar una manufactura elaborada o semielaborada además de procesos industriales y un área de distribución con el derecho de uso de la marca.

Cuando surgen las franquicias de formato de negocio en los 50's; Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken y Hoteles Howard Johnson; además del uso de la marca y de la distribución del producto fue proporcionada toda la información necesaria para operar el negocio; apoyo en la determinación de la óptima ubicación; así como la selección del local o terreno acorde a las especificaciones del que posee

el nombre y prestigio de una marca; procedimientos por escrito; asistencia permanente en la administración y operación del negocio, etc.

Según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) en México, el otorgamiento de franquicias en los últimos años ha sido uno de los sistemas comerciales más efectivos, y a últimas fechas las franquicias en nuestro país han cobrado un auge inusitado. Hace aproximadamente ocho años eran casi inexistentes, incluso el concepto de franquicia no existía en la legislación mexicana, por lo que carecía de marco jurídico necesario para su desarrollo.

Según la misma SECOFI, el potencial de crecimiento en nuestro país es sorprendente, México reúne características ideales para el sistema de franquicias, tales como las dimensiones geográficas con grandes problemas de distribución; el contar cada vez más con un número mayor de pequeños empresarios entusiastas, pero sin la preparación o sin los apoyos técnicos sobre el manejo adecuado de un negocio; entre otros.

En la actualidad del total de franquicias operando en México, según cifras oficiales, el 48% son nacionales.

Después de la avalancha de franquicias extranjeras, se ha observado con gran entusiasmo el desarrollo de las franquicias mexicanas. Se piensa que fue necesaria la existencia de un periodo de importación de franquicias, que permitieran al público, y en sí a los empresarios mexicanos entender lo que eran las franquicias, además de las ventajas que éstas podrían ofrecer.

A pesar de la rapidez con la que se dio a conocer el concepto de franquicia en nuestro país, existió un proceso lento para que los empresarios decidieran iniciar un negocio que parecía fácil, cabe mencionar que gran número de franquiciantes se introdujeron en forma improvisada, otorgando sus negocios en franquicia, sin la preparación necesaria que permitiera ofrecer un soporte técnico, mercadológico, operacional, etc. que brindara un desarrollo sistematizado de las actividades, obteniendo como resultado el fracaso, llevándose con ellos a la desventura a quienes confiaron en un sistema que les proporcionaría certeza en el mercado, frustrando sus expectativas. Por otro lado, aquellos que realmente se prepararon con un adecuado programa de franquicias, aún se encuentran en el mercado, manteniéndose o bien incrementando su participación entre los consumidores.

El reto que afrontan los franquiciatarios es producto de la inexperiencia inevitable que surgió del nacimiento de las franquicias en México.

Después de la introducción de franquicias a nuestro país (el gran boom), se ha pasado a una etapa de maduración en donde los franquiciatarios están planteando a sus franquiciantes todo tipo de dilemas. Por ello, es un buen momento para que los franquiciantes se cuestionen qué es lo que está sucediendo, cuál es su posición con respecto al sistema, así como reafirmar la importancia y el valor de quienes contribuyen claramente en el proceso de expansión de las franquicias en territorio mexicano.

2.2 EXITO RELATIVO EN EL MERCADO

Los resultados del sistema de franquicias en los últimos años, tanto en México como en otros países, muestran un crecimiento sorprendente, lo que las ubica como el área de negocios de mayor dinamismo a nivel mundial.

En parte importante del proceso de globalización de la producción y la prestación de servicios, las franquicias se han distinguido, como una de sus expresiones más notables. El centro de éxito de este formato se encuentra en el carácter repetible y adaptable "tropicalizable" de negocios con éxito probado.

En México, donde se estaba acostumbrado a soñar con la "franquicia de importación", los hombres de negocios mexicanos han comenzado a experimentar un cambio radical en su apreciación sobre esta actividad. De hecho, el número de negocios locales que está entrando al formato de franquicia se ha extendido notablemente. Según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) mientras hace dos años 90% de sus miembros eran propietarios de franquicias maestras, otorgadas por empresas estadounidenses, para los primeros meses del presente año 42% de dichos socios representaban a empresas mexicanas.

Aunque el mercado interno sigue constituyendo una gran limitante para la expansión de los negocios en México, el crecimiento de la población de origen mexicano e hispano en los Estados Unidos es una excelente oportunidad para el crecimiento de las franquicias nacionales en ese país; considerándose que tan sólo dentro de las cien primeras franquicias en Estados Unidos, once son de origen mexicano. Así la población latina en el país vecino es un segmento atractivo, por el potencial que representa para las franquicias nacionales.

Actualmente, existen en México franquicias operando en treinta y nueve giros: lo mismo negocios de servicio automotriz, que hoteles, gimnasios, renta de camiones, tintorerías, etc.; lo cual contrasta con las primeras franquicias que se dieron, donde la mayoría eran de alimentos, ahora la gama es mucho más amplia.

Así, vemos que las franquicias se expanden con celeridad en las primeras ciudades del país, y tienen el apoyo de las autoridades de comercio mexicanas. Según la SECOFI su desarrollo ha impactado en los estándares de servicio al cliente, de tal manera que han provocado una modernización de algunos sectores que operaban tradicionalmente en el país (restaurantes, panaderías, heladerías) adicionalmente, propician un desarrollo de proveedores nacionales para el abastecimiento de sus insumos, situación favorable a la generación de empleos, innovación tecnológica y elevación de la productividad.

Aunque no existen cifras precisas al respecto, diversas fuentes aseguraron que Monterrey y Guadalajara ocupan el segundo lugar después de la Ciudad de México en cuanto al número de franquicias operando. En ambas ciudades hay múltiples ejemplos no sólo de franquicias maestras en desarrollo, sino también de firmas locales que se atrevieron a franquiciar sus conceptos con distintos resultados.

La sultana del norte guarda sus diferencias con respecto a otras ciudades del país. Según el delegado local de la AMF en Monterrey, es mayor la compra de franquicias maestras, adquiridas por los grandes grupos empresariales o por medianos empresarios.

Asimismo, otros regiomontanos han franquiciado sus propios negocios como Raymundo Saidé, quién inauguró en 1975 su restaurante Jack and Ray, cuya especialidad son las tortas árabes. Hoy tiene dos sucursales en la capital regia y ya franquició el negocio en Saltillo y en Nuevo Laredo. La primera está vendiendo mucho a diferencia de la segunda que aunque no le va mal, tampoco es lo que esperaban.

Otro regiomontano que se aventuró a **franquiciar*** es Ramsés Andonic Giacomán, quién fundó Caesar's Pizza en 1987 y tres años después inició la venta de franquicias.

* El término franquicia proviene de una traducción literal, quizá incorrecta del vocablo inglés franchise. Sin embargo es común encontrar la conjugación de esta palabra.

Cuando inició el sistema de franquicias no se les hacía mucho caso a las franquicias mexicanas porque se pensaba que éstas no serían competitivas con las extranjeras, sin embargo en la actualidad un alto número de personas ya se dieron cuenta que los negocios mexicanos pueden franquiciarse y funcionar.

En cuanto a Guadalajara en esta década de los noventa se ha vivido la fiebre de las franquicias, los más osados han incorporado sus empresas a este formato: Copiroyal, Diversiones Moy, D'Paul, El Pollo Pepe, Pinta Prissa y Drim, son algunos ejemplos. Otros inversionistas, la gran mayoría, han actuado con cautela y han preferido comprar conceptos extranjeros, ya sea para explotarlos como franquicias maestras en todo el territorio nacional, manejarlas regionalmente u operarlas en forma individual.

Con todo y que en la Perla Tapatía se han instalado franquicias de todos los giros, las que han tenido el crecimiento más dinámico son las de alimentos.

A juicio de José Cárdenas Díaz, coordinador del área de Estudios Económicos de la Cámara Local de Comercio, las franquicias de alimentos y, sobre todo, las de comida rápida están llegando al punto de saturación. Sin hablar de una saturación, Benavides de la AMF, opina que las franquicias de alimentos ya no son tan atractivas como en un principio cuando, al no tener mucha competencia, trabajaban con altos márgenes de rentabilidad e increíbles ventajas.

Las franquicias han ido cambiando la forma de vida de los tapatíos; para Cárdenas, su influencia no ha sido tal para cambiar los hábitos alimenticios de la población, menos aún cuando la mayor parte de ella conserva la costumbre de ir a comer a casa. Aunque Aceves de la AMF, no piensa igual y opina que "debe haber gustos para todos".

Por otra parte, cuando se habla de franquicias tapatías con éxito la primera que salta a la vista es Bing, quien para lograr el desarrollo y expansión fijados, se decidió por la opción de otorgar franquicias. Hasta 1993 la empresa ha colocado 261 franquicias por toda la república, independientemente de haber iniciado su internacionalización en España.

Diversiones Moy tan sólo en el año pasado vendió treinta y nueve franquicias y se convirtió en una de las de mayor crecimiento. Desde que entró a la jugada, en 1991, ha tenido un crecimiento envidiable, que a la fecha se refleja en noventa y siete centros en cincuenta ciudades del país.

Un caso diferente dentro de las franquicias netamente tapatías, es de Drim que viene a ser la otra cara de la moneda, quien nació sin seguir los pasos lógicos que marcan este formato. Con ocho años de operar Wendy en la ciudad, Antuan Frangie Saade decidió que era el momento de otorgar en franquicia su negocio de helado de yogurt. Tras mejorar el concepto y darle una nueva imagen, el esquema arrancó con el primer problema: al querer registrar el nombre de Wendy, se encontró con que otra franquicia con el mismo nombre iba a llegar al país. Para evitar confusiones, optó por el de Drim, un nombre que no era reconocido en la localidad.

Aún así, Frangie continuó con su aventura contemplando que podría vender cuatro o cinco franquicias cada año. En 1992 logró su objetivo y a partir de ahí Drim se entrampó. El franquiciante reconoce que inició mal: *"en lugar de tener primero un concepto exitoso para franquiciarlo, empezamos con un negocio que no había penetrado en el mercado, con una marca y una imagen que no eran conocidas"*; sin embargo, considera que su franquicia tiene un concepto bien diseñado y que su sistema operativo es correcto, por lo que confía en salir adelante con varias aperturas en los próximos meses, a la vez de consolidar las ventas de sus inversionitas existentes.

Así, marcas como Bye Bye o Barrocos ya empezaron a trascender las fronteras y la eventual creación de un mercomún norteamericano facilitará, al menos en un principio, el avance hacia el norte de las franquicias criollas.

Otra empresa en este caso es la de Taco Inn, donde según el licenciado César Cervantes, director de franquicias de esta cadena, dio a conocer que hay planes de expansión internacional. Desde España se recibieron cuatro distintas propuestas que después de estudiarlas y concursarlas se seleccionó a un grupo de Valencia para otorgarle la franquicia. El primer restaurante en España está programado para iniciar operaciones el 15 de septiembre de 1995.

Actualmente estudian ya otras propuestas, entre las que destacan Singapur, Chile, Colombia, Nicaragua, Argentina, Japón, y ciudades como Nueva Orleans, Miami, Dallas y Me Allen en Estados Unidos, entre otras.

Dentro de la euforia provocada por esta estrategia de comercialización, hubo también intentos improvisados, que ahora están resultando en pérdidas, como Las Flautas y El Farolito (tacos). Juan Huerdo anunció que en 1993 muchas empresas que no pudieron alcanzar los niveles de profesionalismo para brindar soporte a sus

franquiciatarios y, a su vez, diversos inversionistas que no obtuvieron en sus unidades los márgenes de utilidad que esperaban, se retirarán del mercado.

Aunque no precisó los nombres, el ex-titular del CIF dijo que aproximadamente 30% de los franquiciantes que actualmente están en el mercado tienen mala percepción de lo que el sistema de franquicias exige para que operen con éxito: "pensaron que era muy fácil, que todo el trabajo se limitaba a firmar contratos y no adoptaron el perfil de seriedad ante los franquiciatarios o ante los proveedores, o bien, ante el consumidor".

Las empresas que más problemas han tenido son las que se dedican a servicios, ello se entiende porque en México estamos en la fase inicial de aprender a dar servicio. Algunas de estas empresas se declararon en guerra y otras simplemente se retiraron del mercado de franquicias y volvieron a sus operaciones como empresa privada con sus propias sucursales, tal es el caso de Triónica, que se dedica a la compra-venta y servicio de equipo de cómputo y maneja las marcas Dataware y Dell.

De las empresas mexicanas, la franquicia más fuerte es Vips, la cual representa una inversión elevada.

A nivel nacional, las empresas más exitosas son las de entretenimiento: Videovisión (con 804 unidades en todo el país), Videocentro (con 610 unidades); y los que ofrecen un servicio que las distingue de las demás: Diversiones Moy y Yuppies Sports Café (cafetería con entretenimientos deportivos).

El negocio de las franquicias ha crecido rápidamente en el país de tal forma que de 1990 a 1992 surgieron alrededor de 200 empresas franquiciantes, las cuales vendieron su firma a varios inversionistas (franquiciatarios) que a su vez crearon cerca de 4 000 unidades. "Ambas cantidades crecerán en 100% en 1993" dijo Juan Huerdo Lange, es decir, al terminar el año habrá cuatrocientas empresas franquiciantes y aproximadamente ocho mil establecimientos franquiciados.

Según datos de la AMF en 1990 de las empresas franquiciantes el 30% eran mexicanas y 70% extranjeras, de las cuales 68% provenían de los Estados Unidos, 1% de Canadá y 1% de Gran Bretaña. Sin embargo, pronosticaban que la tendencia en los años siguientes sería que las compañías nacionales superarían a las extranjeras.

Juan Huerdo Lange y Juan Manuel Gallástegui, del CIF, precisaron que "el desarrollo de las franquicias en México ha sido explosivo al aumentar de 31 en 1991 a 200 en la actualidad". Asimismo, pronosticaron que "el crecimiento de este sector aumentaría a 300%, precisamente por el entusiasmo que existe por desarrollar este tipo de empresas, que tienen como característica básica el uso de tecnología avanzada y sistemas de operación exitosos en la mayor parte del mundo."⁶

Explicaron también, que de las franquicias que operan en México, 52.5% son totalmente mexicanas, pero no obstante, es necesario que éstas se desarrollen más, antes de que las extranjeras se apoderen del mercado.

Señalaron que para las franquicias mexicanas existe un enorme mercado en Estados Unidos, particularmente en el ramo alimenticio, por lo que se habrá de trabajar en firme para penetrarlo, puesto que ofrece grandes oportunidades e interesantes negocios.

Las empresas mexicanas que pretendan seguir otorgando franquicias tendrán que desarrollar un esquema institucionalizado de operación y un sistema adecuado de franquicia de lo contrario estarán condenadas al fracaso.

La advertencia anterior tiene sentido, por que los principales competidores de franquicias en México provienen de Estados Unidos.

Por el número de empresas franquiciantes y por la cantidad de unidades franquiciadas, México se encuentra actualmente entre los diez países del mundo, que más han crecido en este renglón, pues de acuerdo con lo dicho por Daniel Tanur, quien está al frente de la firma franquiciante Ho- Lee Chow, nuestro país ha realizado en menos de tres años lo que a España y Brasil (quinto nivel mundial) les llevó diez años.

Daniel Tanur consideró que el "boom" de las franquicias se debe en general a la apertura comercial del país, especialmente en la inversión extranjera; a la avidez con que la población nacional recibió a las nuevas formas de obtener los productos de su interés y al desarrollo de centros comerciales.

⁶ Periódico Excelsior, 12 de febrero de 1993.

Existen muchas compañías locales y extranjeras que están entrando a escena como asesoras de franquicias, promotoras o intermediarias y desde ahora han comenzado a disputarse un redituable mercado ahora virgen e inexplorado.

Por otra parte existen también numerosos negocios que esperan establecerse en México de los más variados giros, como reparadoras de calzado, taquerías, centros de afinación de motores y cambio de aceite, tiendas de ropa informal, joyerías, servicio de mantenimiento de casas y de oficinas, lavado de alfombras, heladerías, etc. De estas empresas algunas han dado algo más que los primeros pasos y un número no despreciable de ellas esta formado por marcas nacionales. Incluso empresas grandes y medianas como Bayer de México, Latincasa y Levi's, han comenzado a estudiar la posibilidad de desarrollar sus propias redes de franquicias.

Así, vemos que el empuje de las pequeñas unidades franquiciadas, respaldadas por sus respectivas empresas madres, colocará a muchos negocios minoristas independientes frente a la disyuntiva de "convertirse en franquicia o morir". Las nuevas condiciones de la oferta y la demanda que suscitará el desencadenamiento masivo de las redes de franquicias obligará al comerciante autónomo a reflexionar respecto a la necesidad de renovarse.

Del mismo modo, grandes firmas corren también el riesgo de aminorar sus ventas si no logran mantener un nivel similar de precios, abasto, calidad y eficiencia al de sus pequeños competidores encadenados en una franquicia.

Por otra parte, hay que considerar que el franquiciatario no es un simple distribuidor, ni mucho menos un empleado, sino un socio, a lo mejor del mismo calibre que el franquiciante, al que no hay que dejar de apoyar. Aunque en esta sociedad comercial el franquiciatario tiene que someterse al esquema operativo fijado por la empresa madre, las buenas franquicias se mantienen abiertas a las iniciativas de sus franquiciatarios lo cual beneficia en general a toda la franquicia. Esto hace ver que mientras más estrecho sea el campo de acción de una franquicia mientras más específico y similar sea su servicio o su producto, mejor será la calidad y mayores las posibilidades de éxito.

Existen numerosos promotores como grupo Gigante con la franquicia de radio Shack, el grupo mexicano de franquicias con su conocida franquicia de Videocentro, Bye-Bye y Triónica entre unas locales; otros ejemplos son el CIF, Probusa y AB

franquicias, quienes están promoviendo el crecimiento del mercado, importando, desarrollando conceptos mexicanos o asesorando sobre el tema.

Son ellos quienes respaldados por lo general en despachos estadounidenses han realizado a lo largo de dos o tres años una callada, aunque persistente labor de cabildeo a fin de relajar la normatividad mexicana y eliminar la maraña legal que tanto tiempo freno el avance de las franquicias.

Michael Brennan, miembro del subcomité de franquicias internacionales de la barra internacional de abogados plantea que no obstante la apertura comercial, la transferencia de tecnología extranjera sigue estando pesadamente regulada ya que el gobierno mexicano aún conserva su sitio en la mesa de las negociaciones, vigila el proceso de contratación hasta que concluya la oferta y mantiene después una presencia amplia.

Parece haber un consejo sobre la conveniencia de establecer en México un mecanismo semejante al Offering o disclosure estadounidense, mediante el cual obliga a las empresas franquiciantes a exponer cabalmente su situación financiera, legal, administrativa, etc. a sus posibles franquiciatarios para que sepan "con quién se están metiendo".

Con todo, el aire liberalizador es tan fuerte y el ansia de apertura tan grande que según los expertos, la norma mexicana preservará en favor de las empresas un derecho discrecional para decir o no decir ciertas cosas y sólo indicará algunos de los elementos que sí, efectivamente, tendrán que exhibirse.

3. DIRECTORIO DE EMPRESAS MEXICANAS FRANQUICIANTES

ALIMENTOS

1. Confeti
2. Junghanns
3. La Ciudad de Colima
4. La Boutique del Pan
5. Kiko Donas
6. La Baguette
7. Las Mil y una Donas
8. Nutrisa
9. SuperSoya
10. Potabilizadora Latina
11. Pronasa/Sr Tamal

ACCESORIOS PERSONALES

12. Barrocos

BIENES RAICES

13. Proyectos BRYC / Franquicia ROC

COMIDA RAPIDA

14. Benedetti's Pizza
15. Burger Boy
16. Chazz
17. Proyecto Videopizza
18. Pollo Pepe
19. El Charco de las Ranas

20. Pizza del Rey
21. Pollo Loco
22. Flash Taco
23. El Fogoncito
24. Las Flautas
25. El Farolito
26. Taco Inn
27. Caesar's Pizza
28. Bravo's Pizza
29. Chicken Express
30. Taco Palenque

CUIDADO PERSONAL

31. Kasperli
32. Jazzexercise
33. Linda
34. President Gym
35. Slender World

DIVERSIONES

36. Magic Place
37. Electrónica Digital Sakura
38. Magatronix
39. Diversiones Moy
40. Multivideo
41. Recorcholis
42. Jumbo Video Centro
43. Videocentro
44. Macrovideocentro
45. Videovision

HELADOS

46. Danesa 33

- 47. Bing
- 48. Frozz
- 49. Holanda
- 50. Drim

HOTELES

- 51. Marco Polo
- 52. Hoteles Misión Park Plaza
- 53. Pueblo Bonito Resort

IMPRESION Y COPIADO

- 54. Copiroyal

MATERIALES PARA CONSTRUCCION

- 55. Cuprum
- 56. Castor Equipos
- 57. Bodegas Gyt de Azulejos y Sanitarios
- 58. Pinturas Prisa.

REFACCIONES Y TALLERES

- 59. Refaccionaria California
- 60. Daytona Accesorios
- 61. Link
- 62. Automax
- 63. Automotor

RESTAURANTES

- 64. Ibaraki

65. Cantabar
66. Churros con Chocolate La Azteca
67. Liverpool Pub
68. The Mongolie Grill
69. La Mansión
70. New York Deli & Bagel
71. Lancer's
72. La Tablita
73. Bananas Ranas
74. Sushi Itto
75. Jack & Ray
76. Servi Fabula Pizza Express
77. Lyni's
78. Freeday
79. Yupie's Sports Cafe
80. Vip's
81. Restaurante Arroyo
82. Restaurante El Correo Español
83. Restaurante Don Chucho
84. Restaurante Niza Antojitos
85. Wing's

ROPA Y CALZADO

86. Aca Joe
87. Modem
88. Coqueta
89. Boutiques Kos
90. Men Lova
91. De Paul Cabral Hermanos
92. Martha Riestra
93. Dorothy Gaynor
94. Ferrioni
95. Hecalli
96. Julio
97. High Life
98. Michel Domit
99. Iker y Asociados

- 100. USA Jeans Shop
- 101. Juven's
- 102. Glamour Lingerie
- 103. Carlo Giovanni
- 104. Units
- 105. Bye Bye

SERVICIOS DE LIMPIEZA

- 106. Distribuidor Key

SERVICIOS DE PAQUETERIA

- 107. Envíos ADO

TIENDAS DE CONVENIENCIA

- 108. Oxxo / Six

TINTORERIAS Y LAVANDERIAS

- 109. Ecoclean
- 110. Magic Wash Macro Lavandería
- 111. Quick Klean
- 112. Magic Dry Clean
- 113. Aqua Clean

VARIOS

- 114. Franquiciacero
- 115. Agro-Trifranquicias
- 116. Ar Field's

117. AMA
118. La Casa del Basquet
119. Hiperbungee
120. Confort Center
121. Ilusione
122. Mas-alar-mas
123. Steren
124. Dormimundo
125. Multiventas
126. Fancy Florerías
127. Ironite
128. Grupo K2
129. Interlingua
130. Negocentro.
131. Devlyn
132. Kalmar
133. Psignal
134. Publiblock
135. Splash'n Dash Car Wash
136. Tel Can
137. Todo de Cartón
138. Ultravisión 2001

NOTA: Directorio obtenido de Mercametrica Ediciones S.A 1994.

4. MARCO JURIDICO

La promoción del sistema de franquicias a finales de la década pasada, llevó a los empresarios interesados a buscar los canales más adecuados para el desarrollo de este tipo de negocios, ya que desde hace años existen en México empresas que en otros países se han desarrollado bajo el sistema de franquicias, sin embargo, aquí se dificultó su crecimiento porque no había un marco legal adecuado.

El marco legal vigente no contemplaba la figura de la franquicia y, por lo tanto, la relación entre las partes se regulaba por la legislación referente a transferencia de tecnología.

Muy pronto este marco resultó insuficiente para la reglamentación de las obligaciones y responsabilidades inherentes a la franquicia. Dentro del proyecto de reformas económicas, impulsadas por la presente administración, se consideró este aspecto y finalmente, con la publicación del Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología en enero de 1990, se reconoció por primera vez en México a la franquicia como figura jurídica. Antes sólo existían contratos de asociación en participación o de participación directa por parte de los inversionistas.

Se creó entonces, la necesidad de adecuar las leyes, aún más, a esta nueva realidad, y el 27 de junio de 1991 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, que es una amplia ley que regula una gran variedad de figuras e instituciones, como pueden ser marcas, patentes, invenciones, nombres y avisos comerciales, secretos industriales, etc.

Esta Ley en uno sólo de sus artículos, define a la franquicia y la obligación de parte del franquiciante de proporcionar al futuro franquiciatario la información básica sobre la propia empresa franquiciada, conforme a lo que en su oportunidad determine el reglamento.

El artículo a que se hace referencia es el 142 que señala la existencia de la franquicia, en el cual se define de la siguiente forma:

"Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que a ésta distinguen.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretende conceder, previamente la celebración de un convenio, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley".

Lo anterior no establece que sea necesario registrar el contrato de franquicia entre franquiciante y franquiciatario, lo único que establece es que el otorgante de una franquicia debe proporcionar a sus posibles adquirentes información suficientemente válida sobre sus aspectos financieros y su estabilidad para que el franquiciatario pueda reconocer la posibilidad de un negocio. Esta información debe de ser presentada con anterioridad a la elaboración del convenio.

Esto no quiere decir que la marca no debe estar registrada ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. La marca deberá estar registrada previamente para poder tener el derecho de otorgar licencia para uso y explotación.

La Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial hace referencia a las franquicias en sus artículos 136 a 142 (Ver anexo 3)

Juan Huerdo Lange, Exdirector del Centro Internacional de Franquicias reconoció que: "la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial está trabajando en la elaboración de un reglamento que pueda proteger por todos los medios el desarrollo competitivo de este nuevo sector".

Agregó que: "en la industria de las franquicias hay preocupación por la entrada de empresas extranjeras "fantasmas" que introducen sus productos y marcas "chatarras y fraudulentas" bajo el nuevo concepto de comercialización".

Señaló que: "estos grupos de empresas franquiciantes actúan sin profesionalismo, sin ética y con falta de infraestructura y lesionan los principios bajo los que se desenvuelve el sector". Huerdo Lange reiteró la preocupación que existe

en los sectores dedicados al desarrollo de este nuevo concepto de comercialización porque se introducen productores y marcas sin ningún registro.

4.1 CONCEPTO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato de franquicia se define como: "un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (know-how) para la operación de un negocio. Por su parte el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante".

4.2 ELEMENTOS DEL CONTRATO

Los puntos básicos que debe contener un contrato de franquicias son la legalidad de las empresas y de las personas implicadas, la acreditación de la personalidad de los representantes de las empresas y los siguientes elementos:

a) Declaración de que los nombres y marcas son propiedad de la empresa franquiciante.

b) Que se delimite correcta y claramente cuál es el sistema que se está otorgando por medio del Contrato en cuestión, es decir, una relación al detalle de los servicios que el franquiciante prestará al franquiciatario.

Así como también, disposiciones en donde se establecen las garantías, que el franquiciante otorgará al franquiciatario en cuanto al cumplimiento del Contrato, determinando las eventualidades, así como las sanciones, en su caso, por incumplimiento.

c) El costo de la franquicia, así como el tiempo o los tiempos en que se deberá pagar, costo mensual de las regalías y el porcentaje para la participación en la publicidad y sus fechas de pago.

Responsabilidades y atribuciones de cada una de las partes en lo referente a publicidad de la marca, productos, servicios y las políticas generales de promoción a niveles locales, regionales y nacionales.

d) Las cláusulas de financiamiento que deberán incluir los montos, intereses y fechas de pago, en caso de existir.

e) La reglamentación sobre la calidad de los servicios o productos, además el origen de procedencia de las materias primas y/o productos terminados, así como los términos de entrega y pago en caso de que el franquiciante sea el proveedor oficial del negocio.

f) La reglamentación sobre el uso de marcas, símbolos, patentes o colores que distinguirán a la empresa como negocio de franquicia.

g) Las cláusulas sobre mercancías a consignación en caso de existir.

h) La reglamentación sobre el territorio (indicación del área y derecho exclusivo en el cual el franquiciatario podrá ejercer su actividad, así como las condiciones en que la desarrollará), la periodicidad de la concesión y las limitaciones para el cambio físico de domicilio del negocio.

i) Las limitantes para que la empresa franquiciante pueda intervenir en manejo y funcionamiento de la unidad franquiciada, así como las facultades de realizar revisiones periódicas.

j) La reglamentación sobre los servicios de venta y posventa que acreditarán al negocio como respetable, así como la obligación de los dueños de las franquicias de atender total o parcialmente el negocio.

k) Las cláusulas de capacitación y preparación del personal en forma eventual o constante y la sede de dicho entrenamiento.

l) La obligación de participar en promociones especiales por parte de la empresa franquiciante.

m) Información sobre la política de venta al público y sobre los reportes de venta en forma periódica.

n) Información sobre la realización de los trámites correspondientes ante las autoridades respectivas, tales como licencias, permisos, registros, etc.

o) Las cláusulas de rescisión del contrato y de las responsabilidades, multas, sanciones, castigos emitidos por incumplimiento de las cláusulas.

p) La duración del Contrato (ésta deberá permitir una rentabilidad atractiva en ese lapso, así como las condiciones para cumplir los compromisos pactados), su renovación y revocación.

Juan Manuel Gallástegui, Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) sustenta: "El Contrato debe ser un acuerdo justo, claro en su redacción y que vaya directo al punto".

"Los contratos de franquicias son verdaderos trajes a la medida. Cada uno de ellos debe respetar las costumbres del mercado, aún cuando se trate de franquicias extranjeras, y deben ajustarse a la forma de hacer negocios en México. Cada contrato se redacta de acuerdo con el giro de la franquicia y las políticas de la empresa. No obstante, en los contratos existen elementos comunes, como regalías, capacitación y territorio, entre otros, concluyó".

4.3 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE

Las obligaciones que nacen del contrato de franquicia para el franquiciante pueden ser muy variadas y distintas en cada contrato particular de franquicia.

Las principales obligaciones del franquiciante en un contrato de franquicia son, en términos generales, los siguientes:

a) Conceder el uso de la marca.

b) Autorizar el uso de nombres comerciales. El nombre comercial o el aviso comercial no siempre será materia del contrato de franquicia, aunque en ciertos productos o servicios puede ser de la mayor importancia y estar ligado a las marcas autorizadas.

c) Concesión para la explotación de patentes. Cuando el tipo de producto y/o servicio; materia de la franquicia, requieran para la explotación, por un tercero, de la autorización de uso de una o varias patentes.

d) Proveer la tecnología. Esta obligación es amplia para el franquiciante y debe estar referida a los conocimientos técnicos que se transmiten, necesarios para una eficaz explotación de la negociación. Como ejemplo de algunas obligaciones específicas que pueden desarrollarse en el contrato, se citarán:

1. Proporcionar información -oral y escrita- sobre el lugar geográfico conveniente para la instalación del establecimiento o lugares concretos donde se va a explotar la franquicia. Esta obligación suele incluir la aprobación de los diseños, decoración, equipo, instalaciones, estándares, distribución del local, etc.

2. Enviar manuales, guías, procedimientos de operación de la empresa e información completa que permita la óptima explotación del negocio.

3. Enviar técnicos, supervisores y personal calificado y con experiencia, que conozca la explotación del negocio para efecto de capacitar al personal del franquiciatario que operará la franquicia.

4. Prestar asistencia técnica y toda clase de asesoría, útil y necesaria al franquiciatario, para la aplicación de la tecnología. Esta obligación debe cumplirse durante la vigencia de todo el contrato y es a solicitud del franquiciatario o cuando el franquiciante lo juzgue oportuno.

e) Garantizar la tecnología, marcas y patentes.

f) Determinar estándares de calidad. El franquiciante debe buscar, en todo momento, la "uniformidad del producto o servicio" que el franquiciatario presta amparado por las marcas y nombres comerciales cuyo uso se autoriza en el contrato.

4.4 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIATARIO

a) Usar las marcas.

b) Usar los nombres comerciales y explotar las patentes.

c) Situar el establecimiento con aprobación del franquiciante.

d) Cumplir los requerimientos de uso y aplicación de la tecnología.

- e) Seguir todas las especificaciones sobre organización del negocio. Esta obligación es muy amplia pues supone que durante la operación de la empresa deberá ajustar su actuación, en diferentes áreas de administración y organización, según lo fije el franquiciante.
- f) Pagar la contraprestación, ésta puede ser:
 - 1. El pago inicial.
 - 2. El pago periódico de regalías.
- g) Informar periódicamente al franquiciante sobre el desarrollo de la empresa.
- h) Guardar secreto. El franquiciatario está obligado a no divulgar a terceros ninguna información confidencial sobre tecnología o la operación de la franquicia.
- i) No vender o explotar otros productos o servicios diferentes a lo señalado en el contrato.
- j) Cooperar en la publicidad.
- k) Aceptar inspecciones.
- l) Cuando termina el contrato, el franquiciatario tiene la obligación de discontinuar el uso de la franquicia que supone dejar de usar las marcas, nombres y avisos comerciales y la explotación de patentes, así como de toda la tecnología proporcionada por el franquiciante.

III. INVESTIGACION DE CAMPO

EMPRESAS CON UNIDADES FRANQUICIADAS

1. La Baguette
2. Nutrisa
3. Potabilizadora Latina (Platina)
4. Bravo's Pizza
5. El Fogoncito
6. Taco Inn
7. President Gym
8. Macrovideocentro
9. Recorcholis
10. Videovisión
11. Refaccionaria California
12. Arroyo
13. La Tablita
14. Sushi- itto
15. Vips
16. Michel Domit
17. Steren

A continuación se exponen los casos de las empresas arriba enlistadas, con la siguiente secuencia:

Franquiciante. Contiene los elementos que conforman su sistema de franquicias.

Franquiciatario. Indicación de los elementos recibidos, opiniones y percepciones de la franquicia adquirida y comentarios finales al respecto.

Cuadro comparativo. Identifica las diferencias entre lo ofrecido por los franquicantes y lo que efectivamente recibieron sus franquiciatarios.

LA BAGUETTE

Hay franquicias con más sabor que otras

patisiers • pasteleros

1. LA BAGUETTE

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

La Baguette es una panadería cuyo tiempo de operación es de 18 años.

FRANQUICIAS

El tiempo que tiene otorgando este sistema es de 14 años, cuenta con más de 16 franquicias otorgadas, de las cuales algunas se ubican en los siguientes lugares:

- Cancún
- Coyoacán
- Colonia del Valle
- Félix Cuevas
- Los Cabos
- Mérida
- Miramontes
- Palmas
- Parroquia
- Perisur
- Puebla
- San Angel
- Satélite, entre otras.

SISTEMA

La empresa otorga los siguientes elementos cuando un inversionista se decide a adquirir su franquicia:

- * La marca.
- * El producto.
- * Entrenamiento para realizar el pan.
- * Manuales que contienen las recetas de elaboración del pan, así como de las demás líneas de producto.
- * Asesoría, se brinda en relación a:

- la ubicación del lugar,
- la viabilidad del mismo y
- el estilo de su decoración.

ABASTECIMIENTO

El producto es surtido dos veces al día para conservar su frescura, ya que su tiempo de vida óptima es de aproximadamente ocho horas. El franquiciatario deberá recibir diariamente el producto terminado; pero en caso de que se instalara una planta, entonces producirá ahí sus propios productos.

INVERSION TOTAL

Licencia para uso de marca	15 000 dlls (N\$ 45 000)
Equipamiento	N\$ 74 000
Publicidad	1.5% (local)

FINANCIAMIENTO

No se otorga ningún tipo de financiamiento porque sus franquicias están, dirigidas a personas sin problemas de solvencia económica y de un nivel socioeconómico alto.

PAGOS

No se pagan regalías, ni ninguna cuota adicional. Lo único que se paga mensualmente es el precio del producto con un descuento del 38.5%, y el 1.5% que cuesta realizar la entrega, obteniendo el 38.5% como utilidad.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

La empresa no realiza publicidad corporativa, pero cada franquicia puede llevar a cabo publicidad o promociones locales para su establecimiento.

FRANQUICIATARIO

Para convertirse en franquiciatario de esta firma es necesario que la persona mantenga una estructura económica fuerte, para el mejor desarrollo de esta franquicia, y necesita también estar espaldado por un aval.

CAPACITACION

Sólo se da a los trabajadores, ya sea para que conozcan el procedimiento operativo de elaboración, o bien, únicamente para que conozcan el producto.

Además se les capacita en cuanto a la atención al cliente.

Dicha capacitación se lleva a cabo en las instalaciones de la Baguette en San Angel (o de otro centro de producción) y su duración es variable dependiendo del trabajador.

REQUERIMIENTOS

El espacio óptimo del local varía entre 25, 30 y 35 m².

La ubicación idónea es preferentemente aquella que se encuentre cerca de un Liverpool.

El número de empleados variará de acuerdo al tamaño del local, así como del número de sus clientes, sin embargo, deberá contar por lo menos con una cajera y dos vendedores para cada turno, los cuales son dos: de 7:00a.m a 3:00 p.m. y de 2:30 a 9:00 p.m.

CONTRATO

La duración es de cinco años y puede ser renovable por un precio del 15% sobre el 100% del costo inicial. La franquicia puede ser traspasada después de los tres primeros años de operación.

La revocación del contrato surtirá efecto cuando no se pague el producto, o bien, no se cumpla con lo estipulado en el contrato.

LA BAGUETTE

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Las franquicias de los franquiciatarios entrevistados tienen entre 1 y 5 años en operación. La forma en cómo se enteraron de la existencia de esta franquicia fue investigando y por comentarios de otras personas.

Los motivos por los que compraron esta franquicia fueron: la marca, la expansión que había tenido esta empresa y considerarla un buen negocio.

Escogieron una franquicia mexicana por el precio y porque no existían extranjeras del mismo tipo, aunque alguno mencionó que no conocía el país de origen de la empresa al momento de adquirirla.

INVERSION

Los principales rubros que integraron la inversión inicial de los franquiciatarios fueron la licencia para uso de la marca, la adecuación del local, equipamiento, mobiliario y anuncio luminoso.

Los franquiciatarios comentan que sus expectativas de inversión no son satisfechas por la franquicia, dado que sus ventas están por debajo de lo que esperaban y aunque algunos se lo atribuyen a la situación económica del país, otros piensan que es por la competencia que existe en este ramo en general e incluso la que se da entre la misma franquicia.

SISTEMA

Los elementos que recibieron los franquiciatarios con respecto a la franquicia fueron mínimos, ya que en cuanto a la ubicación del local, los propios franquiciatarios la buscaron y la empresa franquiciante sólo los aprobó.

En cuanto a los Manuales estos se refieren solamente al producto y a los

ingredientes que lo conforman.

El reclutamiento y la selección son realizados por el franquiciatario; algunos mandan capacitar a su personal al centro de producción de La Baguette, mientras que otros, consideran que por la facilidad de las labores no es necesario hacerlo.

En los casos en los que se da la capacitación, ésta dura aproximadamente una semana y en ella se informa al trabajador sobre los elementos que integran el producto y sobre la forma en que debe dar servicio al cliente.

Otros elementos considerados por el franquiciatario dentro del sistema de esta franquicia son: el surtido del producto y el uso de la marca.

La empresa ofrece capacitación inicial al dueño, pero en general no es tomada por los franquiciatarios, quienes no la consideran necesaria.

En términos generales la empresa puede dar asesoría a sus franquiciatarios en diversos aspectos como selección de la ubicación, planeación de la construcción, adaptación del local, operación en marcha, contabilidad y administración; pero no todos los franquiciatarios piden la asesoría, ya que algunos prefieren hacerlo ellos mismos. Además existen juntas mensuales donde se ventilan posibles problemas y se dan sugerencias al franquiciante.

Los franquiciatarios no pagan un porcentaje por concepto de regalías como tales, sólo compran el producto y erogan 1.5% mensual por concepto de distribución del mismo; además de un porcentaje de 1 a 5% para publicidad local. Los pagos anteriores son considerados adecuados por los franquiciatarios.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

En promedio, consideran los franquiciatarios que el franquiciante cumple en un 92.6% con los elementos ofrecidos.

Otro elemento que les gustaría que incluyera su franquicia es que hubiera más líneas de productos.

Entre los factores que tienen satisfechos a los franquiciatarios se encuentran la

marca, la calidad del producto (frescura por rotación), el empaque; el que existe una búsqueda constante de nuevos productos y algunas de las promociones que hacen.

Los factores que no los tienen satisfechos son: los retrasos en la entrega del producto; la falta de organización de la empresa, aunque en menor escala; asesorías superficiales, y el que ellos no tengan autonomía para escoger el producto.

El principal problema que manifiestan, en la operación del negocio es la baja en ventas, lo que atribuyen en parte, a la situación económica del país; otros manifiestan que también la competencia es un problema que han tenido que enfrentar. La ayuda que han recibido para estos problemas han sido las promociones (respaldadas por el franquiciante) sin embargo, no se han logrado mejorar los resultados.

En la evaluación que hacen de su negocio tomando como base una escala de 1 a 10, consideran que en promedio la administración de la empresa tiene 8, en ventas 6.33 y la rentabilidad es calificada con un 4.

Los factores por los que consideran que su franquicia es exitosa son la diversificación del producto, su calidad y el abastecimiento continuo (2 veces al día).

En general consideran que estos factores no son los que esperaban, ya que sus expectativas eran tener unas ventas más altas.

Pero a pesar de lo anterior la mayoría volvería a comprar esta franquicia e incluso comprarían otra igual y una mínima parte no lo haría pero no piensa abandonar el negocio.

COMENTARIOS FINALES

De acuerdo con los franquiciatarios entrevistados la empresa, en términos generales cumple con lo que ofrece.

Reconocen los entrevistados que la calidad del producto es buena.

Entre los aspectos negativos podemos mencionar que los franquiciatarios se quejan de: ventas bajas, existencia de muchos competidores (incluso de la misma

marca), además de que el producto tiene un precio elevado en comparación con otras empresas de este giro.

El franquiciante no otorga manuales de operación a los franquiciatarios y las asesorías son superficiales.

Existe un gran número de Baguettes que han cerrado o que han sido vendidas a terceros e incluso a la misma empresa franquiciante.

Otro aspecto observado es que cada Baguette incorpora elementos ajenos al sistema original.

EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
LA BAGUETTE

NEGOCIO	FRANQUIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
	GIRO: Venta de pan TIEMPO EN OPERACION: 18 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS : 14 años.		

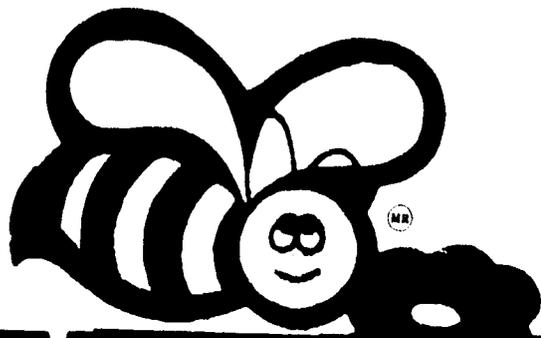
ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION	FRANQUIANTE	FRANQUIATARIO	OBSERVACIONES
	Licencia para uso de marca Construcción e instalación/Renta Diseño del local Equipamiento Inventario inicial		

ELEMENTOS DEL SISTEMA	FRANQUIANTE	FRANQUIATARIO	OBSERVACIONES
	Localización de la ubicación		Recibido
Manuales de elementos que integran los productos		Recibido	Estos manuales son para que el personal conozca los productos y su contenido pudiendo informar con ello a la clientela. No otorgan manuales operativos ni administrativos
Reclutamiento, Selección y Contratación de personal		Realizada por el franquiciatario	
Capacitación dirigida a los empleados: Vendedoras y cajeras Panaderos		Recibido	Muchos de los franquiciatarios consideran que las actividades son tan sencillas que no es necesario mandar capacitar a sus empleados
Capacitación dirigida al franquiciatario		No hacen uso de ella	Lo consideran no necesaria
ASESORIAS: Ubicación del lugar Viabilidad del negocio		Recibida Recibida	Solo aprobación del local
Decoración del local		Recibida	Se supervisa que la decoración se realice de acuerdo al formato de la empresa
Asesorías generales		Recibida	Los franquiciatarios consideran que es muy somera y se debería profundizar más sobre aspectos contables, administrativos y legales
Abastecimiento		Recibido	Se abastece dos veces al día por parte del propio franquiciante, y en los casos de centros de producción ahí se elabora

PAGOS	FRANQUIANTE	FRANQUIATARIO	OBSERVACIONES
Regalías 0% Publicidad 0%		Regalías 0% Publicidad local	Aunque aparentemente no pagan regalías, consideran los franquiciatarios, que este pago está incluido en el precio del producto

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUIATARIO, MUESTRAN LA SIGUIENTE PROBLEMÁTICA:

Ambas partes de la franquicia hacen notar cierto desinterés en la misma, puesto que el franquiciatario no exige que le sean entregados todos los elementos que incluye el sistema que compró y el franquiciante tampoco los otorga. Por otra parte, el sistema se concentra en la distribución del producto puesto que los manuales son muy pobres, lo mismo que la asesoría, por lo que el franquiciatario tiene que arreglárselas para resolver los problemas que se le presentan, dentro de éstos, podemos citar las entregas a destiempo, la incompetencia y los pedidos de producto.



NUTRISA

2. NUTRISA

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

NUTRISA es una empresa mexicana que elabora y comercializa productos alimenticios naturales de calidad.

Nació desde hace aproximadamente 15 años.

Cuenta con 32 unidades propias, las cuales se encuentran ubicadas en:

- * Acapulco
- * Aeropuerto
- * Cuautitlán Izcalli
- * Cuernavaca
- * Galerías Insurgentes
- * León
- * Monterrey (4 unidades)
- * Nápoles
- * Narvarte
- * Perisur
- * Plaza Galerías
- * Plaza Universidad
- * Polanco
- * Puebla
- * San Jerónimo
- * Santa Fe
- * Satélite
- * Tabasco
- * Tepeyac
- * Universidad
- * Zona Rosa.

La situación actual de las unidades propias es favorable, ya que se encuentran en excelentes condiciones de mercado y rentabilidad, sin embargo, según la asistente

de la gerencia de franquicias, se ubicó una unidad en Cancún pero debido a la inadecuada administración y descuido se tuvo que cerrar.

FRANQUICIAS

En 1991 se tomó la decisión de ofrecer este negocio bajo un novedoso concepto: el otorgamiento de franquicias.

Empezaron a otorgarlas debido al éxito comercial que hasta el momento estaban viviendo, influyendo también, el nivel de eficiencia alcanzado en sus sistemas de organización y operación. Por ello Nutrisa ha iniciado su expansión por medio del otorgamiento de franquicias que incrementarán su posicionamiento e imagen en el mercado de productos naturistas.

Actualmente cuentan con 12 franquicias, las cuales se ubican en:

- * Coaplaza
- * Copilco
- * Guatemala (2)
- * Perinorte
- * Plaza de Coyoacán
- * Querétaro
- * Reforma y Balderas (2)
- * Tampico
- * Toluca
- * Veracruz

Cabe mencionar que están por entrar en funcionamiento dos unidades más, las cuales se encuentran ubicadas en Centro Insurgentes y Plaza Oriente.

Todas estas franquicias se encuentran en perfectas condiciones, sin embargo, existe un antecedente en el cual se dió el cierre de una unidad, al otorgarse una franquicia en Lomas Bosques donde el mercado al que estaba dirigido no era precisamente el mercado objetivo, y pese a los resultados arrojados por los estudios de mercado realizados que no mostraban factibilidad de éxito, se abrió esta franquicia, la cual como era de esperarse, tuvo que cerrar puesto que las utilidades obtenidas no eran las deseadas.

SISTEMA

* Derecho de usar la marca, imagen, logotipos y métodos de operación del negocio.

*** Manuales**

-De trámites (se sugiere que un contador se haga cargo de esta labor, Nutrisa podrá recomendar a un profesionalista en la materia).

-De operación, los cuales consisten en: indicar el trato que deberá recibir el cliente, procedimientos para la preparación del helado, así como las funciones, responsabilidades y perfiles para cada puesto.

*Capacitación para la operación del negocio, consistiendo en una semana para el franquiciatario y cuatro semanas para los empleados.

*Apoyo en la selección de la ubicación del negocio y en la contratación del local.

Nutrisa por su parte, buscará algunas alternativas (relación de locales con los que cuenta) si es que existe alguno factible, o bien, el franquiciatario tendrá que presentar diversas opciones de ubicación y la empresa aprobará o rechazará el lugar propuesto.

*Especificaciones arquitectónicas del punto de venta, así como las adecuadas características de los materiales, además de la asistencia en la supervisión de la obra.

*Asesoría continua y supervisión semanal.

*Asesoramiento dirigido al gerente general franquiciatario para la solución de problemas relativos al abastecimiento de pedidos, devolución de productos, capacitación de personal, actualización de procedimientos e instrucción de nuevas técnicas, entre otras.

*Preferencia en el otorgamiento del derecho a la apertura de unidades adicionales en su localidad, siempre y cuando cumpla con las condiciones del contrato y demuestre tener la solvencia económica además de las habilidades necesarias.

La asesoría siempre será continua, semanalmente asistirá a cada unidad franquiciada un supervisor de Nutrisa quien se hará cargo de comunicar al franquiciatario posibles cambios efectuados, nuevas aportaciones, esclarecimiento de dudas, solucionar problemas, etc. Para mayores aclaraciones o situaciones que lo ameriten se podrán comunicar directamente a los teléfonos de Nutrisa.

Lo antes mencionado se realiza después de su apertura, pero antes de ello existen una serie de etapas, para ir conociendo al franquiciatario, así como su interés. Primeramente se le brinda información escrita sobre los antecedentes, el concepto que maneja esta compañía y la forma en que opera la franquicia; se sugiere que los datos relacionados con la rentabilidad y los aspectos financieros se realicen con el apoyo de algún experto en la materia, en caso de requerir una mayor información al respecto, se deberá solicitar cita para el esclarecimiento de dudas, si el interés persiste, se proseguirá al llenado de una solicitud, y en caso de ser seleccionado se iniciará el proceso de localización de la ubicación, entonces Nutrisa proporcionará información más específica y detallada sobre los rubros contemplados en la inversión. Por lo anterior, esta compañía brinda desde la preapertura del negocio y durante todo el desarrollo de sus operaciones un gran apoyo, aprovechando su amplia experiencia en el ramo.

ABASTECIMIENTO

Nutrisa pondrá al servicio del franquiciatario a diversos proveedores seleccionados.

Se abastecerá a la unidad 2 ó 3 veces a la semana; cada semana se entregarán las facturas y cada 21 días será el pago correspondiente por el abastecimiento.

Se abastecerá de yogurt Nutrisa (en presentación de 1 litro), helado de yogurt y paletas, toppings, jugos, cereales, servicio de restaurante (en este concepto no se otorgan franquicias, sin embargo existe una excepción), dulces, golosinas, tés, complementos alimenticios naturales, maquilas y productos de belleza naturales.

Para el abastecimiento inicial (inventario inicial) se pagará el 50% en la contraentrega y 15 días después el 50% restante.

INVERSION TOTAL

TIPO A	120 000 DLLS	Distribuidos de la siguiente manera:
		derecho de franquicia \$20 000
		obra civil N\$150 000
		inventario inicial N\$60 000
		equipo N\$310 000

TIPO B 49 000 DLLS

TIPO C 4 700 DLLS

FINANCIAMIENTO

La forma de brindar este apoyo es por medio de una calendarización en el pago de la franquicia, es decir, que para pagar el derecho de franquicia 20 000 dlls se da en un inicio el 30% para "apartar" la adquisición y el 70% restante cuando se firma el contrato, posteriormente al pagar 100 000 dlls se tiene un periodo de 2 meses para cubrir este monto, pero será necesario el pago semanal para no suspender la construcción de la obra.

PAGOS

No existe el pago de regalías, es suficiente con la compra posterior del producto (abastecimiento).

Se contempla en el contrato un 2% para publicidad, pero esta cláusula actualmente no surte efecto, puesto que no se esta realizando ningún tipo de publicidad corporativa.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

Actualmente se utilizan muy pocos medios, básicamente la publicidad de "boca en boca", se han proyectado algunos comerciales en multivideo y cablevisión, pero éstos no tuvieron el impacto esperado; también se utilizaron algunos espectaculares, pero por el momento se continúa trabajando en nuevas opciones.

FRANQUICIATARIO

El aspirante a obtener una franquicia Nutrisa deberá constituirse como persona física, con el objeto de personalizar las responsabilidades aunado al tiempo que se requiere para brindar la atención y el cuidado debido al desarrollo óptimo de las actividades en el negocio.

Cabe mencionar que existe flexibilidad en este requisito, por lo que el franquiciatario titular podrá ser una persona moral constituida como sociedad mercantil, en cuyo caso deberán conferírsele facultades suficientes a un representante de dicha sociedad, el cual contará por lo menos con el 20% de participación accionaria en el capital total de la sociedad, buscando de igual manera que este representante opere el negocio con verdadero interés.

Quien esté dispuesto a adquirir los derechos de la franquicia deberá estar dispuesto a dedicar por lo menos dos horas diarias de atención directa, de tal modo que exista un contacto estrecho con la problemática y evolución del negocio a fin de resolver las posibles contingencias que se puedan originar.

El futuro franquiciatario deberá mostrar solvencia económica de por lo menos tres veces la inversión inicial, disponibilidad inmediata, capacidad crediticia y referencias bancarias suficientes.

CAPACITACION

La amplia experiencia con la que cuenta esta compañía en el ramo, ofrece a los franquiciatarios una extensa explicación sobre el funcionamiento y la operación del negocio, la duración de ésta será de una semana.

REQUERIMIENTOS

Espacio	
TIPO A	local de 60 a 80 m ²
TIPO B	local de 13 m ²
TIPO C	local de 2.5 m ²

Es importante analizar si el punto de venta es el más adecuado de acuerdo las características del mercado al que están dirigidos los productos Nutrisa, por ello se deberá llevar a cabo en lugares donde exista amplio flujo de personas. Asimismo, hay que considerar una serie de factores como: cantidad de población existente, capacidad económica, necesidad de compra, competencia directa e indirecta, entre otros.

Número de personal

- TIPO A 1 Gerente general franquiciatario.
 1 Encargado de tienda.
 1 Vendedora de helado
 1 Vendedora de tienda
 1 Ayudante general
 1 Cajera
 1 Contador
- TIPO B 1 Encargado o gerente general franquiciatario
 1 Vendedora de tienda
 1 Ayudante general
 1 Contador
- TIPO C 1 Vendedora de helado

CONTRATO

El contrato se firmará por un periodo de diez años y podrá ser rescindido en caso de incumplimiento, por parte del franquiciante o franquiciatario, de las obligaciones correspondientes, como pueden ser el abastecimiento inadecuado de los productos o la falta de pago por este concepto.

NUTRISA

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Los franquiciatarios encuestados respondieron que cuentan con la franquicia desde hace aproximadamente dos años, la razón por la cual se enteraron de su existencia fue la anterior relación entre el franquiciante y los inversionistas (franquiciatarios), dicho contacto previo entre las partes fue importante para facilitar las negociaciones del otorgamiento de la franquicia.

El motivo por el que los franquiciatarios decidieron adquirir el sistema fue principalmente el éxito observado en las unidades propias, así como las proyecciones financieras que les fueron mostradas; además de ello, cabe mencionar que la atracción en sí del concepto de marca que maneja Nutrisa fue sustancial para tomar esta decisión.

No se consideró el origen de la franquicia en la resolución de adquirir los derechos de la firma, el móvil no fue comprar una franquicia mexicana, como ya se ha mencionado, fueron otras las razones que motivaron esta determinación.

INVERSION

La inversión inicial se integró por el pago de derecho de marca; renta o compra del local, así como la adecuación del mismo; equipamiento (maquinaria para helado y jugo); inventario inicial; capacitación y mantenimiento.

Para cubrir tal inversión, los franquiciatarios en su mayoría están constituidos en sociedad, en éstos casos no existió la necesidad de solicitar algún financiamiento que cubriera esta erogación, sin embargo, otros requirieron del servicio de arrendamiento financiero, el cual representó un apalancamiento mínimo, puesto que la mayor parte de la inversión se realizó con recursos propios.

En relación a las expectativas de inversión, éstas no alcanzaron el nivel esperado, más aún, existe un franquiciatario que no recuperó el monto de la inversión, incluso mantiene pérdidas mensuales.

SISTEMA

Los elementos que incluyeron este sistema de franquicias son: procedimientos por escrito (manuales), en sus diversas áreas, tales como administración, recursos humanos, trámites y permisos, así como los de la operación del negocio; los cuales, según la opinión de los franquiciatarios, podrían ser mejorados considerablemente; otro elemento fue el reclutamiento y la selección inicial del personal, siendo opcional que el franquiciante se hiciera cargo de esta labor durante la marcha del negocio; un elemento más, fue la capacitación, aunque insuficiente de acuerdo a la opinión de algunos franquiciatarios, ya que consideran que no existe una adecuada planeación y control en este rubro, lo que les hace pensar en la carencia de programas de capacitación dirigidos a los empleados. En cuanto a la determinación de la óptima localización de la unidad franquiciada, los franquiciatarios propusieron el punto de venta, siendo el dueño de la Firma el responsable de aprobar o no tal ubicación.

La capacitación dirigida a los franquiciatarios se consideró somera ya que sólo fue representada por algunas pláticas informales; según la opinión de los mismos, un franquiciatario debería conocer más acerca de la empresa que le fue otorgada en franquicia, como por ejemplo: visitar la planta de producción, conocer los procesos productivos; participar en juntas periódicas con los directivos de la compañía; promover la retroalimentación entre los franquiciatarios, existiendo asociaciones que les permitan intercambiar experiencias.

Los franquiciatarios recibieron asesorías en cuanto a la planeación de la construcción o remodelación del local; permisos legales; instalación y equipamiento; selección de materias primas, proporcionándoles lista de proveedores de maquilas (artículos naturistas procesados); manejo del inventario, etc. Haciéndose responsables los franquiciatarios de: la administración general, el personal, la contabilidad, el inventario, así como de los trámites y permisos correspondientes.

No se cubren pagos por concepto de regalías, sin embargo Nutrisa se convierte a su vez en proveedor de yogurt, helado, toppings y jugos, por lo que se deberá cubrir periódicamente, el abastecimiento de estos productos, además del 2% sobre las ventas brutas para el rubro de publicidad.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los franquiciatarios consideran que el franquiciante sólo cumplió con el 70% de lo ofrecido, haciéndose hincapié en el no cumplimiento de las utilidades proyectadas.

Asimismo, los entrevistados opinan que el sistema de franquicias de esta compañía, podría mejorar si se incluyeran programas de mercadotecnia y publicidad; además de personal realmente capacitado (tanto en los niveles directivos, como en los operativos), puesto que los principales problemas presentados desde el inicio de las operaciones se han concentrado en el recurso humano; por otra parte, solicitan una mayor libertad en la selección de proveedores en cuanto a los productos de maquilas, ya que estos precios no los consideran idóneos para el mercado, viéndose en ocasiones desplazados por la competencia.

Los franquiciatarios realmente esperaban mayores beneficios de la franquicia: *"de que me sirva tener una tienda bonita, de un concepto agradable si no tengo las utilidades proyectadas"*, afirma uno de los socios franquiciatarios de Nutrisa.

Quienes adquirieron los derechos de franquicia de esta compañía se encuentran en su mayoría insatisfechos debido a que consideran que al franquiciante no le interesa el desarrollo de sus franquiciatarios: *"al franquiciante únicamente le interesa el aspecto económico, expandirse y recibir ingresos rápidamente"*, comenta un franquiciatario de Nutrisa. Suponen también que otro punto al respecto es centralizar la importancia y el alcance de los beneficios que ofrece Nutrisa sólo en las unidades propias, descuidando a aquellas otorgadas en franquicia.

En escala del 1 al 10 los franquiciatarios evalúan su franquicia en relación a la administración en 9.5, ventas 5 y rentabilidad 2.

Los entrevistados consideran que la franquicia no cuenta con ventajas competitivas; más aún no la consideran un negocio exitoso, aunque el concepto es adecuado, el problema se atribuye a la escasa explotación que se le ha dado.

Los franquiciatarios no volverían a comprar un negocio igual: *"la franquicia me trae más problemas que satisfacciones"*, asegura una socia-operadora de Nutrisa (franquiciataria). Por otra parte, se piensa cerrar una de estas unidades franquiciadas en próximas fechas.

COMENTARIOS FINALES

A través del tiempo Nutrisa ha aumentado su participación en el mercado de helados, ha aprovechado las demandas de un segmento que solicita cada vez más productos naturales. Sin lugar a duda es una empresa que cuenta con cierto posicionamiento en la mente de los consumidores.

Según la información proporcionada tanto de franquiciantes como de los franquiciatarios, se concluye que los primeros motivan ampliamente al inversionista, exponiendo el rápido periodo de la recuperación financiera, así como la obtención de atractivas ventas y utilidades futuras, despertando grandes expectativas, sin que éstas se cumplan satisfactoriamente de acuerdo a lo esperado, repercutiendo directamente en el sentir del franquiciatario.

De igual manera éstos no contaron con la suficiente capacitación inicial que les brindara un conocimiento profundo de lo que significa Nutrisa como compañía y como empresa otorgante de franquicias.

La publicidad y la promoción son factores fundamentales para mantener el producto en el gusto del consumidor, o bien, abarcar otros segmentos de mercado, permitiendo a la compañía ser elegida de entre sus competidores, beneficiando tanto a unidades propias como a las unidades franquiciadas, desafortunadamente Nutrisa no cuenta con verdaderos programas de publicidad y promoción, lo que les hace perder ventajas competitivas en un mercado cada vez más exigente.

Otro problema detectado es la falta de comunicación entre las partes, existiendo la carencia de un medio que permita, por un lado, mostrar tanto el descontento que se tiene como el fundamento que lo sostiene, y por otro lado, brindar las respuestas correspondientes a tal inquietud, con el objeto de mantener una relación sana franquiciante-franquiciatario.

Cuando se visitaron las instalaciones de Nutrisa (franquiciante), fue posible observar que la secretaria de la gerente de franquicias era la responsable de atender y solucionar en gran medida las demandas y necesidades sobre abastecimiento y problemas o dudas en general de los franquiciatarios.

Consideramos que una empresa que ha iniciado un programa de expansión a través del otorgamiento de franquicias debería proporcionar con todo un equipo profesional de trabajo, un sistema integral de lanzamiento y operación de franquicias que otorgue a sus franquiciatarios respuestas eficientes, eliminando cualquier situación problemática producto de su inexperiencia.

EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
NUTRISA

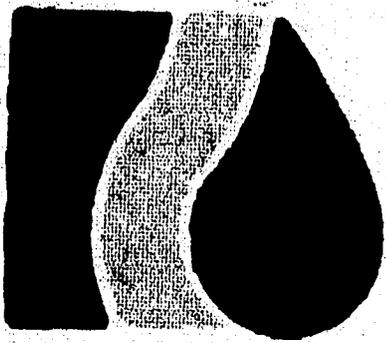
NEGOCIO	FRANQUICIANTE "LO OFRECIDO"	FRANQUICIARIO "LO RECIBIDO"	OBSERVACIONES
	GIRO: Elaboración y comercialización de productos nativates TIEMPO EN OPERACION 16 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS : 2.5 años.		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION			
	Derecho de franquicia		Inversión realizada
	Construcción o remodelación/Decoración		Inversión realizada
	Mobiliario y Equipo		Inversión realizada
	Inventario inicial		Inversión realizada

ELEMENTOS DEL SISTEMA			
ELEMENTOS	Localización de la ubicación	No se contempló como parte de los elementos otorgados	Los franquiciatarios deberán proponer alternativas de ubicación, siendo los franquiciantes quienes tomarán la decisión de selección.
	Manuales de Operación y Trámites	Tipos: Operación y Administración del negocio De Recursos Humanos Trámites y permisos	Según la opinión de los franquiciatarios dichos manuales podrían ser mejorados considerablemente
	Reclutamiento, Selección y Contratación de personal	El Reclutamiento, Selección y Contratación inicial del personal es responsabilidad del franquiciante. Posteriormente al franquiciatario se hará cargo de esta labor.	El franquiciante podrá realizar esta función permanentemente siempre y cuando el franquiciatario lo solicite (opcional).
	Capacitación dirigida a los empleados	Inicialmente será llevada a cabo por el franquiciante. La capacitación posterior de los nuevos empleados será responsabilidad de la gerencia de tienda	Los franquiciatarios opinan que es necesaria la existencia de programas reales de capacitación, no únicamente al entrenamiento que los empleados reciben
DEL	Capacitación dirigida al franquiciatario	Fue recibida aunque se consideró somera	Constó solo de algunas pláticas informales.
	ASESORIAS: (antes de la apertura)		
	Selección de la ubicación y contratación del local	Recibida	Solo se recibió asesoría muy superficial, no realizándose los estudios de mercado correspondientes.
	Planeación de la construcción	Recibida	Existió flexibilidad en la selección de constructoras y arquitectos. Nutrisa fue estricta en las especificaciones.
SISTEMA	Permisos legales	Se recibió asesoría somera al respecto	
	Instalación y equipamiento	Recibida	
	Selección de materias primas y proveedores	Nutrisa es proveedor potencial, a la vez proporciona lista de proveedores de productos nativates procesados	Los artículos nativates procesados son costosos impidiendo con esto su competitividad en el mercado
	Manejo del inventario	Recibida	
	ASESORIA (posterior a la apertura):		
	Operación en marcha	Recibida	Según los franquiciatarios no existe personal realmente capacitado que brinde respuestas eficientes.
	Solución a problemas de abastecimiento	Recibida	Según los franquiciatarios no existe personal realmente capacitado que brinde respuestas eficientes.

PAGOS	Regalías 0%	Publicidad 2%	Regalías 0%	Publicidad 2%

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIARIO, MUESTRAN LA SIGUIENTE PROBLEMÁTICA:
No se han alcanzado las utilidades proyectadas, por el contrario el franquiciatario cerrará próximamente, ya que obtiene pérdidas.
Se desea que el franquiciante no mantenga el sueldo en el área en sus franquiciatarios, puesto que centralizan los beneficios en las unidades propias. Los franquiciatarios no conciben a esta franquicia en los Talleres programas de capacitación y mercadotecnia. Existen problemas de comunicación entre las partes. El personal directivo y cooperativo de la Compañía se encuentra poco capacitado ante las demandas de los franquiciatarios.



platina

potabilizadora latina, s.a. de c.v.

3. POTABILIZADORA LATINA (PLATINA)

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Potabilizadora Latina, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la ultrapurificación de agua, tiene 3 años y medio en operación y cuenta con 22 tiendas propias de agua ultrapurificada, las cuales se encuentran ubicadas afuera de las tiendas Aurrera.

FRANQUICIA

Potabilizadora Latina al verse en la imposibilidad de satisfacer a su mercado, optó por otorgar franquicias como una estrategia de expansión.

Ha seguido esta estrategia por año y medio, periodo durante el cual ha otorgado 5 franquicias ubicadas en el D.F. y en algunos estados de la República.

SISTEMA

Potabilizadora Latina ofrece la posibilidad de obtener una franquicia, y con ello hacer uso de las marcas "aqua nova" o "aqua platina", además de contar con asesoría y Manuales de Operación y Mantenimiento.

Para adquirir una franquicia el franquiciatario deberá cubrir los requisitos y firmar el contrato diseñado para este efecto.

ASESORIA

La compra de la Franquicia incluye asesoría comercial, de instalación y técnica (antes de la apertura).

Asesoría de desarrollo de ingeniería y nuevos productos, monitoreo de la calidad del agua surtida una vez por mes (después de la apertura).

La asesoría es proporcionada por el equipo de técnicos y por el personal de control de calidad.

ABASTECIMIENTO

Platina provee de envases, accesorios y etiquetas al franquiciatario, a su costo más 15% de administración.

INVERSION TOTAL

	EQUIPO PARA AQUA NOVA SILVER	EQUIPO PARA AQUA NOVA GOLD
FRANQUICIA	N\$ 15,000.00	N\$ 20,000.00
EQUIPO	N\$ 26,000.00	N\$ 50,000.00
TOTAL	N\$ 41,000.00	N\$ 70,000.00

* Los costos son más IVA.

* La presente oferta no incluye materiales, ni mano de obra de instalación. Platina puede cotizar y realizar la totalidad de la instalación a solicitud del franquiciatario, una vez definida la ubicación final (lay out) de los equipos y accesorios.

* El precio del equipo incluye:

- Máquina purificadora para venta de agua a granel tipo Silver o Gold (según sea el caso) de 0.56 m. de ancho, 0.51 m. de profundidad y 1.68 m. de altura, con capacidad de producción de 10,598 litros cada 24 horas.

Este equipo está diseñado para conectarse a la red de agua municipal y purificar el agua, retirando contaminantes físico-químicos y microbiológicos, entregando un producto libre de gérmenes patológicos, apto para beber y que cumple con todas las determinaciones de la Secretaría de Salud.

- Equipo auxiliar consistente en una bomba de presión o hidroneumático, suavizador y un regulador de voltaje.

Los equipos son eléctricos, monofásicos y consumen corriente eléctrica de 110 voltios, 60 Hz y la demanda de energía es de aproximadamente 10 amperes a plena carga.

El equipo cuenta con interruptor de llave para evitar robos o mermas y no se tiene acceso a su interior sino a través de dos chapas con llave en la parte superior. Además posee un medidor de volumen (galómetro) que mide la venta diaria para control. Dicho medidor es inviolable.

Al utilizar este equipo el agua de la llave pasa por 10 procesos, antes de ser entregada al consumidor, para garantizar su calidad, en resumen estos son:

- Prefiltración
- Precarbón
- Filtración
- Pulido
- Desinfección bactericida
- Postfiltración
- Rayos ultravioleta

Este proceso garantiza la eliminación de partículas en suspensión, cloro, olores y sabores desagradables, metales pesados, químicos orgánicos e inorgánicos y microorganismos, tales como bacterias, hongos, virus, gérmenes, algas, amibas y desde luego el cólera.

* Platina entrega el equipo L.A.B. México, D.F. y lo pone en marcha en la localidad, junto con los Manuales de operación y mantenimiento.

* La forma de pago contempla un anticipo del 50% y el resto contra entrega del equipo y firma del contrato.

* Potabilizadora Latina cuenta con autorización para comercializar agua a través de la Comisión Nacional del Agua a nivel Nacional; para el caso del Distrito Federal, a través de la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica del D.D.F. lo que implica un pago de Derechos de Uso y Aprovechamiento de la Concesión de N\$ 5,191.00 por una única vez, posterior a la colocación del equipo, por parte del franquiciatario.

FINANCIAMIENTO

En caso de ser del interés del franquiciatario, Platina lo puede poner en contacto con una Arrendadora Financiera, con el fin de que el valor del equipo, es decir, N\$26,000.00 o N\$ 50,000.00 (según sea el caso) más IVA pueda ser financiado por este medio en plazos de 24, 36 y 48 meses.

Lo anterior no impide que el franquiciatario realice la operación con cualquier otra arrendadora de su preferencia.

Cabe mencionar que Potabilizadora Latina no ofrece ningún financiamiento directamente, solamente a través de terceros.

En caso de optar por arrendamiento financiero, el pago inicial es de N\$ 15,000.00 y la entrega del equipo es contra el pago de la Arrendadora a Potabilizadora Latina S.A. de C.V.

PAGOS

Adicional al pago de la franquicia, el franquiciatario está obligado a pagar 6% mensual de las ventas de agua a granel, esta cantidad se determina a través del medidor de volumen (galómetro) con que cuenta cada una de las máquinas.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

Potabilizadora Latina utiliza los periódicos y las revistas como medios de publicidad corporativa.

FRANQUICIATARIO

El único requisito para ser franquiciatario de Platina es ser una persona con solvencia económica y moral.

CAPACITACION

La franquicia incluye capacitación en México D.F. de una persona para operación, instalación, mantenimiento preventivo y correctivo por 5 días hábiles, la cual es dirigida por el Director Técnico.

REQUERIMIENTOS

Contar con un local ubicado en un lugar donde exista un flujo constante de gente.

Para la instalación se necesita:

- Un depósito de agua (800-1,000 litros de capacidad)
- Una bomba 1/2 HP (hidroneumático) (proporcionada por Platina)
- Tubería de cobre 1/2" y 3/4"
- Llaves de paso, manómetros, presóstatos, etc (los necesarios)
- Un regulador de voltaje (proporcionado por Platina)
- Cableado eléctrico al sitio de la máquina purificadora
- Un rack para envases

También se requiere de mantenimiento preventivo y correctivo que puede ser hecho por el personal especializado de Platina, con costos muy bajos, así como las refacciones y filtros, cuyo precio para los franquiciatarios es de costo Platina más 5%.

Los análisis microbiológicos del agua surtida, deberán ser realizados una vez cada tres meses, por un laboratorio certificado y su costo es de aproximadamente N\$ 220.00.

En cuanto al personal sólo se requiere de una persona para la operación de la máquina.

CONTRATO

Al adquirir la franquicia de Potabilizadora Platina se firma un Contrato de Franquicia, el cual tiene una duración de 10 años y sólo es revocable en caso de incumplimiento de alguna de sus cláusulas.

POTABILIZADORA LATINA PLATINA

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

De acuerdo con la investigación realizada los franquiciatarios tienen un año con la franquicia en operación, enterándose de la existencia de ésta por conocimiento anterior de la marca.

Al adquirir esta franquicia sólo tomaron en cuenta el conocimiento previo de la misma, más no que fuera de origen mexicano, aunque influyó el hecho de que es un negocio fácil de operar.

INVERSION

La inversión inicial fue sencilla en comparación con otras franquicias ya que se integró sólo por: la licencia de marca, local y equipo, este último algunos lo pagaron a través de financiamiento.

Las expectativas de inversión del franquiciatario no fueron cubiertas totalmente por la franquicia, ya que esperaban mayores ventas y en su operación cotidiana éstas no alcanzan los niveles planeados.

Para la localización óptima del negocio, algunos franquiciatarios realizaron un estudio para detectar aquellas zonas con mayor necesidad de agua ultrapurificada y en base a ello determinar cuál era más conveniente para ubicar su franquicia.

SISTEMA

Los elementos otorgados por el franquiciante fueron Manuales de Operación y capacitación para manejar el equipo adecuadamente.

Se contó con asesorías para la selección de la ubicación del local; su adaptación, instalación y equipamiento; así como también con asesoría en cuanto a la operación en marcha del negocio.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Entre los factores que satisfacen a los franquiciatarios se encontró uno que los satisface particularmente, y que es, el contar con un producto de calidad, que permite proporcionar a los consumidores agua ultrapurificada libre de microorganismos patógenos, evitando enfermedades y contribuyendo al bienestar de la comunidad.

Un elemento adicional que a los franquiciatarios les gustaría incluyera su franquicia es el brindar servicio de limpieza de garrafones, ya que consideran que sería benéfico para servir a sus clientes e incrementar sus ingresos.

En cuanto a la situación actual del negocio considerando una escala de 1 a 10, se califica la administración con 9 y ventas y rentabilidad con 6, éste último porque como ya mencionamos, sus ventas no son tan altas como esperaban.

La ventaja competitiva con la que cuentan los franquiciatarios es la calidad del producto debida a los procesos de ultrapurificación utilizados, los cuales se logran por la tecnología con que se cuenta para ello y además garantiza que el producto si posee las cualidades que se ofrecen.

Debido a las ventajas del producto se volvería a comprar esta franquicia e incluso se considera la posibilidad de adquirir una nueva.

COMENTARIOS FINALES

Esta franquicia ofrece un sistema de ultrapurificación de agua que permite proporcionar a los consumidores un alto grado de seguridad al ingerir este producto, ya que por su tecnología y procesos se puede garantizar su calidad.

Esta franquicia a diferencia de otras ofrece un sistema operativo de fácil manejo, por lo que no requiere de gran número de personal, ni de una inversión

elevada, así como tampoco de mayor complicación en cuanto a su administración y contabilidad.

Sin embargo, se observó que no existe un posicionamiento real del producto en el mercado de agua purificada, por lo que esta marca es poco conocida entre los consumidores. Asimismo, los programas corporativos de publicidad y promoción realizados por el franquiciante no son suficientes para atraer un mayor número de consumidores; todo lo cual repercute negativamente en las ventas de los franquiciatarios; por lo que es necesario recalcar, que para que una franquicia tenga éxito es importante que sea conocida en el mercado y que cuente con una estructura que le permita brindar a sus franquiciatarios una asesoría a fondo y un producto con características propias que sea demandado por la sociedad, ya que cuando esto no sucede así, se refleja en los ingresos del inversionista.

EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
POTABILIZADORA LATINA S.A.. DE C.V.
PLATINA

	FRANQUIANTE *LO OFRECIDO	FRANQUIATARIO *LO RECIBIDO	OBSERVACIONES
NEGOCIO	GIRO. Ultrapurificación de agua TIEMPO EN OPERACION. 3 años. TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS. 1.5.años		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION	Uso de la marca agua nova o agua platina.	Inversión realizada	Los franquiciatarios comentan que la franquicia no cubre totalmente sus expectativas de inversión, ya que esperaban ventas mayores, y en su operación cotidiana éstas no alcanzan los niveles planeados.
	Equipamiento y adaptación del local	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA	Manuales de operación y mantenimiento.	Recibido	
	Asesoría de desarrollo de Ing. y nuevos productos	Recibida	
	Monitoreo de la localidad del agua surtida una vez por mes	Recibido	
	Asesoría comercial de instalación y técnica.	Recibida	
	Capacitación inicial	Recibida	Una persona es destinada para capacitarla en cuanto a la operación, instalación y mantenimiento del equipo de purificación.
	Abastecimiento de envases	Recibido	
	Asesorías diversas	Recibido	

PAGOS	6% mensual sobre las ventas de agua a granel. por concepto de regalías	6% mensual sobre las ventas de agua a granel. por concepto de regalías	
--------------	--	--	--

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE

Debido al corto tiempo de operación, esta empresa no cuenta con un posicionamiento en el mercado limitando con ello el nivel de ventas obtenidas, lo que beneficia solo al franquiciante y no a sus franquiciatarios.



4. BRAVO'S PIZZA

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Esta empresa se ubica dentro de la rama de pizzería y cuenta con una trayectoria de 4 años. Ha atravesado por varias etapas, inicialmente era un negocio complementario de las tiendas Aurrera; después decidió abrir pizzerías solas y actualmente es complemento de otro negocio.

FRANQUICIA

En un principio comenzó a otorgar franquicias como pizzería únicamente y lo hizo para poder expandirse rápidamente, de esto hace 3 años.

Actualmente cuenta con 10 franquicias, las cuales se encuentran en: Cuernavaca, Puebla, Aguascalientes, Guadalajara, Zacatecas, San Luis Potosí, Colonia Roma, Polanco, Santa Mónica, entre otras.

SISTEMA

Los principales elementos con que cuenta el sistema son:

- Manual de operaciones dividido en: permisos y licencias, capacitación, regulación y controles administrativos.
- Capacitación al personal y al franquiciatario.

ASESORIA

La asesoría que brinda al principio el franquiciante es básicamente para la localización del negocio, adaptación del local y adaptación del equipo necesario.

Después de la apertura del negocio el franquiciante sigue asesorando al franquiciatario, es por ello que se hacen juntas mensuales con todos ellos para

analizar su situación, así como para proporcionarles información acerca de las nuevas promociones.

ABASTECIMIENTO

Este funciona para proporcionar los ingredientes a utilizar en la elaboración de la pizza. Se da en forma semanal puesto que tienen algunos productos congelados y es a través de comisariato.

INVERSION TOTAL

Esta variará de acuerdo al tipo de equipo a comprar que puede ser de aproximadamente 30,000 dólares. Mientras que el costo de la licencia para uso de la marca es de 10,000 dólares. Además de la adquisición o renta del local y la adaptación del mismo.

FINANCIAMIENTO

No proporcionan financiamiento, pero existe la posibilidad de que la empresa contacte al franquiciatario con una Arrendadora Financiera y de esta forma poder adquirir la franquicia.

FRANQUICIATARIO

El principal requisito para poder ser franquiciatario es el tener un negocio establecido, ya que Bravo's Pizza es sólo un complemento de otro negocio.

CAPACITACION

Esta se otorga para el gerente y los empleados y abarca aspectos tales como: atención de clientes, ventas, elaboración de la pizza y reparto. Tiene una duración de 1 mes en el cual los primeros 15 días es de teoría y el resto se realiza en la propia pizzería. También se proporciona una capacitación al dueño sobre el negocio y como manejarlo adecuadamente.

CONTRATO

Se establece por un lapso de 5 años y puede ser renovado por otros 5 años.

BRAVO'S PIZZA

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO

El tiempo de operación de las franquicias entrevistadas es de alrededor de 3 años.

La forma en que se enteraron de la existencia de ésta fue a través de referencias de amistades. El principal factor por el que la adquirieron fue el destinar sus recursos en una inversión que les brindara mayores beneficios que el simple ahorro; otro factor que influyó en esta decisión fue el previo conocimiento con el que contaban del ramo restaurantero.

Eligieron esta franquicia mexicana, descartando la posibilidad de seleccionar una de origen extranjera, con el propósito de dar un mayor auge a las franquicias nacionales, además de que el precio era accesible.

INVERSION

Su inversión inicial estuvo integrada por la licencia de marca, el local y su diseño, así como el equipo correspondiente.

En relación a si satisface sus expectativas de inversión, respondieron que ésta fue mínima y el tiempo de recuperación corto.

SISTEMA

Los elementos que el franquiciante se comprometió a otorgar fueron: un manual de operaciones, el cual consta de permisos y licencias; capacitación; registros y controles administrativos; abastecimiento a través de comisariato; apoyo en la localización del negocio así como el hacerse cargo de la capacitación del personal, la cual tiene una duración de un mes, dividiéndose en dos etapas de quince días, la primera fase consiste en la exposición de un curso teórico. la segunda etapa se refiere a aspectos prácticos del negocio incluyéndose temas como, la atención al cliente, ventas, elaboración de pizza y reparto a domicilio; dicha instrucción práctica es realizada en el local del franquiciatario.

También se proporcionó una capacitación dirigida al dueño de la franquicia con el propósito de que éste conociera el manejo general y específico del restaurante.

Esta franquicia no cobra una cuota por concepto de regalía, sin embargo, es necesario crogar un porcentaje de aproximadamente 30% de las ventas para adquirir los ingredientes de la pizza.

ASESORIA

Además de los elementos mencionados les ofrecieron también asesorías constantes durante la operación del negocio, promociones y productos nuevos.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Entre otros aspectos que les gustaría incluyera la franquicia mencionaron: mayor publicidad corporativa utilizando medios masivos de comunicación como lo es la televisión, así como un apropiado soporte mercadológico.

Los franquiciatarios consideran que sus fuerzas competitivas son la rapidez para elaborar la pizza además del concepto de limpieza que manejan; hechos que los tienen satisfechos. Sin embargo, insisten en la carencia de publicidad corporativa, situación que repercute indudablemente en las ventas.

Respecto a los problemas que se puedan presentar durante el desarrollo de las actividades en el negocio, éstos podrán ser ventilados en la junta mensual de franquiciatarios con el franquiciante.

En escala del 1 al 10, la calificación sobre la situación actual del negocio para administración es de 8, ventas 7 y rentabilidad 7.

El principal factor de éxito de la franquicia, de acuerdo a la opinión de los entrevistados, es la pizza en rebanada elaborada al momento en que la solicita el cliente.

De acuerdo a la experiencia obtenida por los franquiciatarios no volverían a comprar esta franquicia debido a que se invierte demasiado en adquirir los

ingredientes. Además consideran, que no sería necesario adquirir una franquicia para instalar un negocio de este tipo.

COMENTARIOS FINALES

De acuerdo a lo observado, es posible afirmar que esta franquicia maneja un sistema realmente sencillo, puesto que únicamente maneja un producto con diferentes modalidades.

Cabe mencionar que los franquiciatarios se retroalimentan entre sí, a través de juntas periódicas donde exponen las experiencias obtenidas durante el ejercicio de sus tareas cotidianas.

Por otro lado, se determinó que los franquiciatarios no consideran a esta franquicia como una opción viable para iniciar un negocio de esta naturaleza, puesto que uno de ellos ya ha vendido su franquicia a un tercero, otro más ha cerrado y el resto considera que es un negocio muy absorbente y con baja rentabilidad. Por consiguiente, piensan que sería una mejor opción abrir un negocio propio sin necesidad de adquirir una franquicia de este tipo. Esto es debido, entre otros problemas, al escaso posicionamiento en el mercado como consecuencia de la falta de apoyo publicitario, alto costo por concepto de abastecimiento a través de comisariato, entre otros factores

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA
FRANQUICIA BRAVO'S PIZZA**

	FRANQUICIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUICIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
NEGOCIO	GIRO. Pizzeria TIEMPO EN OPERACION: 4 años. TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS: 3 años.		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION			
	Licencia de marca	Inversión realizada	
	Equipo	Inversión realizada	
	Adquisición o renta del local	Inversión realizada	
	Adaptación del local	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA			
	Manual de operaciones	Recibido	Este manual se conforma de los siguientes aspectos: permisos y licencias, capacitación, regulación y controles administrativos.
	Asesoría para la localización	Recibido	
	Capacitación al personal	Recibido	Teórica y práctica con duración de un mes, contemplando: atención al cliente, ventas, elaboración de pizza y reparto.
	Capacitación al franquiciatario	Recibido	
	Abastecimiento	Recibido	El abastecimiento se realiza semanalmente a través de comisariato.

PAGOS	No pago de regalías	No pago de regalías	No se pagan cuotas, aunque se tiene que erogar un 30% aproximadamente para adquirir el producto.
--------------	---------------------	---------------------	--

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE:

Los franquiciatarios comentaron que no están satisfechos con la franquicia, debido a que es un negocio que carece de un adecuado soporte mercadológico y falta de publicidad, lo cual repercute en las ventas no siendo éstas las esperadas, así mismo, piensan que sería mejor abrir un negocio propio y no adquirir una franquicia de este tipo.

El Fogoncito[®]
¡EXQUISITOS TACOS AL CARBÓN!

5. EL FOGONCITO

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

El Fogoncito es un negocio perteneciente a la rama de Taquerías y Restaurantes, tiene operando como tal 26 años, que le han servido para obtener cierta experiencia en el ramo. Cuenta con dos unidades propias que están ubicadas en Félix Parra y en Leibintz, donde ha utilizado su sistema de negocio por mucho tiempo.

FRANQUICIAS

El tiempo que tiene otorgando franquicias es muy corto, ya que empezó a hacerlo hace dos años, esta decisión fue tomada, porque lo vieron como una posibilidad para promover su marca. Actualmente, El Fogoncito cuenta con once franquicias, de las cuales nueve están ubicadas en el Distrito Federal en Coyoacán, Lindavista, Universidad, Col. Roma, Cuajimalpa, Revolución, Río Tiber y Río Mixcoac, y las otras dos restantes están en Toluca y Morelia.

SISTEMA

Los elementos que conforman este sistema de franquicia son principalmente la marca, que cuenta con cierto reconocimiento en el mercado; la instalación del equipo y acondicionamiento del local; capacitación al personal y al dueño; asesoría en diversos rubros y el abastecimiento por medio del comisariato.

ASESORIA

Antes de la apertura del negocio se asesora al franquiciatario, tanto para seleccionar la nueva ubicación del local, como para la instalación y equipamiento del mismo; para que conozca la forma en que debe operarse la unidad se le da capacitación al franquiciatario y al personal que laborará ahí, además de que después de la apertura del negocio se mantiene una supervisión constante para constatar que

el franquiciatario está realizando adecuadamente su labor y para ayudarlo, en caso de que lo necesite.

ABASTECIMIENTO

El abastecimiento se da, en cierta forma, de manera independiente, ya que la empresa no es quien directamente abastece a los franquiciatarios, sino que a partir de la formación de un comisariato se les hace llegar todo lo necesario de materia prima para la operación del restaurante. Esta taquería supone la obtención, para los franquiciatarios, de una calidad buena y uniforme en los productos, además de que por ser compras en altos volúmenes, les ofrece a las franquicias un precio menor al que podrían obtener, de hacer sus compras independientemente.

INVERSION

La persona que desee convertirse en franquiciatario de El Fogoncito deberá invertir en los rubros siguientes, de manera inicial.

- Licencia para uso de la marca. 20 000 dlls.
- Equipamiento de N\$ 150 000 a 250 000

FINANCIAMIENTO

En caso de ser requerido por el inversionista, puede negociar con la empresa el pago por concepto de licencia para uso de la marca, con el propósito de cubrir esta cantidad en dos o tres pagos. Es necesario mencionar que este es el único rubro que financian y que el franquiciatario deberá contar con el capital de trabajo necesario para cubrir el resto de la inversión.

PAGOS

- Regalías 6% mensual sobre ventas brutas.
- Publicidad 2% mensual sobre ventas brutas.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

Los medios que esta empresa utiliza para dar a conocer su producto en el mercado son periódicos, revistas y radio.

FRANQUICIATARIO

Los requisitos que deben cubrirse para poder comprar una franquicia de El Fogoncito son presentar una propuesta de local, que deberá ser aprobado por el franquiciante; acondicionar dicho local y finalmente contar con el capital necesario para efectuar la compra. Es recomendable que el inversionista sea quien opere la unidad, a fin de obtener mejores resultados.

CAPACITACION

Los inversionistas que deciden adquirir esta franquicia reciben un curso de capacitación en las instalaciones del franquiciante, en donde se ven aspectos tales como sistemas administrativos; controles de personal, de mercancías y de ventas.

El curso es impartido por personal de la propia empresa. La capacitación va depender de la rapidez con que el franquiciatario desee iniciar la operación de su unidad.

También se capacita, en las instalaciones del franquiciante, al personal que laborará en la nueva unidad del Fogoncito y una vez que ha sido capacitado se manda al nuevo local.

REQUERIMIENTOS

Para que un local pueda ser aprobado por los franquiciantes de esta taquería, para ubicar ahí una de sus franquicias se necesita de un espacio de por lo menos ciento cincuenta metros cuadrados o más, otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que debe estar ubicado en una avenida concurrida y de preferencia en una esquina.

CONTRATO

El tiempo por el que se firma el contrato de franquicia es de diez años, al término de los cuales puede ser renovado.

Cuando los franquiciatarios no paguen las regalías establecidas; vendan otros productos, no contemplados dentro del formato de negocio de esta franquicia; pretendan cambiar el manual de operaciones o la imagen de la compañía; o bien, posean una taquería similar a la del Fogoncito; el contrato podrá ser revocado.

EL FOGONCITO

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

El tiempo que tienen de operación las franquicias entrevistadas oscila entre 1 y 2 años. Los franquiciatarios se enteraron de la existencia de esta franquicia por ofrecimiento del propio franquiciante y por investigaciones que realizaron al respecto.

Los motivos que los llevaron a comprarla fueron el nombre de la franquicia, la iniciativa de tener un negocio propio y el obtener rentabilidad de su inversión.

Las causas por las que escogieron una franquicia mexicana y no una extranjera fueron que la inversión era pequeña y los requisitos sencillos, además de que por ser un negocio de tacos consideraron que era mejor una franquicia mexicana.

INVERSION

Los rubros en los que se invirtió inicialmente al comprar la franquicia fueron la licencia para uso de la marca, la adaptación y equipamiento del local, el mobiliario, los permisos legales y los comestibles.

Las expectativas de los franquiciatarios con respecto a su inversión son satisfechas en término medio, dado que algunos opinaron que al principio recibían todo el apoyo del franquiciante pero después ya no, o que la ubicación no es adecuada; mientras que otros consideran que sus ventas no han sido muy buenas pero les han permitido ir recuperando su inversión.

SISTEMA

Los elementos que obtuvieron los franquiciatarios de su sistema de franquicia fueron: un breve análisis de la zona para determinar si era factible o no colocar ahí un Fogoncito; manuales de operación y administrativos.

El reclutamiento, la selección y la contratación son llevados a cabo por el franquiciatario, aunque el franquiciante puede mandar personal ya capacitado a la unidad que así lo solicite.

La capacitación se brinda en el Centro General, de donde los empleados salen ya capacitados hacia las diferentes unidades. La duración de dicha capacitación va a depender del trabajo que vaya a desempeñar cada empleado, por ejemplo en el caso de un cajero dura aproximadamente 2 semanas, un mesero 3 días, etc.

Según los franquiciatarios no recibieron capacitación inicial para el manejo de su negocio.

Otros elementos que recibieron al comprar su franquicia fueron publicidad y abastecimiento mediante comisariato.

El franquiciante puede dar asesoría en cuanto a adaptación del local, instalación y equipamiento, permisos legales, operación en marcha, selección de materias primas y proveedores, manejo de inventarios, contabilidad y administración; pero es opcional, además de que algunos franquiciatarios consideran que este servicio es muy superficial.

Por concepto de regalías se paga un 8% sobre ventas y dicho porcentaje incluye publicidad corporativa y absorbe los costos de publicidad local de cada franquicia.

Los franquiciatarios consideran que dicho pago es adecuado al principio de operación del negocio, por la asesoría y apoyo que otorgan, pero después al no existir un seguimiento mayor de la franquicia y disminuir la atención a la misma, este pago ya no es redituable.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los franquiciatarios entrevistados consideran que el franquiciante cumple en un 78% con los elementos ofrecidos.

Otros elementos que les gustaría que incluyera su franquicia son mayor publicidad, sin costo adicional; que el franquiciante les rente motos para servicios a domicilio y que les otorgue mayor capacitación.

Los factores que los tienen insatisfechos son los precios del comisariato, la tardanza del mismo y la falta de supervisión por parte del franquiciante.

Los principales problemas que se les han presentado son precios elevados, problemas con su personal y entregas a destiempo.

De los anteriores problemas, en el que ha habido respuesta por parte del franquiciante ha sido en el de personal, en donde ha enviado empleados que temporalmente cubran los puestos vacantes.

En la evaluación que hacen de su negocio en escala de 1 a 10 consideran que en cuanto a administración, en promedio tienen 9, a ventas le asignan un valor de 7.6 y finalmente en cuanto a rentabilidad lo califican con un 7.5.

Consideran que los factores de éxito de su empresa son el nombre o la marca, la atención personal, el servicio al cliente y la limpieza del restaurante.

Algunos de los franquiciatarios entrevistados volverían a comprar esta franquicia e incluso comprarían otra, mientras que otros lo pensarían más y hubo un caso en el que definitivamente no la comprarían nuevamente y piensa, este franquiciatario, abandonarla pronto.

COMENTARIOS FINALES

Esta franquicia otorga apoyo fuerte a los franquiciatarios cuando desean comprarla y en los primeros meses de operación, transcurridos los cuales ya no hay un seguimiento tan estrecho del desenvolvimiento que la franquicia va teniendo y esto repercute en el desarrollo posterior del negocio, puesto que no se tiene un control de los lineamientos que se deben cumplir en el sistema de franquicia, ni de los problemas a que se enfrentan los franquiciatarios para ayudarlos a resolverlos.

Los principales problemas han sido con el comisariato dado que los franquiciatarios se quejan de que los precios son altos o de que no se hacen las entregas a tiempo.

Entre los franquiciatarios entrevistados encontramos uno que manifestó que el franquiciante no cumple con los elementos ofrecidos en su sistema de franquicia,

llegando a tal extremo su inconformidad que levantó una demanda contra el franquiciante por incumplimiento.

En el caso anterior, el franquiciatario comenta que al ser su franquicia una de las primeras vendidas por el franquiciante, éste último no tenía suficiente experiencia en el sistema, de manera que ésto afectó la calidad de los servicios recibidos; por ello insistimos en la necesidad de contar con unidades piloto donde prueben la efectividad del sistema de franquicias que se desee comercializar.

Es importante que los franquiciantes no vean este sistema de comercialización como una aventura, sino que se preparen a fondo para asegurar al máximo posible su éxito y el de sus franquiciatarios.

EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA

EL FOGONCITO

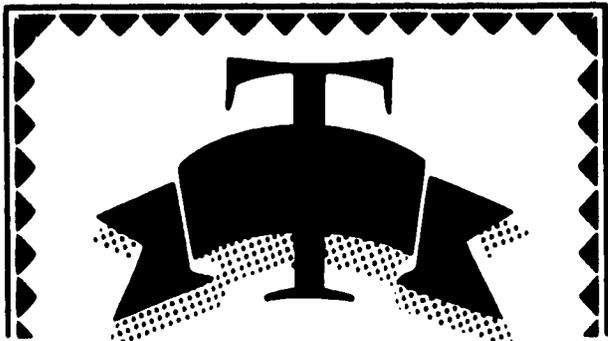
NEGOCIO	FRANQUICIANTE "LO OFRECIDO"	FRANQUICIATARIO "LO RECIBIDO"	OBSERVACIONES
	GIRO. Taquería y restaurantes TIEMPO EN OPERACION. 26 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS: 2 años		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION			
	Licencia de uso de marca	Inversión realizada	
	Diseño del local	Inversión realizada	
	Equipamiento	Inversión realizada	
	Inventario inicial	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA			
	Localización	Recibido	Presentaron propuesta, y el franquiciante realizó un breve análisis de la zona para determinar su factibilidad y aprobación.
	Manuales (no especificó)	Se recibieron manuales operativos y administrativos	
	Reclutamiento y selección de personal	Recibido	Será opcional a solicitud del franquiciatario, enviando personal capacitado o bien el franquiciatario será responsable de dicha labor.
	Capacitación dirigida a los empleados	Recibieron personal capacitado.	
	Capacitación al franquiciatario	No recibe	
	ASESORIAS GENERALES	Recibieron asesorías en: Adaptación del local, instalación y equipamiento, permisos legales, selección de materias primas y proveedores, operación en marcha, manejo de inventarios, contabilidad y administración.	Los franquiciatarios consideran que dichas asesorías son generales y superficiales.
	Abastecimiento por medio del comisariato	Recibido	Los franquiciatarios consideran que los precios son altos y las entregas no siempre son a tiempo, a pesar de la alta calidad del producto
PAGOS	Regalías 8% (se incluye pago por concepto de publicidad computarizada)	Regalías 8% (se incluye pago por concepto de publicidad corporativa)	La publicidad local será por cuenta del franquiciatario.

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LA SIGUIENTE PROBLEMATICA:

Los franquiciatarios consideran que durante el inicio de las operaciones se recibió un sólido y fuerte apoyo, pero después de los primeros meses la asesoría decayó. En la actualidad no se lleva a cabo un seguimiento de las operaciones de la franquicia, por lo que el franquiciante desconoce los posibles problemas que se puedan presentar a sus franquiciatarios. Otro punto destacable, es que el comisariato no efectúa las entregas en el tiempo establecido, además de que los precios de los insumos son demasiado altos.



TACO INN®



6. TACO INN

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Esta empresa pertenece a la rama de Taquerías y Restaurantes, cuenta con una antigüedad de operación de 24 años y posee 5 unidades propias.

FRANQUICIAS

El tiempo que tiene otorgando franquicias es de 3 años en los que ha logrado vender 21 unidades ubicadas en los siguientes lugares: Olivar de los Padres, Barranca del Muerto, Cancún, Chiapas, Monterrey, Mérida, Toluca, Cuernavaca y en otros lugares.

Este año abrirán de 8 a 10 establecimientos más. Además de que sostiene pláticas formales con empresarios estadounidenses y, han recibido propuestas de Japón, Colombia, El Salvador y Guatemala.

SISTEMA

Está compuesto por los siguientes elementos:

- Manuales de:
- desarrollo
- recursos materiales
- recursos humanos
- operaciones
- administración
- identidad corporativa y mercadotecnia
- normas
- Asesoría en todo momento, desde la apertura del negocio y durante la operación del mismo
- Licencia para uso de marca
- Publicidad corporativa
- Capacitación para franquiciatario y para empleados.

- Se realiza un seguimiento del negocio para ver su evolución y asegurar su éxito.
- Se realizan visitas para analizar el negocio y sugerirle al franquiciatario acciones correctivas que incrementen su eficiencia.

ASESORIA

- Antes de la apertura asesoran al franquiciatario para que realice por sí mismo un estudio de mercado para determinar si es factible o no la ubicación del negocio y en caso de no serlo, Taco Inn realiza otro estudio de mercado por su cuenta.
- Asesoran también para la decoración del lugar.
- Asesoría en cuanto a los permisos que necesita sacar el franquiciatario.
- Durante la operación mandan a parte de su personal con el franquiciatario para que le enseñen, en la práctica, como manejar su negocio.

ABASTECIMIENTO

Se da de manera total, ya que llegan al local del franquiciatario todos los productos necesarios para su operación; incluso cerveza y refresco. Los dos últimos no los manda directamente Taco Inn sino que los propios camiones repartidores de la cervecera y de la refresquera hacen la entrega de estos productos en el local, porque se tiene una concesión con ellos y otorgan precios preferenciales.

INVERSION TOTAL

Va a depender del modelo que se decida adquirir de la taquería. Existen seis modelos, los cuales son X (módulo ambulante), A (20 a 69m²), AA (20 a 40m², Centro Comercial o de servicios), B (70 a 119m²), C (120 a 300m²), y D (50 a 300m². Proyecto Internacional).

Así, las cuotas serán de acuerdo a los anteriores datos, de la forma siguiente:

Modelo	Cuota de franquicia	Costo total	No. mesas	No. Empleados
X	\$10,000dls	DeN\$ 25,000 a N\$ 75,000	-	De 3 a 6
A	\$15,000dls	N\$200,000 Opción de barra	0 - 9	De 5 a 10
AA	\$17,500dls	N\$190,000	Area común	De 4 a 7
B	\$17,500dls	N\$350,000	10 - 15	De 10 a 18
C	\$20,000dls	N\$450,000	16 a 20	De 15 a 20
D	\$25,000dls	DeN\$300,000 a N\$500,000	15 - 25	De 15 a 20

En ese mismo orden de ideas los clientes diarios promedio que se recibirán en cada tipo de restaurante, la capacidad de producción por modelo (clientes diarios) y el consumo promedio por cliente se especifican a continuación.

Modelo	Clientes diarios promedio	capacidad produc.	consumo
X	100	250	N\$ 15.00
A	175	400	N\$ 17.50
AA	175	450	N\$ 17.00
B	300	700	N\$ 22.00
C	350	800	N\$ 25.00
D	350	800	N\$ 35.00

El retorno estimado de la inversión es de 6 a 18 meses, aunque fluctúa de acuerdo a las condiciones del local y del mercado, lo mismo que el costo total del restaurante.

Por otra parte, los cantidades estimadas del consumo promedio por cliente pertenecen a 1993.

FINANCIAMIENTO

Se puede realizar un convenio en el que el parte del negocio sea del franquiciante y parte del franquiciatario, hasta que éste último pueda adquirirlo totalmente.

Otra opción es que dan asesoría para poder arrendar el equipo.

PAGOS

Se paga una regalía del 3% el primer trimestre, del 4to. al 6to. mes se paga el 4% y del 7mo. hasta 10 años se paga el 5%. Todo esto más el 1% de regalías por publicidad.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

- Revistas
- Participan en ferias de franquicias
- Realizan promociones en cadena e individuales.

FRANQUICIATARIO

El perfil idóneo de un franquiciatario de Taco Inn es:

- Que tenga idea de mercado
- Que haya tenido un negocio
- Que tenga capacidad para manejar gente (se piden referencias)
- Con capacidad para trabajar mucho (14-16hrs diarias)
- Que tenga presente que no se descansan los fines de semana
- Que sean dos o tres dueños (persona moral)

En caso de que el inversionista no posea este perfil se le puede dar capacitación; pero el requisito indispensable para ser franquiciatario es que cuente con el capital necesario para cubrir la inversión y de ser posible también con un local.

CAPACITACION

- Se le da al franquiciatario y a la persona que va a manejar el negocio
- Se capacita a los trabajadores en las instalaciones de Taco Inn por personal especializado

REQUERIMIENTOS

El espacio requerido puede ser de cuatro tamaños:

- X módulo ambulante
- A de 20 a 69 m²
- AA de 20 a 40 m² (Centro comercial o de servicios)
- B de 70 a 119m²
- C de 120 a 300m²
- D de 50 a 300m² (Proyecto Internacional)

La ubicación es en base al local del franquiciatario y en caso de detectarse que no es viable, Taco Inn realiza un estudio de mercado para sugerirle otro local.

El personal depende del tamaño del local y va desde tres hasta veinte personas.

CONTRATO

Dura 5 años y se puede renovar.

Los casos de revocación son:

- No seguir los lineamientos establecidos
- Retrasos en pagos de regalías (al tercer aviso de incumplimiento)
- Mal manejo del negocio

TACO INN

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

El tiempo que tienen con el negocio los franquiciatarios entrevistados es de alrededor de un año.

La forma en que se enteraron de la existencia de esta franquicia fue por publicidad en revistas, por referencias de amistades y por haber sido clientes de esta empresa.

La causa por la que decidieron comprarla, fue principalmente invertir en un negocio con cierto prestigio.

Se enfocaron a la compra de una franquicia mexicana porque su inclinación era hacia el ramo de tacos y sólo había mexicanas de este giro, además de que algunos consideraron que era una franquicia bien organizada.

INVERSION

Los aspectos en los que invirtieron inicialmente fueron: licencia de uso de marca, local (construcción y/o adaptación), equipo, permisos e inventario inicial.

Algunos de los franquiciatarios solicitaron un crédito bancario para la adquisición de la franquicia.

Los entrevistados consideran que la franquicia satisface sus expectativas de inversión aunque, en algunos casos, dichas expectativas no son cubiertas totalmente porque las ventas no son las esperadas.

SISTEMA

Los elementos que otorgó el franquiciante a sus franquiciatarios son:

- Ayuda para la localización

- Manuales operativos, de mercadotecnia e identidad corporativa, de desarrollo, de recursos humanos, de administración.

El reclutamiento, la selección y contratación es realizada por el franquiciatario con la opción de que la pueda realizar también el franquiciante.

La capacitación es realizada por el franquiciante y se otorga al personal en el Centro de Capacitación de Taco Inn o en cualquiera de sus unidades y es impartida por personal especializado.

Otorgan también capacitación inicial al dueño con una duración aproximada de tres semanas.

Las asesorías que otorgan son en los siguientes aspectos: selección de la ubicación, planeación de la construcción, permisos legales, adaptación del local, instalación y equipamiento, operación en marcha, selección de materias primas y proveedores, manejo de inventarios, contabilidad y administración.

Las regalías que pagan mensualmente son de 5% más 1% de publicidad corporativa. Las opiniones en cuanto a si es o no adecuado el pago que hacen de sus cuotas se diversifica ya que para algunos es adecuado mientras que para otros es elevado, pues en el caso de los últimos consideran que la publicidad no les ha ayudado a elevar sus ventas.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los franquiciatarios opinan que el franquiciante cumple con los elementos ofrecidos en un promedio de 83%.

Los franquiciatarios desearían que se incluyeran en su franquicia aspectos tales como: mayor publicidad en medios más conocidos, es decir, en revistas de mayor circulación, radio, televisión; que puedan otorgar servicio de banquetes; que exista una capacitación más frecuente y constante, acompañada de una mayor supervisión.

Algunos de los factores que tienen satisfechos a los entrevistados son: marca, imagen, la uniformidad en el procedimiento de elaboración del producto, los precios

del mismo, las promociones, el tipo de clientes, el equipo, calidad en los insumos, la variedad del menú y el servicio.

Por el contrario, los puntos de insatisfacción son principalmente con respecto al comisariato, ya que en ocasiones retardan las entregas de materia prima y los costos suelen ser elevados, por lo que ha existido problema y prefieren comprar en otro lugar.

Otro aspecto es que los uniformes y otros accesorios de uso del personal se entregan fuera de tiempo.

El diseño del local consideran que no es el adecuado, puesto que la distribución no satisface las necesidades de uso, como por ejemplo anaqueles que no se usan, servicio de drenaje, luz y agua insuficientes, entre otros.

Los problemas que se les han presentados han sido la obtención de algunos permisos legales como: salubridad, uso del suelo, permiso para vender bebidas alcohólicas (caso de Satélite), problemas con el comisariato y ubicación inadecuada del negocio. Para resolver los problemas anteriores el franquiciante no les brindó ninguna ayuda.

En la evaluación que hacen de sus negocios los franquiciatarios consideran que en el aspecto de administración, en escala de 1 a 10, se encuentran en un promedio de 8.9; en ventas 8.6; y en rentabilidad 8.3%.

Consideran como factores de éxito de su franquicia el nombre, la imagen, el servicio, la calidad, la limpieza, el precio accesible del producto y que satisface la necesidad del cliente.

Estos factores de éxito si son los que esperaban a pesar de que sienten sus ventas bajas.

De acuerdo con la experiencia de los entrevistados la mayoría volverían a comprar la franquicia e incluso comprarían otra; mientras que una pequeña parte no volverían a comprarla pero piensan continuar con la que ya adquirieron.

COMENTARIOS FINALES

Entre los aspectos positivos de esta empresa nos encontramos con que cuentan con un buen soporte operativo en cuanto a manuales administrativos, de recursos humanos, operativos, etc.

Otro factor importante es que los franquiciatarios se sienten respaldados por la marca, la imagen del negocio y la calidad del producto.

Esta franquicia otorga facilidades a sus inversionistas para la compra de la misma, dado que si no tiene todo el capital necesario en ese momento, puede adquirir la franquicia hasta el monto que pueda cubrir y la otra parte la aporta el franquiciante mientras el inversionista logra cubrir el total de la inversión.

De los puntos negativos detectados fueron que a pesar de que realizan un estudio de mercado, los franquiciatarios perciben que su ubicación no es la idónea por el número de clientes que reciben, por sus ventas y por la competencia.

También se observó que no existe una buena comunicación entre franquiciante y franquiciatario, pues en un caso, debido a esto, se suspendió el pago de regalías y la relación con el comisariato.

Asimismo, la mayoría considera elevado el precio de la materia prima en el comisariato, además de que el abastecimiento de este no es puntual.

Otro aspecto negativo es que la distribución y adaptación del local no es adecuada y presenta diversas deficiencias, ya que según los propios franquiciatarios no se optimiza la utilización del espacio, pues hay áreas desaprovechadas y la colocación de los muebles no satisface totalmente las necesidades de operación.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
TACO INN**

NEGOCIO	FRANQUICIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUICIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
	GIRO. Taquerías. TIEMPO EN OPERACION. 24 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS. 3 años.		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION			
	Licencia para uso de marca	Inversión realizada	
	Diseño del local	Inversión realizada	
	Equipamiento	Inversión realizada	
	Inventario inicial	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA	Manuales:		OBSERVACIONES
	de desarrollo	Recibido	
	de recursos materiales	No recibido	
	de recursos humanos	Recibido	
	de operaciones	Recibido	
	de administración	Recibido	
	de identidad corporativa y mercadotecnia.	Recibido	
	de normas	No recibido	
	Reclutamiento y selección (solo si el franquiciatario lo solicita)	Fue realizada por el franquiciatario	El franquiciante proporcionó un perfil idóneo para el adecuado reclutamiento, selección del personal.
	Capacitación dirigida a los empleados	Recibida	La inicial se otorga en el centro de capacitación de Taco Inn o bien, en cualquiera de sus unidades. Los franquiciatarios no mencionan que exista una capacitación permanente dirigida a sus empleados.
	Capacitación dirigida al franquiciatario	Recibida	Curso intensivo de 25 días, donde se conoce los sistemas, fórmulas, procedimientos, especificaciones de producción y servicio, métodos de manejo en el negocio y técnicas de dirección.
	ASESORIAS:	Recibida	
	de selección de la ubicación	Recibida	
	de planeación de la construcción	Recibida	
	de permisos legales	Recibida	
	de adaptación del local	Recibida	
	de instalación y equipamiento	Recibido	Los franquiciatarios consideran que la adaptación no es la adecuada, ya que con la distribución fijada, pierden espacio.
	de operación en marcha	Recibido	
	de selección de la materia prima	Recibido	El franquiciante indica la cantidad a adquirir de acuerdo a las ventas de cada franquicia
	de selección de proveedores	Recibido	
	en el manejo de inventarios	Recibido	
	de contabilidad	Recibido	
	de administración	Recibido	
	De equipo "puesta en marcha"	No lo mencionó	Son grupos de expertos, que apoyan en la operación del restaurante, asistiendo al franquiciatario hasta asegurar el buen funcionamiento de la franquicia
	Abastecimiento por medio del comisionato	Recibido	Algunos franquiciatarios compran en otro lugar porque consideran que los precios de los insumos son altos y las entregas sufren retrasos.

PAGOS	Regalón.	Regalón:	
	3% mensual (primer trimestre)	3% mensual (primer trimestre)	
	4% mensual (del 4o. al sexto mes)	4% mensual (del 4o. al sexto mes)	
	5% mensual (del 7o. en adelante)	5% mensual (del 7o. en adelante)	
	1% por concepto de publicidad	1% por concepto de publicidad	

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LA SIGUIENTE PROBLEMÁTICA: De acuerdo a lo observado fue posible determinar que la ubicación de la franquicia no fue óptima, así mismo la distribución del equipo y mobiliario podría ser mejorada. Otro punto destacado por los franquiciatarios es la publicidad corporativa, la cual no les ha beneficiado para incrementar sus ventas. Finalmente algunos consideran que los precios del comisionato son altos.

GIMNASIOS EN FRANQUICIA

PRESIDENT

GYM

MEXICO

**FRANCHISE
BUSINESS
FORMAT**

7. PRESIDENT GYM

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

President Gym, giro correspondiente a gimnasios, ofrece asesoría y equipo de vanguardia para entrenamiento con pesas, con el objeto de formar una mejor apariencia física, a quienes hacen uso de este servicio.

También ofrecen actividades aeróbicas en clases diarias, con duración de una hora en promedio por sesión.

Sus principales consumidores pertenecen a la clase media y media alta. En cuanto a precios se ubican un 75% por abajo de los gimnasios lujosos y a un nivel superior de 10-15% de los gimnasios de segunda categoría.

La compañía "The Serov Company" quien se dedica a realizar estudios de viabilidad y mercadotecnia dentro del giro de gimnasios, fue quien inició el desarrollo de este sistema de franquicias.

Es por ello que ha llevado a cabo estas actividades en la República Mexicana con respuestas altamente positivas. Así a principios de 1989 se instala un gimnasio en la Ciudad de México bajo el nombre comercial de "President Gym", con el objeto de financiar como unidad piloto y desarrollar su propio sistema de franquicia.

FRANQUICIA

La unidad piloto desde sus inicios demuestra ser excelente negocio, sometiéndose continuamente a cambios de servicio, decorado, precios, sistemas, etc; cumpliendo así su cometido y dando por resultado ser cada cambio un modelo de empresa digna de formar parte del esquema de franquicia, bajo el formato de negocio por consiguiente se tomó la decisión de otorgar franquicias.

En marzo de 1993, se protocoliza la empresa denominada "Gimnasios President Gym S.A. de C.V." sociedad encargada de la promoción, control y administración del sistema de franquicia.

Desde junio de 1993 la marca comienza a promover su expansión, logrando contratar cuatro unidades dentro de los primeros meses, las cuales se encuentran ubicadas en: Xotepingo, Colonia del Valle, Coyoacán y las Águilas.

SISTEMA

Los elementos que ofrece este sistema de franquicia son:

- Tres diferentes opciones en cuanto al tamaño de los gimnasios: "President gym, muscle aerobic's", "President gym, standar" y "President gym, macro gimnasium", a elección del interesado.
- Derecho a un territorio dentro del cual el inversionista podrá desarrollar con recursos propios o subfranquiciando otros gimnasios.
- Posibilidades de obtención de arrendamiento y crédito bajo el término "Pre-aprobado" pudiendo acceder a recursos de Banca de Fomento, tales como los de Nafin.
- Análisis de localización.
- Asesoría y supervisión en construcción, remodelación y decoración.
- Entrenamiento completo técnico y físico de todo el personal desde limpieza hasta gerencial.
- Investigación de tecnología de servicio permanente
- Sondeos de mercado constantes.
- Publicidad corporativa.
- Software diseñado especialmente para el manejo del negocio.
- Personal ejecutivo de tiempo completo durante los primeros días en las instalaciones.
- Reclutamiento de personal especializado.

- Registros y trámites a instituciones gubernamentales y asociaciones deportivas.
- Apoyo a solicitudes de licencias de funcionamiento de toda índole.
- Creación de una asociación de franquiciatarios.
- Desarrollo de eventos deportivos, talleres clínicas y conferencias a nivel nacional con expositores de varios países.
- Apoyo y soporte general constante.

ASESORIA

Existe una asesoría y supervisión en construcción, remodelación y decoración del negocio antes de abrirlo, incluso existe la opción de que el franquiciatario reciba el local completo el mismo día de la inauguración sin que el tenga que intervenir antes.

Esta asesoría y apoyo se da en forma constante durante la operación del negocio.

INVERSION TOTAL

La inversión requerida para instalar un gimnasio de este tipo se va a dar en función del tamaño del gimnasio.

Para un local de 150 metros cuadrados, Muscle aerobics N\$ 181,500.00

Para un local de 275 metros cuadrados, Standar N\$ 385,000.00

Para un local de 400 metros cuadrados, Macro gymnasium N\$ 597,000.00

El monto de esta inversión cubre lo siguiente: equipo de gimnasio, cuota de franquicia, depósito de renta del local, construcción de baños y regaderas, anuncios exteriores, equipo de cómputo, equipo de sonido, otros equipos, muebles y enseres, decoración y señalización, publicidad inauguracional, registro y depósitos varios, artículos de oficina, limpieza y baños.

FINANCIAMIENTO

El financiamiento que se otorga a través de Nafin es hasta por el 70%, con una tasa de interés igual al C.P.P. más 4 puntos, con un tiempo de gracia de 6 meses en capital con un plazo de pago de 3 años.

FRANQUICIATARIO

No existen requisitos limitativos para ser franquiciatario, pero se le piden algunos datos a la persona interesada en invertir y se hace una investigación para verificar estos datos.

CONTRATO

El contrato tiene una duración de 5 años y puede ser renovado por otros 5 años.

PRESIDENT GYM

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Cuenta con cuatro franquicias de las cuales tres están por inaugurarse y una más, ya en operación, con cuatro meses en funcionamiento.

La forma en que se enteró de la existencia de ésta franquicia fue porque el dueño tienen varios gimnasios, es decir, tiene conocimiento del giro. Y esto mismo fue lo que lo motivó a comprarla , ya que él sabe que es un negocio seguro.

INVERSION

La inversión inicial estuvo integrada por licencia de uso de la marca, local, instalación, diseño y adaptación, además del equipo necesario.

En cuanto a las expectativas de inversión, se puede decir que como es un negocio que apenas inicia no se han satisfecho aún, por completo, aunque a futuro se ve un panorama favorable, según el propio franquiciatario.

SISTEMA

Entre los elementos que el franquiciante se comprometió a otorgarle al franquiciatario se encuentran: análisis de localización, asesoría y supervisión en construcción y decoración, selección y reclutamiento, contratación y entrenamiento de todo el personal. También le proporcionó una asesoría en todos los aspectos del negocio antes y después de la apertura del mismo.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

De acuerdo a lo anterior, el franquiciatario le asigna un 80% en cuanto al cumplimiento de los elementos ofrecidos en este sistema de franquicia.

De los elementos que le gustaría que hubiera incluido o que incluyera la franquicia mencionó el servicio de cafetería y el servicio médico, los cuales considera necesarios para complementar los servicios que su empresa ofrece.

Los factores que lo tienen satisfecho son: calidad, nombre de la marca y sistema de capacitación.

Algunos de los problemas que se le han presentado desde que adquirió la franquicia fueron: la obtención de permisos legales, debido a que en la Delegación (Coyoacán) son difíciles de tramitar, pero afortunadamente el franquiciante le proporcionó ayuda para su obtención.

Adicionalmente a esto ha tenido otros inconvenientes como la impuntualidad del instructor y el retraso en el pago de los clientes, para lo cual no recibió ayuda del franquiciante para la resolución de los mismos.

En cuanto a la situación actual de su negocio, califica a la administración en 7, ventas 5 y rentabilidad 9. (En escala de 1 al 10).

El principal factor de éxito considerado por el franquiciatario fue el que los instructores están bien capacitados.

Asimismo, afirmó que si volvería a comprar la franquicia e incluso compraría otra igual.

COMENTARIOS FINALES

De acuerdo a lo observado, esta franquicia posee un sistema bastante completo y bien estructurado, para poder otorgar franquicias, ya que brinda un buen respaldo a los franquiciatarios antes y después de la apertura del negocio.

Asimismo, el franquiciatario entrevistado comentó que este giro es seguro y sabe que recuperará pronto su inversión, es decir, tiene una buena expectativa a futuro.

Además la empresa considera que para fines de 1995 será la cadena de gimnasios más grande de México.

Por otra parte estima que es más barato adquirir una franquicia de este tipo que establecer un gimnasio propio, siendo esto un atractivo para cualquier inversionista.

Finalmente consideramos que por la estructura del sistema de franquicia que ha establecido President Gym ofrece un buen panorama de desarrollo para sus franquiciatarios, sin embargo, por el corto tiempo de operación, es prematuro hablar del éxito de esta franquicia, ya que al no tener un tiempo prolongado de operación en el mercado, no se puede asegurar que sea exitosa puesto que su sistema aún no ha probado que se puede mantener operando con buenos márgenes de rendimiento y sin ser derrotado por la competencia.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACIÓN DE LA FRANQUICIA
PRESIDENT GYM**

	FRANQUICIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUICIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
NEGOCIO	GIRO: Gimnasios TIEMPO EN OPERACION :5 años. TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS: 1 año.		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION			
	Licencia de marca	Inversión realizada	
	Instalación, diseño y adaptación del local	Inversión realizada	Se proporciona a los franquiciatarios el desglose de los costos incurridos en la inversión. de acuerdo al tamaño y dimensiones del local.
	Equipo	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA			
	Análisis de la localización	Recibido	
	Asesoría y supervisión en la construcción, remodelación y decoración	Recibido	
	Reclutamiento, selección y entrenamiento del personal	Recibido	El franquiciatario lo considera como un elemento primordial para el éxito del gimnasio.
	Publicidad corporativa	Recibido	
	Software diseñado especialmente para el negocio	Recibido	
	Registros y trámites a instituciones gubernamentales y asociaciones deportivas	Recibido	

PAGOS	Regallas 2.5%/ventas Publicidad corporativa 2%/ventas Publicidad local 3%/ventas	Regallas 2.5%/ventas Publicidad corporativa 2%/ventas Publicidad local 3%/ventas	
--------------	--	--	--

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE:

Las expectativas de inversión han sido cubiertas satisfactoriamente, a pesar de operar con poco tiempo en el mercado.



8. MACROVIDEOCENTRO

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Este negocio pertenece a la rama de entretenimiento sano y familiar. De los aproximadamente 32 establecimientos en el D. F.; sólo 16 son propios, entre ellos los ubicados en Perisur y en Cafetales.

FRANQUICIAS

El tiempo que tienen otorgándolas es de 10 años.

Macrovideocentro posee un total de 95 franquicias en toda la República; en el D.F. se ubican en lugares tales como:

- Coaplaza
- Copilco
- Insurgentes
- Interlomas
- Plaza Galerías
- Pilares, etc.

Además Macrovideocentro está por realizar negociaciones con Sudamérica para tratar de obtener, en un tiempo no muy lejano, franquiciatarios en aquella región.

SISTEMA

La empresa otorga los siguientes elementos:

a) Antes de la apertura:

- Estudio de mercado en la zona en donde se va a ubicar la tienda.
- Análisis de proyecto, donde se realiza un "mapa económico" de cada negocio para determinar la mezcla de productos y servicios más rentable.
- Capacitación de todo el personal en la operación del negocio y en el manejo de los programas de cómputo, los cuales son especialmente diseñados para los videoclubes.

b) Para la apertura y operación

- Manual de preapertura y apoyo promccional para la inauguración.
- Paquete inicial de películas.
- Publicidad.
- Abasto de estrenos mensuales.
- Asesoría permanente.

c) La entrega de manuales y videomanuales para el arranque y operación del negocio, cubriendo los siguientes aspectos:

- Imagen
- Recursos Humanos
- Mobiliario y equipo
- Mantenimiento
- Operación
- Mercadotecnia
- Cine y música
- Nuevos negocios
- Administración.

ASESORIA

- Se otorga antes de la apertura para determinar si es factible la ubicación de la unidad.
- También se otorga para realizar todos los trámites necesarios para su apertura.
- Para la construcción y adecuación del lugar.
- Cuando el franquiciatario inicia sus operaciones con el nuevo negocio.

Si después de esto se requiere de más asesoría o cursos extras, entonces se tendrá que pagar una cuota adicional.

Esta asesoría es proporcionada por personal especializado de la firma y se lleva a cabo en las instalaciones de la misma.

ABASTECIMIENTO

Videocentro surte a los Macros las diversas películas para su renta a través de remesas mensuales, pero durante los primeros meses se surtirá una cantidad fija de 300 películas.

INVERSION TOTAL

Licencia para uso de marca	195 000 Dlls.
Equipamiento y local (rentado)	284 125 Dlls.

No hay pagos por publicidad.

FINANCIAMIENTO

Esta empresa no otorga financiamiento, pero puede brindar asesoría para obtenerlo o incluso puede contactar al franquiciatario con instituciones que se dediquen a ello.

PAGOS

Se paga semanalmente el 50% de los ingresos que se obtengan por la renta de los videos.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

Actualmente Videocentro es uno de los cinco principales anunciantes de televisión, siéndo éste el medio más utilizado; aunque también lo hace por medio de revistas.

FRANQUICIATARIO

El requisito principal es que cuente con el capital necesario para cubrir el costo total de la franquicia.

Otro requisito es que debe ser una persona moral la que invierta en este negocio, la cual debe proporcionar los datos que la empresa le requiera para investigarlos y determinar su veracidad.

CAPACITACION

Se brinda un curso de capacitación dirigido tanto al franquiciatario como a los trabajadores y se imparten en las instalaciones de la empresa, por personal capacitado en las diversas áreas, transmitiendo el conocimiento teórico necesario para el adecuado funcionamiento de las actividades.

REQUERIMIENTOS

El espacio para la construcción, o bien, el tamaño del local puede variar entre 100, 200, 300, 400 mts. o más.

La ubicación es escogida por el franquiciatario, analizándose su factibilidad.

El número de empleados varía de acuerdo al tamaño de la unidad. Para un Macro, el personal necesario puede conformarse por: un gerente, un auxiliar administrativo, dos supervisores y once vendedores.

CONTRATO

La duración del contrato es de 10 años renovable.

Los casos de revocación surtirán efecto cuando no se cumplan las cláusulas estipuladas en el mismo, como por ejemplo, no proyectar la imagen adecuada que ha establecido esta compañía, no realizar las liquidaciones y vender películas "piratas", entre otras.

MACROVIDEOCENTRO

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

El tiempo de operación de las franquicias entrevistadas oscila entre 1.5 y 2 años.

Los franquiciatarios afirman que la forma en que se relacionaron con esta empresa y con el nuevo concepto de macros fue a través del conocimiento de los Videocentros y por investigación que ellos mismos realizaron con el propósito de adquirir un negocio de este tipo.

El motivo por el que decidieron comprar esta franquicia, fue por las expectativas de rentabilidad altas que tenían, ya que consideraban que era un buen negocio y maneja un concepto atractivo.

Los franquiciatarios optaron por una franquicia mexicana debido a que el mercado de videos sólo ofrecía en ese momento franquicias nacionales.

INVERSION

Los rubros que integraron su inversión inicial, fueron licencia para uso de marca, equipamiento, adaptación del local que incluye la decoración del mismo, el sistema de cómputo, renta o compra del local y lote inicial de películas.

En general se puede considerar que las expectativas de inversión de los entrevistados son satisfechas en término medio, ya que en algunos casos el tiempo de recuperación de la inversión fue de 1 a 2 años, mientras que en otros este plazo se amplió un poco más de lo planeado.

SISTEMA

Los elementos que incluyó el sistema de franquicia que el franquiciante otorgó al franquiciatario fueron: licencia de uso de marca; remesa de películas; sistema de cómputo denominado OPTIMA; manuales de Venta, Administración, Operación, sistema de cómputo y capacitación.

El reclutamiento, selección y contratación son llevados a cabo por el franquiciatario. La capacitación al personal puede ser realizada por el franquiciante al inicio de operaciones de la franquicia, si así lo desea el franquiciatario. Esta capacitación está orientada a la atención del cliente, manejo de computadoras e información sobre películas. También se imparte un curso de capacitación inicial al dueño de la franquicia.

Las asesorías que brindan son superficiales y opcionales en aspectos referentes a: selección de la ubicación, planeación de la construcción, permisos legales, adaptación del local, instalación y equipamiento, operación en marcha, selección de materias primas y proveedores, manejo de inventarios, contabilidad y administración. Cabe mencionar que estas asesorías pueden ser más profundas, pero en estos casos existirá un costo adicional.

Por concepto de regalías pagan un 50% mensual donde se incluye también la publicidad.

En términos generales consideran que su pago es adecuado ya que no tienen que comprar las películas y pueden cambiarlas en caso de que estén defectuosas.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los franquiciatarios consideran que el franquiciante cumple en aproximadamente un 90% con los elementos del sistema ofrecidos.

Entre los elementos que mencionaron les gustaría que hubiera incluido su sistema de franquicia se encuentran: capacitación sin costo adicional, que hubiese mayor apertura en cuanto a un mayor número de proveedores de Videovisa y una forma de consulta automática que permita un acceso específico para títulos.

Los factores que tienen satisfechos a los franquiciatarios son: imagen (concepto del negocio), el surtido de películas, publicidad, títulos comercialmente atractivos e ingresos.

Entre los factores que los tienen insatisfechos están que le dan prioridad a los locales propios en cuanto a variedad y volumen del surtido de películas, tiempos de entrega y costos más bajos.

Los problemas que se les han presentado a los franquiciatarios entrevistados desde que compraron las franquicias son en cuanto al sistema de cómputo y en algunos casos pérdidas de películas.

La ayuda que reciben los franquiciatarios para resolver los problemas con el sistema de cómputo, son asistencia técnica vía telefónica o personal, muy general.

La situación de los negocios de los franquiciatarios en cuanto a administración, ventas y rentabilidad es de 8, respectivamente. (En escala de 1 a 10)

Los factores de éxito considerados como tales por los franquiciatarios son: servicio a los clientes, variedad en títulos, buena calidad de los videos.

Asimismo volverían a comprar esta franquicia e incluso adquirirían otra, aunque algunos ya no tomarían esta última opción.

COMENTARIOS FINALES

En términos generales se puede considerar que esta franquicia es un negocio aceptable, ya que los franquiciatarios consideran que cumple con los elementos ofrecidos en un 90%; resaltando además que existen ciertos factores que ellos consideran de éxito para su negocio como son: imagen, publicidad, títulos atractivos, gran surtido de películas en títulos y en volumen de cada una, así como apoyo con el sistema de cómputo.

De acuerdo con la información obtenida de los franquiciatarios Macrovideo centro presenta ciertas fallas en cuanto a que no le da al franquiciatario todos los elementos que le ofrece aunque en algunas ocasiones es por la propia apatía o ignorancia del franquiciatario.

Otro aspecto con el que no están de acuerdo los franquiciatarios es que la empresa otorga un trato preferencial a sus negocios propios y relega a un segundo

término a los franquiciados, prueba de ello es que en ocasiones no cuentan con el suficiente número de películas y títulos que ellos solicitan recibíéndolas tardíamente.

Comentan los franquiciatarios que la recuperación de la inversión no fue en el tiempo planeado extendiéndose a un periodo más largo.

También consideran que algunos cursos de capacitación más especializados debieran ser gratuitos o a precios menores.

Además para la localización de estas franquicias se toman en cuenta las sugerencias del franquiciatario, sin hacer un análisis más profundo de factibilidad que determine la ubicación óptima.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
MACROVIDEOCENTRO**

NEGOCIO	FRANQUIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
	GIRO: Entretenimiento sano y familiar TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS 10 años		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSIÓN			
	Licencia para uso de la marca	Inversión realizada	
	Construcción	Inversión realizada	
	Equipamiento	Inversión realizada	El equipamiento incluye el sistema de cómputo para el manejo del negocio
	Inventario inicial	Inversión realizada	

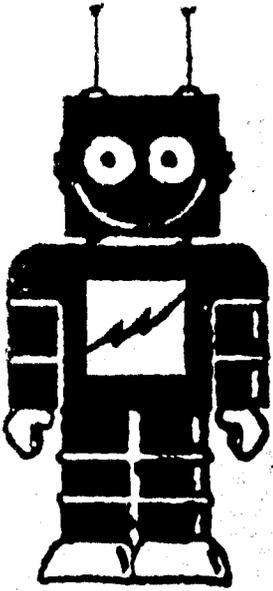
ELEMENTOS DEL SISTEMA			
	localización de la ubicación. Realiza estudios de mercado de la zona, además de un mapa económico para determinar la mezcla de productos y servicios más rentable	Recibido	Los franquiciatarios consideran que este estudio es superficial y no mencionan la elaboración del mapa económico.
	Manual de reapertura	No recibido	Cabe mencionar que algunos de estos manuales, que supuestamente le son otorgados al franquiciatario no fueron recibidos. Además de ello algunos de estos manuales no son utilizados por los
	Manual de imagen	No recibido	
	Manual de recursos humanos	Recibido	
	Manual de operaciones	Recibido	
	Manual de mercadotecnia	Recibido	
	Manual de cine y música	No recibido	
	Manual de nuevos negocios	No recibido	Se refiere a especificaciones sobre aspectos operativos elementales
	Manual de administración	Recibido	Lo asesora inicialmente al franquiciante
	Manual de mantenimiento	No recibido	Es inicial, se da a todos los niveles, con duración de 30 días
	Manual de mobiliario y Equipo	Recibida	Con duración aproximada de 5 meses, dependiendo del conocimiento que tenga el franquiciatario sobre el manejo del negocio.
	Reclutamiento y selección	Son realizados por el franquiciatario	El franquiciante no ofrece este servicio en su sistema
	Capacitación al personal en la operación del negocio, manejo del sistema de cómputo, información sobre películas y atención al cliente.	En algunos casos es recibida, en otros no la solicitan	No todos los franquiciatarios envían a su personal a capacitarse, ya que no lo consideran necesario, ellos mismos son quienes indican cómo realizar sus actividades.
	Capacitación al franquiciatario	Recibida	
	ASESORIAS: Ubicación del local	Recibida	Los franquiciatarios consideran que las asesorías son superficiales, y preferían que fueran más profundas aunque existiera un costo adicional.
	Trámites legales	Recibida	
	Construcción y adecuación del local	Recibida	
	Operación en marcha	Recibida	
	Asesorías extras (costo adicional)	Recibida	Las asesorías adicionales son en el manejo de inventarios, contabilidad y administración.
	Abastecimiento, se ofrece a través de rameras mensuales de películas pero inicialmente, se surta una cantidad fija de 300 unidades.	Recibido	Existen algunos retrasos en las entregas y en ocasiones no existe un número suficiente de películas

PAOS			
	Regalías 50% semanal Publicidad 0%	Regalías 50% semanal Publicidad 0%	Los franquiciatarios consideran que aunque no se pague publicidad, este costo ya está incluido en el pago de regalías.

RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUIATARIO MUESTRAN:

Que uno de los principales aspectos negativos radica en la superficialidad de las asesorías, dado que no se consideran útiles para los fines establecidos.

Por otra parte se presenta una situación contrastante al observar el caso de los manuales, ya que el franquiciante ofrece 10, de los cuales los los franquiciatarios solo recuerdan 5, en algunos casos; mientras que en otros solo mencionan uno, además de que realmente no los utilizan.



¡Recórcholis!
"el espacio de la diversion"

9. RECORCHOLIS

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Esta empresa se encuentra dentro de la rama de centros de diversión, dedicada al esparcimiento a través de diferentes máquinas de juegos, donde el cliente puede ganarse diversos premios.

FRANQUICIAS

Para iniciar el proceso de expansión usaron la estrategia de franquicia comenzándolas a otorgar desde hace aproximadamente 2 años.

Tienen actualmente 12 franquicias las cuales se encuentran ubicadas en: Toluca, Puebla, Monterrey, Plaza Sn. Jerónimo , Galerías (Circuito interior), Plaza Universidad y otras plazas del D.F.

SISTEMA

Los elementos que integran su sistema son: Manuales de Operación, Capacitación y Asesoría.

ASESORIA

Se proporciona antes de la apertura del negocio para adaptar el local y darle el diseño correspondiente. También se proporciona durante la operación del negocio para el control de las máquinas.

ABASTECIMIENTO

Se lleva a cabo de manera periódica y es por medio de este sistema de abastecimiento, que los franquiciatarios solicitan lo necesario conforme se requiera en cuanto a "peluches" y premios.

INVERSION TOTAL

La inversión requerida para abrir un negocio de este tipo es variable; va a depender del tamaño del local que se pretenda operar, así como del número de máquinas a instalar. Esta inversión puede ser de N\$250,000 a N\$300,000 debido a que el monto de cada máquina es de N\$15,000, otro elemento a incluir dentro de este rubro es la adquisición inicial de "peluches" y premios.

Además no es necesario pagar ningún tipo de cuota por concepto de uso de marca.

FRANQUICIATARIO

Para serlo no se solicita ningún requisito limitativo, excepto el ser solvente para poder cubrir la inversión, puesto que no proporcionan financiamiento alguno.

CAPACITACION

Se proporciona una capacitación técnica y administrativa para la operación misma del negocio, así como del adecuado manejo de las máquinas y con ello poder reparar alguna falla menor en el funcionamiento de las mismas. Esta capacitación se proporciona al franquiciatario o bien, a quien se haga cargo del manejo de las máquinas.

CONTRATO

El contrato que se establece es por tiempo indefinido y el principal caso de revocación es por no adquirir los peluches y premios con la empresa.

RECORCHOLIS

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Las franquicias de esta empresa tienen 2 años en funcionamiento.

Los franquiciatarios se enteraron de la existencia de esta franquicia por medio de la publicidad que hay en el mercado y decidieron adquirirla debido a que la consideraban un buen negocio.

INVERSION

La inversión inicial estuvo integrada por la adquisición de las máquinas de juegos, el local y el inventario inicial de premios.

SISTEMA

Los elementos que el franquiciante se comprometió a otorgarles son: capacitación técnica y administrativa, asesoría y abastecimiento de premios.

Cabe mencionar que los franquiciatarios no pagan ningún tipo de cuota por concepto de regalía ni publicidad.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

El porcentaje con el que cumple el franquiciante con los elementos ofrecidos es de un 90%.

Los factores que tienen satisfechos a los franquiciatarios son: la diversificación de juegos, el ambiente y relaciones públicas con la franquicia.

En escala de 1 a 10 la situación actual del negocio en cuanto a administración es de 8, ventas 7 y rentabilidad 9, según los franquiciatarios.

Los factores de éxito que posee esta empresa, según consideración de los entrevistados son la atención al cliente y la variedad de juegos que ofrece.

En relación a si volverían a comprar la franquicia respondieron que sí, puesto que consideran que es un negocio con alta rentabilidad.

COMENTARIOS FINALES

Se pudo observar que el principal atractivo de esta empresa es la diversificación de juegos que ofrece, así como los premios que puede obtener el cliente en la franquicia.

Ello es resultado del buen sistema de abastecimiento, por medio del cual los franquiciarios hacen el pedido de los premios y se les provee de lo necesario cuando lo requieren.

Otro punto destacable es que los franquiciantes otorgan una capacitación en la cual se le enseña al personal de la franquicia el manejo adecuado de las máquinas, así como la forma de repararlas cuando se trata de fallas menores, ya que si el daño es mayor se tiene que remitir directamente con el franquiciante para que las ponga nuevamente en funcionamiento.

En términos generales consideramos que esta franquicia no tiene un sistema complejo, por el contrario es de fácil manejo y no tiene mayores complicaciones.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
RECORCHOLIS**

	FRANQUICIANTE * LO OFRECIDO	FRANQUICIATARIO * LO RECIBIDO	OBSERVACIONES
NEGOCIO	GIRO. Centro de diversiones TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS: 2 años		

ELEMENTOS	Adquisición o renta del local	Inversión realizada	
QUE COMPONEN	Equipo (máquinas de juegos)	Inversión realizada	La inversión variará de acuerdo al tamaño del local y al número de máquinas adquiridas
LA INVERSION	Inventario inicial (premios)	Inversión realizada	

ELEMENTOS	Manuales de operación	Recibido	
DEL	Capacitación técnica al personal	Recibido	Está orientada a la reparación de fallas pequeñas en las máquinas
SISTEMA	Capacitación administrativa al franquiciatario	Recibido	
	Asesoría general	Recibido	
	Abastecimiento periódico	Recibido	Estará en función de la demanda de los franquiciatarios.

PAGOS	No pago de regalías	No pago de regalías	No pagan cuotas aunque se tiene que realizar con el franquiciante erogaciones para adquirir los premios y "peluches" necesarios.
--------------	---------------------	---------------------	--

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE:

Esta franquicia representa un negocio que no requiere de mayor complicación para su manejo, además de que representa una opción rentable, siendo éste atractivo para cualquier inversionista.

WIDE
VISION

10. VIDEOVISION

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO*

Al igual que Macrovideocentro, Videovisión pertenece a la rama de entretenimiento sano y familiar.

Esta compañía, por pertenecer al grupo Videocentro, tendrá datos muy similares a los de Macrovideocentro aunque su manejo es diferente.

Así, las diferencias en un Videovisión son en cuanto al tamaño del local, el abastecimiento, el precio de la franquicia, las regalías que se tienen que pagar y la población a la que se dirige.

ABASTECIMIENTO

El franquiciatario tiene que acudir a Videocentro para adquirir películas, por lo menos una vez al mes consumiendo mil nuevos pesos, como mínimo.

REQUERIMIENTOS

El tamaño del local deberá tener un área mínima de 80 m².

La ubicación dependerá del lugar elegido por el futuro franquiciatario, después de realizar un estudio de mercado (efectuado por el franquiciante) para determinar si es factible dicha ubicación.

INVERSION TOTAL

El costo por el uso de esta marca es de 14 500 Dlls.

Por equipamiento será de una cantidad similar.

* NOTA: El sistema de franquicias de Videovisión se encuentra suspendido, actualmente Videocentro sólo otorga en franquicia los formato de negocio de Jumbo o Macrovideocentros. Un Videovisión podrá adquirirse solamente a través de traspaso de derechos que ceda algún franquiciatario a quien desee adquirirlo.

En cuanto a la publicidad deberá pagarse un seguro anual de N\$ 1 800.00., a diferencia del Macro donde no se paga ninguna cuota de este tipo.

PAGOS

No se incurre en pagos por concepto de regalías.

CONTRATO

La duración establecida para el contrato es de 10 años, al término de los cuales, éste puede ser renovado.

VIDEOVISION

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Las empresas entrevistadas tienen de 4 a 10 años en operación y los medios por los que se enteraron de la existencia de éstas, fueron a través de recomendaciones, anuncios e investigando que negocios había en este ramo.

Se interesaron en comprarla porque la consideraron una buena inversión y además era un concepto novedoso hace algunos años.

Prefirieron invertir en una franquicia mexicana porque en esa época no había otra de ese tipo, además de que la inversión era accesible.

INVERSION

En la inversión realizada inicialmente por los franquiciatarios, se cubrieron los rubros de licencia de uso de marca, local, construcción (en algunos casos), adaptación, equipamiento y un lote de películas.

En un alto porcentaje los franquiciatarios opinan que es un buen negocio como franquicia, aunque actualmente no satisface sus expectativas de inversión, lo cual lo atribuyen a las condiciones económicas del país.

SISTEMA

Los elementos que obtuvieron los franquiciatarios al comprar la franquicia fueron: un breve análisis de zona para localización del local, una serie de instrucciones sobre el funcionamiento del negocio y algunos boletines informativos de películas y cambios en políticas de la empresa.

El reclutamiento, selección y contratación es realizado por el franquiciatario y la capacitación puede ser otorgada por el franquiciante, pero es opcional.

El franquiciante otorgó al franquiciatario una capacitación inicial con duración de una semana en la que se ven aspectos generales del manejo del negocio.

Esta empresa otorga asesorías muy generales a los franquiciatarios y para llegar a estudios más profundos de algún problema y sus soluciones, deben pagar un costo adicional.

Otro ofrecimiento de la empresa es la oportunidad de crecimiento y expansión de Videovisión o la conversión de este a Jumbo o Macrovideocentro.

El sistema, a menos en apariencia, determina el no pago de regalías y publicidad, aunque según los propios franquiciatarios, estos pagos están incluidos en el precio de compra de las películas.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los franquiciatarios consideran que la empresa cumple con lo ofrecido en un 90%.

Entre los elementos que les gustaría que incluyera la franquicia; los franquiciatarios mencionaron más publicidad, mayor respeto a la territorialidad y la existencia de descuentos por pronto pago.

Los factores que tienen satisfechos a los entrevistados, con respecto a su franquicia son: la marca, calidad de las películas, número de títulos y el cambio del material defectuoso.

Por otra parte, los factores que los tienen insatisfechos son; la demora cuando compran las películas, poca publicidad enfocada a Videovisión y falta de catálogos actualizados.

El principal problema que presentan es la baja en ventas y en algunos casos clientes morosos, pero en tales situaciones no ha intervenido el franquiciante.

Los franquiciatarios consideran adecuado el pago de las cintas, excepto algunos que opinan que el costo es elevado.

Dentro de la escala del 1 al 10, consideran que en promedio la situación actual de la administración de su negocio es 8, en lo que respecta a ventas el promedio es de 5 y finalmente en rentabilidad 4.

Los factores que consideran de éxito en su franquicia son: la imagen corporativa, calidad del servicio y el tipo de producto, aunque reconocen que un inconveniente ha sido la condición económica del país, que ha afectado sus ventas.

La tendencia de los entrevistados es que volverían a comprar esta franquicia e incluso comprarían otra igual o una mayor como Jumbo o Macrovideocentro.

COMENTARIOS FINALES

De acuerdo con la información obtenida podemos mencionar que el concepto de este negocio ha mejorado, dado que ha incrementado elementos que hace 10 años no se contemplaban como el manejo de inventarios a través de computadora, cursos de actualización, además se emiten boletines informativos mensuales de películas o respecto a políticas de la empresa que han sido cambiadas, entre otros.

Los franquiciatarios consideran que es un buen negocio por el tiempo en que recuperaron su inversión y las buenas ventas de años atrás, a pesar de que en la actualidad se han visto disminuidas por la situación económica del país.

Entre los aspectos negativos podemos citar que no hay respeto a la territorialidad puesto que estos negocios se ubican en distancias demasiado cortas interfiriendo entre sí sus mercados de consumo.

Otro aspecto es que no existe una publicidad directa para el concepto de Videovisión, ya que la que se emite esta enfocada a otros conceptos de franquicia que tiene la empresa (Macrovideocentro y Videocentro), restándole importancia a la primera.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
VIDEOVISION**

	FRANQUICIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUICIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
NEGOCIO	GIRO. Entretenim. sano y familiar. TPO. EN OPERACION: TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS 10 años		

ELEMENTOS	Licencia para uso de la marca	Inversión realizada	
QUE	Construcción/renta de local	Inversión realizada	
COMPONEN	Equipamiento	Inversión realizada	
LA INVERSION	Inventario inicial	Inversión realizada	

ELEMENTOS	Localización	Recibido	El franquiciante solo aprueba la ubicación.
	Manuales	No recibieron	Solo recibieron boletines informativos sobre películas y nuevas políticas de la empresa.
	Reclutamiento y selección de personal	Lo realiza el franquiciatario	Este elemento no se considera como parte del sistema
	Capacitación al personal	Recibida (opcional)	Los franquiciatarios no la consideran necesaria, por ello no siempre es solicitada.
	Capacitación al franquiciatario	Recibida	Duración una semana, abarca aspectos generales del manejo del negocio
	Abastecimiento	Recibido	Los franquiciatarios deben adquirir una cantidad mínima de películas mensual.
	ASESORIAS: Ubicación del local	Recibida	Las asesorías adicionales tendrán un costo extra.
	SISTEMA	Trámites legales	Recibida
	Construcción y adecuación del local	Recibida	
	Operación en marcha	Recibida	

PAGOS	Regalías 0% Publicidad % variable	Regalías 0% Publicidad % variable	Aunque no se cobran regalías, los franquiciatarios consideran que este cobro esta incluido en el precio de las películas
--------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE:

Videovisión maneja un concepto sencillo, que no requiere de mayor capacitación y asesorías, además consideran (los franquiciatarios) que esta franquicia se inició poco estructurada en su sistema, sin embargo, a través del tiempo se ha tratado de mejorar.



REFACCIONARIA CALIFORNIA



11. REFACCIONARIA CALIFORNIA

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

La rama de este negocio es autopartes y refacciones. Surge en el año de 1949, hace 45 años, debido a las necesidades de abastecimiento de sus dueños, el señor Rafael Quintero y su esposa Margarita. Ellos tenían un camión propio que reparaban y debido a la extensa distancia de las refaccionarias, optaron por formar un pequeño stock de donde poco a poco no sólo se fueron abasteciendo ellos mismos, sino también otras personas de aquella zona. Este pequeño almacén con el tiempo fue creciendo convirtiéndose en un buen negocio del que surgieron otras unidades propias (sucursales).

Refaccionaria California cuenta con trece establecimientos de venta al público, dos centros de distribución de mayoreo, un taller de rectificación de motores, una planta de productos químicos y una compañía que proporciona equipos y tecnología en computación.

Su situación se encuentra en buenas condiciones, debido a la demanda existente de refacciones, por el gran número de autos en nuestro país, los cuales constituyen un gran mercado potencial.

FRANQUICIAS

Refaccionaria California otorga franquicias desde 1992 y el fundamento de ello se debe al deseo de expansión de este negocio.

Las franquicias en operación son ocho, de las cuales seis están representadas por inversionistas "no operadores del sistema" y las dos restantes son operadas con inversión al 100% de terceros (franquiciatarios), que son los principales responsables del manejo de sus negocios.

En cuanto a planes de crecimiento están por inaugurarse en el presente año, catorce franquicias, tres de ellas en la Ciudad de México y las restantes en el interior de la República.

SISTEMA

El sistema que ofrece refaccionaria California consiste en:

- Licencia de uso de marca.
- Una guía de preapertura y un programa de inauguración del negocio.
- Capacitación inicial al franquiciatario y al personal de la franquicia (otorgado por personal con experiencia en este tipo de negocio).
- Asesoría para la selección del inventario inicial de los productos de oferta al público.
- Surtido oportuno de pedidos.
- Recibo de devolución de la mercancía que no tenga la rotación deseada.
- Instructivos de uso y mantenimiento que acompaña a los productos.
- Manuales con las instrucciones, requerimientos, standares y especificaciones para la operación de la franquicia.
- Software del sistema de computo especialmente diseñado para la administración del negocio.

ASESORIA

Antes de la apertura tanto al dueño, como al personal que laborará en la franquicia se le brindará la asesoría necesaria, siendo aproximadamente 17 empleados, a quienes se les capacitará de acuerdo al puesto y funciones a desempeñar dentro de la refaccionaria.

ABASTECIMIENTO

El abastecimiento siempre será oportuno, los niveles de inventario dependerán de la demanda de los mismos productos, por ello el solicitar los pedidos de mayor venta, estarán en función directa de la rotación de los productos.

INVERSION TOTAL

La inversión está constituida por una cuota de franquicia de NS 90, 000.00 , además de una inversión total (sin considerar el local) de NS 900, 000. El inventario inicial de producto se estima en alrededor de N\$ 350,000; además el franquiciante proporciona al franquiciatario un estimado promedio de las ventas que obtendrá la

franquicia por mes, siendo alrededor de N\$ 540,000, con un retorno de la inversión a un plazo de 3 a 4 años.

FINANCIAMIENTO

Refaccionaria California no proporciona ningún tipo de financiamiento, únicamente canaliza a los interesados con instituciones bancarias (Bancomer) o asociaciones como la AMF.

PAGOS

Las regalías o cuotas pagadas sobre la utilidad de la franquicia son del orden del 2.5 % y para publicidad el 1.5 % mensual.

MEDIOS UTILIZADOS PARA LA PUBLICIDAD

Esta empresa se promociona a través de calendarios, publicaciones en revistas y promociones en el lugar de ventas.

FRANQUICIATARIO

El franquiciatario debe de cumplir con algunos requisitos que en el momento de llenar su solicitud de franquicia, le serán requeridos. Estos datos se analizan para determinar si es posible su otorgamiento, así como las condiciones en que se llevará a cabo.

El futuro franquiciatario deberá contar con un capital mínimo del veinticinco por ciento de participación en el negocio.

CAPACITACION

La capacitación es impartida por personal de la empresa altamente experimentado, esto, es porque los capacitadores son los propios empleados y operadores de otras refaccionarias en funcionamiento.

REQUERIMIENTOS

Para establecer un negocio de Refaccionaria California, se debe de buscar un local que este ubicado en un lugar donde exista mercado (un número considerable de talleres mecánicos) además de cumplir con las especificaciones del terreno y el equipamiento del local.

CONTRATO

La duración del contrato es de diez años y su revocación se da en casos de incumplimiento de una de las dos partes.

REFACCIONARIA CALIFORNIA

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

El tiempo de operación promedio de las franquicias de Refaccionaria California es de 1 año, los franquiciatarios las conocieron a través de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) y de medios publicitarios impresos de la compañía.

El motivo de compra fue las facilidades que otorga esta empresa para adquirir esta franquicia y sobre todo por la amplia demanda de refacciones y mercado que existe en nuestro país.

Al estar la mayoría de los franquiciatarios interesados por el giro refaccionario, decidieron comprar una empresa mexicana debido a que en ese entonces no existían franquicias extranjeras con tantas facilidades para su compra como las nacionales.

INVERSION

La inversión inicial de los franquiciatarios se conformó por la Licencia de uso de la marca; por la remodelación, adaptación y equipamiento del local.

La mayoría también coincidió en que la franquicia satisfacía sus expectativas de inversión ya que consideran que es rentable.

Los elementos que integraron el Sistema que el franquiciante otorgó fueron:

- Un estudio de mercado para la localización del establecimiento
- Manuales administrativos
- Manuales de Ventas
- Carpeta de imagen corporativa
- Guías contables

Además de supervisión llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos del Corporativo para el reclutamiento, selección y contratación del personal.

La capacitación es brindada por Refaccionaria California, se da a todos los niveles y su duración promedio es de 30 días.

Los franquiciatarios expresaron que fueron capacitados para el manejo de este negocio, por un período aproximado de 5 meses dependiendo el conocimiento del manejo de un negocio refaccionario.

En lo que respecta a asesorías estas se aplican en selección de la ubicación, planeación de la construcción, equipamiento, instalación, operación del negocio, selección del producto y manejo de inventarios.

El porcentaje de las ventas que pagan por regalías a la franquicia de Refaccionaria California es de 2.5% y un 1.5% para publicidad corporativa, considerando estos pagos justos en base al apoyo y beneficios que reciben del franquiciante.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los franquiciatarios mencionaron que el franquiciante cumple con lo ofrecido en un 95% y que les gustaría además que el Sistema de Franquicias incluyera Manuales Técnicos de Refacciones.

Los factores que tienen satisfechos a los entrevistados fueron la marca, el manejo de inventarios a través de un sistema de cómputo, el apoyo y soporte técnico a este respecto y la asesoría continua que ofrecen.

Evaluando en escala del 1 al 10 la situación de su franquicia en cuanto a administración la califican con un 9, en cuanto a ventas le asignan 8 y rentabilidad 8.

El factor de éxito (ventaja competitiva) del sistema, es la experiencia de 45 años en el mercado, es un negocio comprobado que brinda amplias y favorables perspectivas.

Finalmente los franquiciatarios opinaron que volverían a comprar una franquicia de este tipo e incluso una más.

COMENTARIOS FINALES

Refaccionaria California abarca bastantes rubros de asesoría y apoyos para el franquiciatario, asimismo le presenta inicialmente un estimado de ventas netas mensuales y un plan sencillo del retorno de la inversión a un periodo determinado.

Otro punto favorable (según los franquiciatarios) es el respaldo que ofrece la experiencia de esta empresa en el mercado, además de que a pesar de las condiciones económicas que atraviesa el país, la comercialización de refacciones es un "negocio noble" que les ha beneficiado frente a la situación no muy estable que vive el país.

Los planes de expansión se hacen patentes en esta compañía, que pretende llevar a cabo proyectos de apertura de 14 franquicias, de las cuales en la Ciudad de México se instalarán 3, en el Estado de México una y las 10 restantes en plazas tan importantes como: Guadalajara, Monterrey, Torreón, Veracruz, Tampico, Villahermosa y Culiacán.

EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
REFACCIONARIA CALIFORNIA

NEGOCIO	FRANQUICIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUICIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
	GIRO: Venta de autopartes y refacciones. TIEMPO EN OPERACION 45 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS : 2 años		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION	Cuota de franquicia (know how y licencia de uso de marca)	Inversión realizada	No existió construcción de ningún tipo, solo remodelación de los locales adquiridos para este negocio.
		Construcción e instalación	
	Adaptación y equipamiento	Inversión realizada	
	Inventario inicial	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA	Localización de la ubicación	El franquiciante solo determinó los lineamientos respectivos, el franquiciatario realizó la labor de búsqueda.	Se elaboró un estudio para la localización del establecimiento siguiendo parámetros previamente establecidos por el franquiciante.
		Software del sistema de cómputo, especialmente diseñado para este negocio.	Recibido
	Manuales de operación (no específicos)	Se recibieron los siguientes manuales: - Administrativos - Contables - Ventas - Imagen corporativa	
	Guía de preapertura y programa de inauguración del negocio	Recibido	Se refiere a especificaciones sobre aspectos operativos elementales.
	Reclutamiento, Selección y Contratación del personal	Es responsabilidad exclusiva del franquiciatario	Lo asesora inicialmente el franquiciante.
	Capacitación dirigida a los empleados	Recibida	Es inicial, se da a todos los niveles, con duración de 30 días.
	Capacitación dirigida al franquiciatario	Recibida	Con duración aproximada de 6 meses, dependiendo del conocimiento que tenga el franquiciatario sobre el manejo del negocio.
	ASESORIAS (antes de la apertura)		
	Selección de la ubicación	Recibida	
	Planeación de la construcción	Recibida	
	Permisos legales	En solicitud	El franquiciatario lo considera como un aspecto que le compete totalmente al él y no al franquiciante.
	Manejo del inventario		
	Surtido de pedidos		
	Instructivos de uso y mantenimiento de productos	Recibido	Los franquiciatarios desearían que se incluyera adicionalmente manuales técnicos de refacciones.
	ASESORIAS (posteriores a la apertura)		
	Operación en marcha	Recibida	Se aplica a través de guías operativas impresas donde se especifica cómo actuar en la operación del negocio.
	Abastecimiento	Recibido	

PAOS	Regalías 2.5% Publicidad 1.5%	Regalías 2.5% Publicidad 1.5%	
------	----------------------------------	----------------------------------	--

RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO
Los franquiciatarios consideran que es un negocio rentable. Las asesorías brindadas el sistema de cómputo y la administración en general son del completo agrado del franquiciatario.

ARROYOTM
RESTAURANTES

12. RESTAURANTE ARROYO

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Restaurante Bar Familiar Musica Viva.

En 1940 Don José Arroyo y su esposa Doña María Aguirre, fundan un negocio de comida típica, Restaurante Arroyo, su objetivo era de trabajar arduamente para lograr un posicionamiento en el mercado y lograr el éxito esperado. Al paso del tiempo este negocio se fue acreditando debido a la atención personal otorgada por quienes fueran sus iniciadores.

Cuenta con dos unidades propias, las cuales se encuentran ubicadas en:

- * Insurgentes Sur 4003 Tlalpan, México D.F.
- * Topilejo, km. 28 Carretera Federal a Cuernavaca.

La situación actual en la que se encuentran estas unidades es excelente, por ello se considera un negocio noble, ya que las utilidades obtenidas son altas, motivo por el cual es posible otorgar este negocio en franquicia.

FRANQUICIA

Se ha iniciado el programa de expansión, a través de este sistema, desde los últimos meses de 1992.

Esta franquicia ofrece grandes ventajas para los franquiciatarios, ya que contarán con un negocio propio, incluyendo una estructura sólida y formal que evitará grandes inversiones que ya han sido realizadas por el franquiciante.

La causa que motivó el otorgamiento de franquicias fue, que los mismos inversionistas lo solicitaron, sin que los dueños de la franquicia hayan realizado una labor de promoción.

En la actualidad cuentan con una sola unidad franquiciada, la cual se encuentra ubicada en Periferico Norte, cruce Tlalnepantla Atizapán. Esta franquicia, al igual que las unidades propias, se encuentra en condiciones favorables. Cabe señalar que hasta el momento no se han encontrado más candidatos que cumplan con el perfil establecido, por el franquiciante, para su otorgamiento, lo cual se debe a cuestiones de ubicación, dimensión del terreno, inversión, etc.

SISTEMA

El sistema cuenta con todos los apoyos necesarios para garantizar el crecimiento permanente y sostenido de sus franquicias. Por ello los elementos que incluye este sistema de negocio son:

- * Derecho de uso del nombre, con excelente imagen y posición en el mercado
- * Manuales de operación
 - Manejo del negocio
 - Contabilidad
 - Guiso
 - Personal
 - Trámites
 - De imagen y diseño arquitectónico
- * Asistencia en tecnología preoperativa
- * Capacitación a empleados
- * Asesorías generales y específicas
- * Territorialidad de 3 km² a la redonda

Los servicios que podrán ofrecer los franquiciatarios son:

- * Restaurante bar con ambiente familiar en base a un entorno típico mexicano
- * Comida para llevar y servicio de banquetes
- * Eventos artísticos y taurinos

ASESORIA

La asesoría siempre será continua y permanente, puesto que ésta forma parte del pago que eroga el franquiciatario para la adopción de este sistema de franquicia.

ABASTECIMIENTO

Los franquiciatarios contarán con la garantía de abasto de todos los productos necesarios que aseguren el sabor y la calidad de Arroyo en todo el sistema. Por ello, dentro de la inversión contemplada para esta franquicia se incluirá el inventario inicial, posteriormente el franquiciatario realizará las compras en base a una lista autorizada de proveedores, capaces de satisfacer las exigencias establecidas; se contará con 3 ó 4 proveedores por producto; la autorización de los pedidos estarán bajo supervisión del gerente de este restaurante, quien será responsable de no solicitar pedidos innecesarios.

INVERSION TOTAL

1000 000 Dlls.

Que incluye:

- * Licencia de marca.
- * Inventario inicial.
- * Equipamiento cocinas.
muebles
utencilio de cocina.
baños, etc.
- * capital de trabajo.

No incluye:

- * fianzas y seguros
- * local (acondicionamiento de acuerdo a los lineamientos)

PAGOS

7%, por concepto de regalías, sobre las ventas brutas.

3%, para publicidad, sobre las ventas brutas.

El porcentaje de publicidad no se pagará al franquiciante, únicamente se especifica para que los mismos franquiciatarios lo destinen a este concepto.

MEDIOS UTILIZADOS PARA LA PUBLICIDAD

Los medios publicitarios utilizados para franquicias son prensa, radio, posters, mantas, etc. Asimismo, Arroyo brinda la posibilidad de realizar campañas nacionales de publicidad.

FRANQUICIATARIO

Los requisitos necesarios que deberán cumplir los candidatos para la obtención de los derechos de franquicia de esta Compañía son:

- * Radicar en el estado donde se desea establecer el negocio.
- * Contar con el local apto de acuerdo a las restricciones marcadas por la empresa franquiciante.
- * Poseer una vocación de servicio y atención al cliente.
- * Contar con el capital inicial suficiente.
- * Mostrar la capacidad de adaptarse al sistema, manuales, políticas, etc.
- * Constituirse como persona moral.
- * Preferentemente de estado civil casado(a).
- * Cumplir con todos los procedimientos de selección establecidos.

CAPACITACION

La capacitación dependerá de la persona a quien se le otorge la franquicia, ya que si cuenta con experiencia en el ramo sólo se llevarán a cabo algunas pláticas con el interesado, o bien, si no cuenta con la experiencia en el giro restaurantero será necesaria la capacitación teórica y práctica hasta dominar perfectamente las tareas. Es sumamente importante que todos los socios conozcan ampliamente el concepto de negocio que maneja Restaurantes Arroyo.

REQUERIMIENTOS

- *Local de 15000 m² (aspecto realmente estricto para la selección)
- *300 empleados, los cuales serán capacitados en el restaurante, de acuerdo a su experiencia durante un periodo de:

- tres meses cuando los empleados no cuentan con ella.
- dos semanas cuando ya tienen experiencia en el ramo.

CONTRATO

La duración de este contrato será de siete años, el cual podrá renovarse siempre que se cumpla con el 80% de las ventas presupuestadas, exista una relación cordial entre las partes y el franquiciatario proteja la marca, cumpliendo con lo estipulado en el mismo.

Las principales causas de revocación son:

- *Falta de cumplimiento en los horarios
- *Incumplimiento en el pago de regalías
- *Dañar la imagen y el prestigio de esta compañía.

RESTAURANTE ARROYO

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

El Restaurante Arroyo cuenta con sólo una unidad franquiciada la cual tiene 2 años y medio en operación y los franquiciatarios enterándose de la existencia de ésta por la anterior relación entre existe entre el franquiciante y el franquiciatario.

El motivo por el que los socios se inclinaron a comprar una franquicia mexicana fue que ya se tenía pensado invertir en un proyecto para instalar un restaurante líder, precisamente, en comida mexicana y Restaurante Arroyo cumplía los requisitos necesarios ante esta expectativa.

INVERSION

La inversión inicial de la franquicia estuvo integrada por: el uso de marca, el terreno, la remodelación del local, asesoría para la construcción, Manuales y recetario. Para cubrir esta inversión los socios no solicitaron crédito alguno.

SISTEMA

El sistema de la franquicia de Restaurante Arroyo incluye:

- Asesoría para la localización del negocio (aunque en este caso los socios franquiciatarios contrataron también una empresa para determinar la viabilidad del proyecto),
- Manuales de operaciones,
- Alimentos y bebidas,
- Administración y
- Capacitación del personal.

El reclutamiento y selección del personal la realiza el franquiciatario de acuerdo a los perfiles que le fueron dados por el franquiciante. La capacitación otorgada por el franquiciante al personal dura de 15 a 20 días en los que se brinda capacitación teórica y práctica en la unidad del franquiciante. Esta capacitación es impartida el por personal del restaurante, del franquiciante, con supervisión de éste último. A los socios franquiciatarios no se les brindó capacitación debido a que éstos ya tenían experiencia en este tipo de negocios.

Las asesorías recibidas fueron en cuanto a: selección de la ubicación, planeación de la construcción, adaptación del local, instalación y equipamiento, operación en marcha, selección de materias primas y proveedores y manejo de inventarios.

El porcentaje que paga el franquiciatario al franquiciante por concepto de regalías es de 5%, además de pagar el 50% de toda la publicidad corporativa.

PERCEPCION Y PROBLEMÁTICA DEL FRANQUICIATARIO

El franquiciatario considera que el franquiciante cumple con el 100% de los elementos ofrecidos y hasta el momento no ha tenido problemas en el desarrollo del negocio, únicamente antes de la apertura faltó publicidad ya que la unidad franquiciada no era conocida por el mercado por lo que el franquiciante empezó a anunciar en la variedad de su restaurante la apertura de la franquicia, para contrarrestar este problema.

Los factores de éxito con que cuenta la franquicia del Restaurante Arroyo según el franquiciatario son: ser líder en comida mexicana en cuanto a capacidad instalada y servicio, ser un restaurante que ofrece servicio de plaza de toros integrado, ser el restaurante más grande del Estado de México y poder ofrecer varios lugares para fiestas o reuniones además de que cuenta con 50 años de prestigio que lo respaldan.

En escala de 1 a 10 la situación actual de este negocio según el franquiciatario es de 10 en administración, 10 en ventas y 7 en rentabilidad.

El franquiciatario comentó que aún esperan un mayor auge, debido a que todavía se encuentran en el periodo de recuperación de la inversión, según

proyecciones los años 5, 6 y 7 serán los mejores, ya que habrá pasado el tiempo necesario para recuperar la inversión y acreditarse.

Al preguntarle al franquiciatario si volvería a comprar esta franquicia, respondió que sí porque han tenido buenos resultados con ella, pero también mencionó que difícilmente habrá otro inversionista dispuesto a realizar una inversión tan elevada.

COMENTARIOS FINALES

La franquicia del Restaurante Arroyo ha sido exitosa y los socios dueños de ésta, se encuentran satisfechos con ella, ya que hasta el momento no se han presentado problemas y se ha alcanzado el plan sostenido de ventas.

El que los franquiciatarios de este negocio estén satisfechos es un buen síntoma, debido a que la inversión requerida es elevada, lo cual es justificable dado que el restaurante cuenta con una gran extensión en la que se pueden ofrecer al público varios lugares para realizar eventos, entre ellos, una plaza de toros.

Esto último es uno de los factores que tienen satisfechos a los franquiciatarios, ya que son líderes en cuanto a capacidad instalada, es decir, son el restaurante que puede recibir al mayor número de comensales.

En general los franquiciatarios se muestran optimistas con la inversión realizada, aún cuando por el monto de ésta su recuperación es a largo plazo.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
RESTAURANTES ARROYO**

NEGOCIO	FRANQUICIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUICIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
	GIRO: Restaurante bar familiar musica viva TIEMPO EN OPERACION: 55 años. TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS: 2 años		

ELEMENTOS	Licencia de marca	Inversión realizada	
QUE	Equipamiento	Inversión realizada	
COMPONEN	Inventario inicial	Inversión realizada	
LA INVERSION	Capital de trabajo	Inversión realizada	

ELEMENTOS	Deracho de uso de nombre	Recibido	
	Manuales de operación y contabilidad	Los manuales recibidos fueron: de operación, de alimentos y bebidas, de administración y recursos humanos.	
	Manuales de imagen y diseño arquitectónico		
	Reclutamiento, selección y contratación de personal	Efectuado por el franquiciatario	Se llevará a cabo en base a las especificaciones contenidas en los manuales
	Asistencia en tecnología preoperativa		
	Lista de proveedores		
DEL	Deracho de territorialidad		Son contrastantes las dimensiones de este concepto entre lo que establece el franquiciante y lo que menciona al franquiciatario.
	Capacitación a los empleados	Recibida	Es responsabilidad del franquiciante la cual será teórica y práctica con duración de 16 a 20 días
	Capacitación al franquiciatario	No recibida	No fue necesaria debido a que el franquiciatario cuenta con amplia experiencia en el ramo.
	Asesorías en:		
	Localización de la óptima ubicación	Recibido	
	Planos arquitectónicos	Recibido	
	Adaptación del local	Recibido	
	Instalación y equipamiento	Recibido	
	Operación en marcha	Recibido	Según la opinión del franquiciante siempre será continua
	Provedoras y manejo de inventario	Recibido	
	Trámites y permisos	No recibido	

PAGOS	Regalías 7%/Vtas. brutas Publicidad 5%/Vtas. brutas	Regalías 5% /ventas brutas Publicidad 0%	El % para publicidad no se destina al franquiciante, sino que se aplica directamente en la localidad por el mismo franquiciatario.
--------------	--	---	--

Debido al concepto de negocio que proyecta Restaurantes Arroyo, existe amplia satisfacción por la compra de la franquicia, porque cuentan con ventajas competitivas que permiten obtener un adecuado nivel de ventas, además de los beneficios obtenidos resultado de la experiencia en este tipo de negocios. Sin embargo los altos costos que involucra el mantener un negocio de 15,000 m2 reduce su nivel de rentabilidad, limitando el nivel de utilidades esperado.

La Tablita,

13. LA TABLITA

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

La Tablita es un restaurante bar con 10 años en operación , cuenta con 5 unidades propias ubicadas en el Distrito Federal, Estado de México y Querétaro.

FRANQUICIAS

La Tablita fue la primera empresa de su ramo que otorgó franquicias y esto lo viene haciendo desde hace 9 años en que adoptó esta forma como una estrategia de expansión.

En la actualidad ha otorgado 8 franquicias ubicadas en:

San Antonio
Lindavista
Reforma
Bosques de las Lomas
Polanco
Puebla
Cuernavaca
Acapulco

SISTEMA

Al adquirir una Franquicia de la Tablita el franquiciatario tiene derecho a hacer uso de la marca, además de contar con toda la asesoría necesaria y con Manuales de Procedimientos, Administración, Contabilidad, Imagen, Personal y Recetarios.

ASESORIA

La Tablita ofrece al franquiciatario asesoría antes de la apertura consistente en: estudios de mercado, supervisión de la construcción y decoración, capacitación del personal y después de la apertura siempre se cuenta con asesoría para el buen desarrollo del negocio.

ABASTECIMIENTO

La Tablita proporciona al franquiciatario una lista de proveedores de todos los productos necesarios para la operación del negocio, por lo que sólo basta seleccionar el que mejor convenga al franquiciatario, ya que todos los proveedores contemplados en la lista cumplen con calidad y servicio de excelencia.

INVERSION TOTAL

El pago de la franquicia de la Tablita tiene un costo de 50,000 dólares e incluye uso de marca, asesoría y Manuales.

El costo de la instalación del negocio depende del número de comensales para el que se requiera y se calcula que para un restaurante de 200 a 250 comensales la inversión total sería de 700,000 dólares, incluyendo el costo de la franquicia. La recuperación de esta inversión sería en un período de 2 a 3 años.

PAGOS

El franquiciatario deberá pagar 5% mensual sobre ventas brutas por concepto de pago de regalías y un 1% sobre ventas brutas para publicidad corporativa.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

La Tablita realiza publicidad corporativa a través de revistas, anuncios luminosos y espectaculares en las principales avenidas.

FRANQUICIATARIO

La Tablita busca que sus franquiciatarios sean operadores, pero si el inversionista no desea operar su negocio, la Tablita lo hace a cambio de una cuota mensual del 5% sobre ventas brutas.

Un requisito indispensable que debe cumplir el franquiciatario es solvencia moral y económica.

CAPACITACION

La compra de la franquicia le da derecho al franquiciatario a la capacitación de todo su personal por parte del franquiciante en un periodo de tiempo variable. Esta capacitación se da en el Distrito Federal.

REQUERIMIENTOS

Para un restaurante de 200 a 250 comensales se requiere un terreno de 500 metros cuadrados y su ubicación óptima sería en Patriotismo, Coapa, Insurgentes Sur, Revolución, Centro, Reforma Centro, Zona Rosa o Cuautitlán Izcalli.

En relación al personal se requieren aproximadamente de 50 empleados para un restaurante de 200 a 250 comensales.

CONTRATO

La duración del contrato es de 5 años y puede ser renovado.

LA TABLITA

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Los franquiciatarios entrevistados tienen en promedio 4 años en operación con la franquicia, enterándose de la existencia de ésta a través del Directorio de Franquicias y por la relación de amistad con el fundador.

El motivo por el que se inclinaron a comprar una franquicia mexicana estuvo determinado por la escasa información que existía de franquicias extranjeras de este tipo, además del conocimiento que ya se tenía de La Tablita.

INVERSION

La inversión inicial estuvo integrada por publicidad, licencia de marca, asesoría en construcción y equipamiento. Para cubrir esta inversión uno de los franquiciatarios entrevistados recurrió a pedir un financiamiento de Banco Internacional.

La franquicia del restaurante La Tablita en general ha cubierto las expectativas de inversión que tenían los franquiciatarios en un inicio.

SISTEMA

Los elementos del sistema de franquicias que recibieron los franquiciatarios fueron: localización del negocio (determinada a través de un estudio de mercado realizado por el corporativo), Manuales de operación, finanzas, administración y recursos humanos (incluye plantilla con perfiles de puestos para que la selección del personal la realice el franquiciatario).

La Tablita dió capacitación inicial al personal durante 2 meses de teoría y práctica (otorgada por el Departamento de Recursos Humanos y el Director Corporativo).

Las asesorías se reciben en cuanto a: selección de la ubicación, adaptación del local, instalación y equipamiento, operación en marcha, selección de materias primas y proveedores, así como manejo de inventarios.

El porcentaje que se paga por concepto de regalías es de 5% y por publicidad 1%.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los franquiciatarios piensan que el franquiciante cumple en un 90% con los elementos ofrecidos y también manifestaron su deseo por contar con un programa de seguimiento en cuanto a capacitación y que ésta se realice frecuentemente.

Los puntos que tienen satisfechos a los franquiciatarios son, el nombre comercial, los ingresos promedio por comensal y la buena proyección a futuro.

Los pagos por regalías y publicidad son considerados adecuados por los franquiciatarios, ya que es el promedio que se maneja en otras franquicias de este tipo, además de ser menor que en una franquicia extranjera.

Los franquiciatarios consideran que la situación de su franquicia en escala de 1 a 10 es de 9 en administración, 7 en ventas y 9 en rentabilidad.

Los factores de éxito de la franquicia de La Tablita son de acuerdo a los franquiciatarios: nombre(marca) y la continuidad en la calidad y el servicio; y estos factores eran los esperados por los franquiciatarios.

COMENTARIOS FINALES

El restaurante La Tablita tiene un mercado definido y tiene cierto reconocimiento dentro de éste debido al prestigio con que cuenta, cabe mencionar que este elemento es uno de los más importantes para que una empresa pueda otorgar franquicias exitosas.

En general, los franquiciatarios de este restaurante están satisfechos con la franquicia ya que no han tenido problemas graves hasta el momento, aunque algunos

de éstos franquiciatarios ya tenían experiencia previa en este tipo de negocios por lo que se les ha facilitado su manejo.

Los franquiciatarios de La Tablita se muestran contentos con su inversión, ya que han contado con el apoyo del franquiciante en todo momento.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
LA TABLITA**

	FRANQUIANTE "LO OFRECIDO"	FRANQUIATARIO "LO RECIBIDO"	OBSERVACIONES
NEGOCIO	GIRO. Restaurante bar TIEMPO EN OPERACION:10años TIEMPO OTORGANDO FRANQUIAS:9 años.		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION	Licencia de uso de la marca	Inversión realizada	
	Estudio de mercado para determinar la ubicación	Inversión realizada	
	Instalación y equipamiento	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA	Manuales: de procedimientos.	Recibido	
	de imagen	Recibido	
	de personal	Recibido	El reclutamiento y selección se lleva a cabo por el franquiciatario en base a la plantilla de personal contenida en el manual.
	de administración	Recibido	
	de contabilidad	Recibido	
	Recetario	Recibido	
	Supervisión de la construcción y decoración	Recibido	
	Capacitación inicial y continua a personal.	Recibido	La capacitación inicial (teórica y práctica) la realiza el franquiciante, con duración de dos meses.
	Asesorías durante la marcha del negocio	Recibido	
	Asesoría en la selección de materias primas y proveedores	Recibido	Se proporciona una lista de proveedores que cumplan con los estándares de calidad.

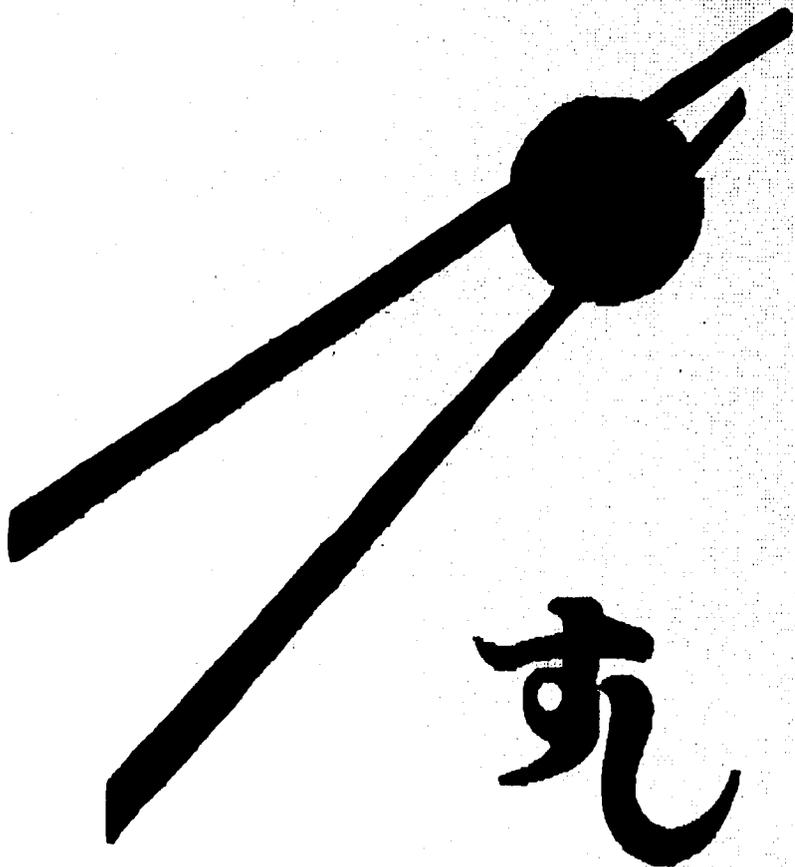
PAGOS	Regalías 5% /ventasbrutas Publicidad 1% /Vtas.brutas	Regalías 5% /ventasbrutas Publicidad 1% /Vtas.brutas	
--------------	---	---	--

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE:

Los franquiciatarios de esta Compañía se encuentran satisfechos, ya que sus expectativas de inversión han sido cubiertas.

Sushi

Itto



14. RESTAURANTE SUSHI ITTO

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Su giro es la comercialización de productos y servicios estilo japonés.

A partir de 1988, Sushi itto inició sus actividades, introduciendo a la Ciudad de México un concepto gastronómico de barra de sushi con servicio para llevar, así como de entrega a domicilio, dicho concepto es caracterizado por un ambiente informal distinguiéndolo de los convencionalismos de los restaurantes japoneses tradicionales. Por ello la incorporación de los sabores mexicanos a las clásicas preparaciones japonesas dió como resultado este nuevo concepto, añadiendo a éste, la elaboración de platillos a partir de las sugerencias de su clientela.

A partir de la respuesta del público, la operación de las barras de Sushi itto, basada en la esmerada atención a las preferencias de su mercado, la creatividad de su personal de cocina y en un riguroso control de calidad de las materias primas, además de los procedimientos, productos y servicios, dió como resultado la rápida expansión de la marca. En la actualidad cuenta con 21 unidades en operación en el área metropolitana de la Ciudad de México y dos unidades en el interior de la República, en las ciudades de Cuernavaca y Querétaro.

Sushi Itto cuenta con 4 unidades propias:

- * Av. Revolución
- * Everest
- * Palmas
- * Plaza San Jacinto

FRANQUICIAS

Desde hace tres años Sushi Itto comenzó su expansión a través de este sistema otorgando 23 franquicias, entre las que se tienen:

- * Anáhuac
- * Cuernavaca

- * Lomas Verdes
- * Parroquia
- * Querétaro
- * Santa Fe
- * Sta. Ursula
- * Tlálpan
- * Toreo
- * Zona Rosa, etc.

Las condiciones actuales en ventas y utilidades son favorables para todas y cada una de las unidades.

SISTEMA

- * Manual de recursos humanos.
- * Manual de sanidad y calidad.
- * Manual de operaciones.
- * Manual técnico operativo (manejo adecuado de la computadora y la caja).
- * Shoppers.
- * Supervisores de aseo.
- * Directorio para consultar y resolver cuestiones relacionadas con el manejo del negocio.
- * Amplio recetario de sushis y makis, así como de diversos platillos de cocina caliente japonesa.
- * Dotación permanente de pescados y mariscos finos nacionales e importados de Japón, en exclusiva para la cadena.
- * Dotación de salsas, condimentos y preparaciones especiales exclusivas.
- * Aplicación de un estricto control de calidad en los ingredientes utilizados en todas las preparaciones.
- * Estricta observancia de las más rigurosas normas de higiene en la preparación de los platillos.
- * Sólido posicionamiento en el mercado gastronómico nacional.
- * Ambiente informal, alegre y amable, siempre personalizado.

ASESORIAS

Las asesorías serán permanentes, los franquiciatarios siempre contarán con todo el apoyo que requieran.

Dentro del sistema se considerarán las siguientes asesorías:

- * En la elección y adaptación física del local
- * En la etapa de ejecución del proyecto de la unidad operativa
- * En la capacitación y entrenamiento de la plantilla básica
- * En el diseño de su estructura de abasto
- * Durante la operación del negocio, mediante la inducción y aplicación de manuales operativos
- * En el desarrollo permanente de nuevos platillos
- * En la creación de actividades de mercadotecnia y promoción de la marca

ABASTECIMIENTO

La firma Sushi itto cuenta con un comisariato, en el cual se elaboran las diversas salsas, vinagres, etc., de acuerdo a los ingredientes adecuados, proporcionando limpieza y calidad a sus franquiciatarios, con ello cumpliendo la política gerencial que el mismo dueño de la empresa ha difundido tanto en las unidades propias como en las franquicias otorgadas.

Cabe mencionar que esta compañía realiza monitoreos periódicos para verificar que el servicio y la venta de los productos se llevan a cabo bajo las mismas condiciones.

Es importante señalar que a este lugar (comisariato) llegan los pescados y mariscos completamente frescos de su proveedor: la Central de Abastos.

INVERSION TOTAL

N\$ 650 000

USD\$ 205 000

Acondicionamiento del inmueble	USD\$47 500
Albañilería y acabados	28 000
Instalaciones hidrosanitarias, eléctricas y de gas	9 500
Proyecto, supervisión y Admón. de obra	10 000
Regalía Inicial	40 000
Equipamiento y accesorios	31 000

Utensilios de servicio	26 000
Inventario Inicial	7 000
Gastos preoperativos	53 000
Trámites	
Sueldos y salarios	
Contratos	
Promoción	
Capacitación	

INVERSION TOTAL

USD.205 000

FINANCIAMIENTO

Esta compañía no otorga financiamientos, únicamente canaliza a los interesados con instituciones financieras para el manejo de arrendamientos, si así se requiere.

PAGOS

Regalías	5%
Publicidad	2%
Publicidad esporádica	2%

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

Únicamente se dan a conocer por medio de la sección amarilla.
A su vez se promueven por medio del volanteo.

FRANQUICIATARIO

Los requisitos solicitados son:

- * Constituirse como persona moral.
- * Preferentemente no contar con experiencia en restaurantes.
- * Ajustarse a los lineamientos de la compañía.
- * Solvencia económica y moral.

CAPACITACION

Tanto los empleados como el franquiciatario estarán sometidos a una vasta capacitación con duración de tres meses, mientras ésta se lleva a cabo, se obtendrán todos los permisos legales necesarios para la apertura, además de la remodelación y acondicionamiento del local.

La capacitación será teórica y práctica, la primera estará dada en las instalaciones de capacitación Sushi itto, la práctica se realizará en los diversos restaurantes de la compañía, dicha capacitación será impartida por el mismo personal de cocina.

REQUERIMIENTOS

La superficie mínima del terreno fluctuará entre 100 y 120 m².

La unidad básica Sushi itto ofrece a su clientela una capacidad aproximada para 50 comensales comodamente sentados en el salón y en la barra principal, así como las instalaciones necesarias del servicio para llevar y de entrega a domicilio.

En caso de instalarse en un centro comercial será requisito primordial del local contar con vista al exterior.

El número de personal varía entre 18 y 23 empleados, el sueldo en su mayoría será mínimo, perteneciendo a sindicatos blandos conciliadores.

CONTRATO

La duración del contrato será de 5 años, el cual podrá ser revocable, cuantas veces se solicite siempre y cuando se mantenga una favorable relación entre las partes, cumpliendo ambos con las estrictas cláusulas que señala el mismo contrato.

RESTAURANTE SUSHI ITTO (FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Algunos franquiciatarios respondieron que la franquicia Sushi itto les fue otorgada en los recientes meses, mientras que otros cuentan con ella desde hace aproximadamente 3.5 años.

El exquisito sabor de sus platillos y la imagen que proyecta Restaurantes Sushi Itto fueron factores que influyeron para que clientes de esta empresa decidieran adquirirla.

El hecho de emprender un negocio propio, con una atractiva imagen, es lo que motivó a quienes ahora cuentan con los derechos de la firma. Cabe mencionar que el sistema fue igualmente atractivo para algunos de los familiares del dueño de esta cadena de restaurantes, por lo que también decidieron adquirirla.

Poseer una franquicia mexicana no fue parte de los objetivos de los franquiciatarios, les interesó el negocio en sí, así hubiese sido de origen extranjero o nacional.

INVERSION

La inversión inicial se integró de la licencia de marca, local, construcción, instalación y equipamiento, es decir, de todos los requerimientos para iniciar un negocio de acuerdo a las características y especificaciones de las unidades prototipo. Para ello se erogó un monto aproximado de N\$ 650,000.00

Algunos franquiciatarios tuvieron la necesidad de solicitar algún financiamiento bancario que les permitiera cubrir esta inversión, otros por el contrario, cubrieron totalmente estos gastos con recursos propios.

Quienes adoptaron este sistema, están convencidos de que la franquicia satisface sus expectativas de inversión, dado que las proyecciones financieras se acercan a la realidad, además de cumplir ampliamente con los estándares y especificaciones de calidad y servicio a que se comprometió el franquiciante.

SISTEMA

Los elementos que incluyó el sistema de franquicias, fueron además de lo que contempló la inversión inicial el otorgamiento de manuales de capacitación, recursos humanos, técnico operativo, abastecimiento y calidad; capacitación teórica y práctica con duración de tres meses, dirigida a los empleados; así como la amplia asesoría que recibió el franquiciatario en cuanto a la selección de la óptima ubicación, planeación de la construcción, permisos legales, instalación y equipamiento, selección de materias primas (procedimiento de abasto mediante comisariato), manejo adecuado del inventario, reclutamiento, selección y contratación del personal, así como el brindar respuesta a posibles dudas durante la operación en marcha.

Los franquiciatarios son responsables del personal, la administración total del negocio, su contabilidad, manejo del inventario, etc.

El porcentaje mensual que se paga por concepto de regalías es del 5%, y para publicidad el 2% sobre las ventas brutas.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los franquiciatarios afirman que el franquiciante cumple plenamente con todos los elementos ofrecidos durante las negociaciones. Por ello es que consideran que este sistema de franquicia es realmente completo.

El respaldo de una marca que conoce sus procedimientos de trabajo y la fina elaboración de sus productos a través de un comisariato que mantiene altos margenes de calidad, hacen que el franquiciatario se sienta satisfecho de pertenecer a esta firma.

El principal problema que se les ha presentado desde su apertura, ha sido con el personal, aunque realmente no lo consideran una situación que pueda perjudicar el desarrollo del sistema.

Según la opinión de los franquiciatarios, este porcentaje les parece elevado.

Los gastos que eroga el franquiciatario para mantener el negocio mensualmente varía entre el 75% y el 80% en relación a las ventas.

Los franquiciatarios evalúan su franquicia, calificándola de acuerdo a la escala de 1 a 10 en cuanto a su administración general en 10, ventas 8 y rentabilidad 8.

Los factores de éxito que consideran posee la franquicia son la marca, los diferentes platillos y la calidad en los mismos.

Esta empresa brinda la posibilidad de otorgar la franquicia regional, por lo que en esta modalidad existen franquiciatarios que cuentan hasta con cuatro unidades franquiciadas, lo que les brinda la oportunidad de abarcar un mayor mercado.

COMENTARIOS FINALES

Restaurantes Sushi Itto ha logrado estandarizar sus procedimientos de operación, hecho que ha permitido reproducir fácilmente las funciones que diariamente se llevan a cabo.

Existe una retroalimentación entre los cocineros de cada unidad tanto propia como franquiciada para la creación de continuos recetarios, por ello, en estos establecimientos existe desarrollo de nuevos productos y la seguridad de contar con personal de cocina altamente capacitado, por lo que se brinda al mercado preparaciones alimenticias que cumplen satisfactoriamente con los estándares de producción y distribución. Para cumplir precisamente con esta tarea Sushi itto cuenta con un comisariato que abastece a cada restaurante bajo las mismas normas de higiene.

A pesar de lo anterior, se considera que esta empresa no cuenta con un posicionamiento en el mercado, que la distinga inmediatamente de sus competidores, es decir, de aquéllos que emplean el mismo concepto gastronómico estilo japonés.

Además de no contar con publicidad corporativa suficiente que facilite la difusión de esta franquicia en el mercado, situación que repercute indudablemente en la obtención de mayores utilidades. Por ello aunque Sushi itto mantiene altos estándares de calidad, tiene un mercado limitado que no le permite amortizar fácilmente el monto de la inversión.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
RESTAURANTES SUSHI ITTO**

NEGOCIO	FRANQUICIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUICIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
	GIRO: Comercializador de productos y servicios estilo japonés. TIEMPO EN OPERACION: 6 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS: 3 años		

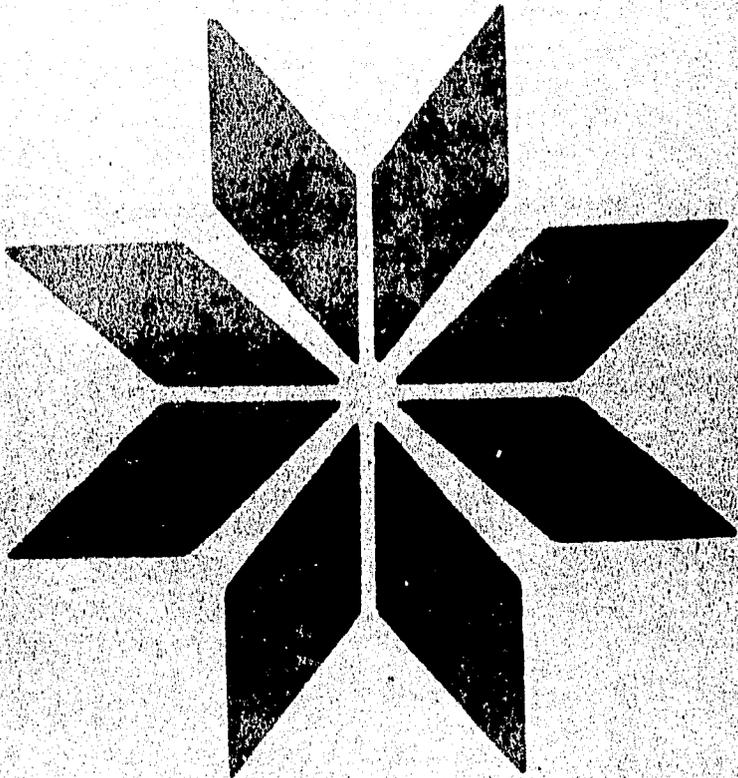
ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION			
	Licencia de marca	Inversión realizada	
	Construcción y acondicionamiento del inmueble	Inversión realizada	
	Equipamiento y accesorios	Inversión realizada	
	Inventario inicial	Inversión realizada	
	Gastos preparativos	Inversión realizada	Dentro de este rubro se consideran los trámites legales, sueldos y salarios, contratos, promoción y capacitación

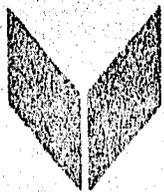
ELEMENTOS DEL SISTEMA			
	Localización de la óptima ubicación	Recibido	El franquiciante tiene especial atención en decidir si la ubicación propuesta es la más adecuada, o bien, rechazar la alternativa.
	Manual de recursos humanos: cantidad y calidad, operaciones, técnico y de abasto	Recibido	Según la opinión de los franquiciatarios, dichos manuales están bien elaborados, siendo de utilidad para ellos
	Reclutamiento, selección y contratación inicial	Recibido	El franquiciante se hace cargo de ello inicialmente, posteriormente es responsabilidad del franquiciatario.
	Capacitación dirigida a los empleados	Recibido	La enseñanza dependió de cada puesto, siendo su duración de dos meses aproximadamente. La capacitación fue en su mayoría práctica, llevada a cabo en los diferentes restaurantes Sushi Itto
	Exhaustiva capacitación dirigida al franquiciatario	Recibido	Se realizaron diversas pláticas durante tres meses. Los franquiciatarios calificaron la capacitación como la más óptima
	Comisariato	Recibido	Los productos satisficieron plenamente sus expectativas, ya que cumplen con las más estrictas normas de calidad
	ASESORIAS: Determinación de la estructura financiera de la inversión	Recibido	
	Elección y adaptación física del local	Recibido	
	Permisos legales	Recibido	
	Instalación y equipamiento	Recibido	
	Operación en marcha	Recibido	Se hace uso de shoppers, con objeto de supervisar continuamente las actividades
	Elección de materias primas	Recibido	El comisariato se encargará de abastecer casi la totalidad de los productos, el franquiciatario tendrá la libertad de elegir otros insumos (servilletas, ciertas verduras, etc), siempre que cumplan con las especificaciones dadas
	Desarrollo permanente de nuevos platillos	Recibido	Restaurante Sushi Itto se encargará de desarrollar continuamente sus platillos, mediante la reentrenamiento de los cocineros de todas las unidades
	Manejo de inventario	Recibido	
	Actividades de mercadotecnia y de promoción de la marca	Recibido	

PAGOS			
	5% por concepto de regalías 2% por publicidad	5% por concepto de regalías 2% por publicidad	Los franquiciatarios en su mayoría opinan que tal porcentaje es elevado.

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LA SIGUIENTE PROBLEMÁTICA:

De acuerdo al análisis observado es posible determinar, que esta empresa no cuenta con un claro posicionamiento, además de que su publicidad corporativa es escasa, hecho que repercute indudablemente en el limitado mercado que posee.



 **IPS**

15. RESTAURANTES VIPS

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

OPERADORA VIPS, forma parte de DIRECCION COORPORATIVA CIFRA, S.A. DE C.V. (GRUPO AURRERA), el cual se inició el 1o. de diciembre de 1958 como una fábrica de camisas de nombre AURRERA, que presentaba novedosas ventajas competitivas como el autoservicio, descuento y precio.

El éxito fue sorprendente, su expansión es muestra clara de su gran aceptación en el mercado, así como el posicionamiento y prestigio financiero.

La estrategia de diversificación y el brindar al público servicios paralelos, originó el desarrollo de restaurantes adjuntos a las tiendas AURRERA, con esta idea se comienza a dar forma al primer RESTAURANTE VIPS, creándose posteriormente una larga cadena de restaurantes, dando origen a OPERADORA VIPS, S.A. DE C.V.

En agosto de 1964, fue inaugurada la primera unidad; VIPS LOMAS, en diciembre de 1966 VIPS INSURGENTES, julio de 1967 VIPS NIZA; desde entonces se afina el desarrollo acelerado de esta importante cadena de restaurantes.

UNIDADES PROPIAS

Aeropuerto	Lilas
Alabama	Lindavista
Américas	Lomas
Arquímedes	Madero
Azcapotzalco	Masaryk
Buena Vista	Mariano
Bolívar.Plaza	Palamas
Camarones	Pedregal
Colón	Plateros
Coyoacán	Plaza California
Cuajimalpa	Satélite
Cuautitlán	Plaza Oriente
Chilpancingo	Polanco
Churubusco	Revolución

Dinamarca
División del Norte
Durango
Echegaray
Ejército Nacional
El angel
Fray Servando
Galerías
Hamburgo
Huipulco
Insurgentes
Interlomas
Iztapalapa
Jardín Balbuena

San Jerónimo
San José Insurgentes
San Rafael
Satélite
Sullivan
Taxqueña
Tepeyac
Tonala
Tlalnepantla
Universidad
Vallejo
Villa Coapa

FRANQUICIAS

En 1978 fue otorgada la primera franquicia, dirigida al estado de Monterrey; el motivo por el que se otorgó, fue precisamente por una petición ofrecida por GRUPO MONTERREY, otorgándose esta concesión únicamente por tratarse de una negociación especial con dicho grupo, debido a la relación existente entre las partes, mas no, porque OPERADORA VIPS haya decidido iniciarse en el interesante mundo de la franquicias.

No fue hasta 1990 cuando VIPS decidió expandir definitivamente su mercado por medio del otorgamiento de franquicias, siguiendo básicamente una política que sería dirigida exclusivamente al mercado regional. En la actualidad OPERADORA VIPS cuenta con 29 franquicias en operación, así como 17 unidades en desarrollo.

Restaurantes VIPS ha complementado sus servicios, puesto que algunas franquicias y unidades propias cuentan además del servicio de restaurante, con el de Tienda VIPS y Bar, que han permitido diversificar su mercado haciéndolo más atractivo.

UBICACIÓN

Cancún
Celaya

Ciudad Juárez
Coatzacoalcos
Culiacán
Hermosillo
Jalapa
León
Mazatlán
Mérida
Monterrey
Oaxaca
Puerto Vallarta
Reinosa
Saltillo
San Luis Potosí
Tampico
Tijuana
Torreón
Tuxtla Gutiérrez
Veracruz
Villa Hermosa
Zacatecas

SISTEMA

Operadora VIPS otorga licencias y derechos de uso marcas comerciales y de servicios, proporcionando todas las fórmulas y especificaciones de producción, así como los instructivos operacionales y de control administrativo.

Ofreciendo todo un programa general de desarrollo de proyectos dirigido al sistema de formato de negocio, donde se contemplan los siguientes aspectos:

Programa de Proyectos

- A)Proyectos
- B)Trámites oficiales
- C)Contratación
- D)Construcción
- E)Apertura

Programa de Fabricación y Entrega de Mobiliario y Equipo

- A)Presupuesto
- B)Aprobación de presupuestos
- C)Elaboración de pedido
- D)Entrega de equipo
- E)Instalación de equipo

Programa de Reclutamiento, Selección, Contratación de Personal para Restaurante

- A)Recursos humanos
- B)Contratación gerencial
- C)Reclutamiento y selección
- D)Capacitación teórica
- E)Capacitación práctica
- F)Campaña de publicidad
- G)Apertura

Selección e Instalación de Equipos de Sistemas y Capacitación en Areas Administrativas

- A)Selección e instalación de equipos de sistemas
- B)Capacitación en contabilidad
- C)Capacitación en mercaderías
- D)Capacitación en contraloría de unidades
- E)Capacitación en administración de riesgos
- F)Capacitación en finanzas
- G)Capacitación en fiscal

Programa de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación de Personal para Tienda

- A)Contratación gerencial
- B)Reclutamiento y selección

- C)Entrenamiento en tienda
- D)Montaje de tienda
- E)Apertura

Programa de Mantenimiento

- A)Mantenimiento fijo
- B)Mantenimiento correctivo
- C)Mantenimiento de emergencia

La ubicación es un requisito clave para el éxito en el negocio, por tanto Operadora VIPS proporciona la asesoría necesaria para la evaluación de cada localización, apoyándose incluso en estudios de mercado y en la extensa base de datos de experiencias anteriores.

Operadora VIPS proporciona al franquiciatario el proyecto de distribución y equipamiento del restaurante, las guías mecánicas y especificaciones, así como la supervisión del proyecto ejecutivo y asesoramiento en ingeniería y decoración. Así por lo que se refiere a los trabajos de construcción del nuevo restaurante, el franquiciatario contará con todo el apoyo y asesoramiento de Operadora Vips en la ejecución de los proyectos aprobados.

Operadora VIPS S.A. DE C.V. mantiene un programa continuo de prueba y desarrollo de nuevos productos. Los platillos que integran los diversos menús son continuamente revisados y modificados para adaptarse a los cambios en gustos y necesidades de los consumidores.

Restaurantes VIPS, ofrece la operación de un negocio con garantía de éxito que añade el nombre, la experiencia y la organización de una empresa posicionada en el mercado mexicano.

ASESORIA

El futuro candidato contará con toda la información necesaria acerca del sistema de franquicias VIPS, la cual se especificará conforme aumente el interés de dicho candidato, así como también se compruebe la solvencia moral y económica del nuevo franquiciatario. Dicha asesoría será total y continua, hasta la formalización,

apertura y la operación en marcha del negocio, apoyado obviamente por la experiencia de un equipo de profesionales en la rama restaurantera.

ABASTECIMIENTO

La compra de comestibles, equipo y otros suministros son responsabilidad del que adquiere la franquicia. Operadora VIPS asesora al franquiciatario sobre calidad, precios y condiciones de compra, autorizando a aquellos proveedores y/o distribuidores que reúnan las condiciones y estándares necesarios; asignando una persona especializada para que en cada zona determine, después de una búsqueda y selección de posibles proveedores, una lista de aquellos que reúnan con el perfil que satisfaga ampliamente las especificaciones.

Así, durante la supervisión que se realiza a los restaurantes o a los proveedores, se verifica tanto la calidad de la mercancía como el servicio proporcionado por éstos últimos, a fin de asegurar el cumplimiento de los lineamientos de esta organización.

INVERSION TOTAL

1500 000 DLLS.

51% Para la construcción

30% Mobiliario y equipo

11% Uso de marca.

6% Gastos preoperativos

2% Equipo de cómputo

FINANCIAMIENTO

El costo para el franquiciatario se limita a la inversión inicial y a un porcentaje sobre las ventas netas del negocio. Dicho franquiciatario deberá aportar la totalidad de la inversión ya que Operadora VIPS no otorga financiamientos ni garantías crediticias.

PAGOS

- 8% Por concepto de regalías
- 2% Por concepto de publicidad

MEDIOS UTILIZADOS PARA LA PUBLICIDAD

El nuevo franquiciatario se verá beneficiado con la imagen de calidad y servicio proyectada por la publicidad corporativa, además de la publicidad regional o local, llevada a cabo mediante los diversos medios de comunicación, como son: radio, anuncios espectaculares, periódicos, revista, etc. Además de su participación en ferias, exposiciones entre otros.

Cada año, Operadora VIPS desarrolla un programa de promociones que asegura el interés y preferencia de los clientes; este plan es ejecutado en coordinación con agencias, creativos independientes y diversos prestadores de servicios de comunicación y mercadotecnia.

FRANQUICIATARIO

La Dirección de Operadora VIPS evaluará las posibilidades de éxito del futuro franquiciatario en base a su trayectoria profesional, su interés personal y su disponibilidad financiera. Concluida favorablemente esta etapa, el candidato continúa en una evaluación práctica.

El candidato a franquiciatario, o la persona asignada por él para administrar el negocio, vivirá la experiencia de adentrarse en un restaurante durante dos semanas. Así la compañía ofrece al solicitante la oportunidad de tomar su decisión en base a la relación directa con la realidad de la operación de un restautante.

CAPACITACION

Durante un plazo máximo de 150 días se lleva a cabo un programa completo de capacitación, el cuál está integrado por seminarios, conferencias, reuniones de trabajo y conversaciones técnicas con el personal de la organización, a fin de incluir

todos los temas teóricos del manejo del restaurante, y por otra parte, se aplican los conocimientos directamente en alguno de los restaurantes en operación.

La duración de este programa variará en función de los conocimientos previos que posea el futuro franquiciatario.

REQUERIMIENTOS

A) Espacio de 2400 m² para su construcción, cuya ubicación deberá realizarse sobre avenidas o esquinas de amplia fluidez.

B) Plantilla de personal entre 80 y 90 empleados.

C) Las franquicias de Operadora VIPS se conceden únicamente a personas físicas que deseen operar individual o familiarmente uno o varios restaurantes, ya que por el hecho de contar con una franquicia tendrán prioridad para ubicar otra franquicia en la misma región.

CONTRATO

Obligaciones del franquiciante:

- a) Otorgar el uso de marca y servicios
- b) Apoyo continuo
- c) Asesoría total
- d) Supervisión periódica

Obligaciones del franquiciatario:

- a) Cumplir con las normas y especificaciones
- b) Cuidar la imagen de la Corporación
- c) Trabajar con los estándares de calidad

En caso de no cumplirse con estas obligaciones será causal de revocación para ambas partes.

RESTAURANTES VIPS

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Los franquiciatarios encuestados respondieron que el tiempo que tienen en operación con la franquicia es de entre dos y tres años, los medios por los que decidieron pertenecer al Corporativo, a través del sistema de franquicias, fueron principalmente por la solicitud que realizaron algunos inversionistas a Operadora Vips, para que ésta concediera el licenciamiento; así como también se dió el caso de que algunos empresarios acudieron a Operadora Vips con el fin de invertir en ella, sin conocer propiamente, que llevaban a cabo el otorgamiento de franquicias.

Lo que los motivó a comprar esta franquicia fue la imagen que proyecta Restaurantes Vips; el respaldo de una compañía prestigiada, contando además con un conocimiento previo de los resultados favorables con los que trabaja esta empresa.

INVERSION

La inversión inicial se integró de: la licencia de marca, localización de la ubicación, construcción e instalación, (en algunos casos, de la compra del inmueble); decoración y equipamiento. Cabe mencionar que no se requirieron financiamientos para adquirir esta franquicia, puesto que la mayoría de los casos están representados por grupos de accionistas encabezados por un representante (franquiciatario).

Según la opinión de los franquiciatarios, la franquicia satisface ampliamente sus expectativas de inversión, representando una sólida y segura decisión financiera.

SISTEMA

Los elementos del sistema de franquicias recibidos, fueron además de los puntos considerados en la inversión inicial, los diversos manuales operativos y administrativos, reclutamiento, selección y contratación inicial del personal, siendo esta actividad, responsabilidad posterior para la unidad franquiciada. Asimismo, el

franquiciatario eligió al gerente de la franquicia, quién es el que se encarga físicamente de la administración y buen funcionamiento de la totalidad del negocio.

Otro elemento fue la capacitación dirigida al franquiciatario, la cuál tuvo una duración de dos meses, así como un programa de capacitación dirigido a los empleados, donde se impartieron cursos teóricos para inducir al mismo empleado al concepto de restaurantes Vips, además de cursos prácticos, llevados a cabo en algunas otras unidades, todo ello durante un periodo aproximado de cuatro meses, realizándose finalmente la toma de la unidad franquiciada para su completa integración y conocimiento pleno de las actividades.

Se recibieron asesorías en cuanto a la selección de la ubicación, planeación de la construcción, instalación y equipamiento, selección de materias primas y proveedores, manejo de inventario, contabilidad, administración general, así como durante la operación en marcha. Otro ofrecimiento que han recibido es la libertad de exponer cualquier situación ante la Operadora Vips, encontrándose siempre ésta en completa disposición para recibir aportaciones de sus franquiciatarios, los cuáles pueden contribuir a la mejora continua del sistema.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Según la opinión de los franquiciatarios, Restaurantes Vips cumple con el 95% de los elementos del sistema de franquicias ofrecido, encontrándose realmente satisfechos, pues lo consideran completo.

Cinco factores que mantienen satisfechos a los franquiciatarios son: el cumplimiento de lo ofrecido, el cumplimiento de las metas propuestas, el contar con un negocio que proyecta armonía y un ambiente familiar, seguridad financiera, así como precios accesibles en los productos de sus restaurantes.

Los franquiciatarios sostienen que hasta el momento no se les han presentado problemas serios que afecten el correcto funcionamiento del negocio. Sin embargo, en algunos casos, en el inicio de las operaciones existieron ligeros problemas con la rotación del personal y la administración en sí del negocio; apoyando Operadora Vips ante estas situaciones.

En cuanto a las cuotas que erogan los franquiciatarios por concepto de regalías para restaurante, cubren un porcentaje del 8%, para tienda 3% y por concepto de

publicidad 2%. En este punto, la opinión de los franquiciatarios varió, ya que unos consideran que su pago es adecuado y es mínimo, pues permite a ambas partes ganar utilidades. Sin embargo, otros consideran que el pago de este porcentaje es alto tanto en restaurantes como en publicidad, sugiriendo que su pago sea menor en cuanto a regalías y que la publicidad no incluya costo.

En escala de 1 a 10, la situación actual de las unidades franquiciadas en cuanto a administración es de 9, ventas 9 y rentabilidad 8.5, ésta última se atribuye a que la inversión se considera a largo plazo.

Los factores de éxito o ventajas competitivas que atribuyen a este negocio son: el prestigio, "el cuidar y atender a cada cliente, dándole lo que busca, es decir, satisfacerlo", afirma un franquiciatario de Restaurantes Vips; otra ventaja frente al mercado, es sin lugar a duda la alta motivación a los empleados.

Finalmente, de acuerdo a la experiencia obtenida de los franquiciatarios, ellos consideran que volverían a comprar una franquicia igual.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
RESTAURANTES VIPS**

NEGOCIO	FRANQUICIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUICIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
	GIRO. Restaurantes y Tiendas Vips. TIEMPO EN OPERACION. 31 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS. 5 años		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION			
	Licencia de marca	Inversión realizada	
	Localización de la ubicación	Inversión realizada	
	Construcción e Instalación	Inversión realizada	
	Decoración	Inversión realizada	
	Equipamiento	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA			
	Programa de Proyectos	Fue llevada a cabo casi en su totalidad	No se recibió el apoyo para trámites legales
	Programa de fabricación y entrega de mobiliario y equipo	Llevado a cabo	
	Programa de reclutamiento, selección y contratación de personal	Llevado a cabo	Operadora Vips realizará esta actividad sólo inicialmente, después será responsabilidad del franquiciatario
	Selección e Instalación de equipos de sistemas y capacitación en áreas administrativas	Llevado a cabo	
	Programa de reclutamiento, selección y capacitación de personal de tienda	Llevado a cabo, según el caso	
	Programa de mantenimiento	Llevado a cabo	
	Manuales	Diversos	No se precisó, siendo bastantes, entre los que figuran los del personal, cocina, recetarios, etc.
	Asesorías en: Selección de la ubicación	Recibida	Los franquiciatarios realizaron la búsqueda de la ubicación, sujeta a la aprobación de la misma.
	Planeación de la construcción	Recibida	
	Instalación y equipamiento	Recibida	
	Selección de materias primas	Recibida	
	Manejo de inventario	Recibida	
	Contabilidad y administración	Recibida	
	En operación en marcha	Recibida	

PAGOS			
	Por concepto de regalías 8% Por concepto de publicidad 2%	Regalías 8% Publicidad 2%	En caso de contar con varias franquicias el porcentaje por concepto de regalías se reducirá al 6%.

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE:

Los franquiciatarios se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos, ya que consideran que el franquiciante ha cumplido con lo ofrecido en un 95%, mantienen seguridad financiera y cuentan con un negocio que proyecta un agradable ambiente familiar.

Esta Compañía es considerada como exitosa, debido a que el prestigio de esta Firma avala los favorables resultados obtenidos.

Michelle Dornit

16. MICHEL DOMIT

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Esta empresa pertenece a la rama de boutiques, calzado, ropa, artículos de piel, etc.

Cuenta con una larga trayectoria, inició operaciones en 1927, y se colocó como una firma de gran prestigio y éxito reconocido. Cuenta con un gran número de negocios propios ubicados en diferentes puntos de la ciudad y en casi todas las plazas del D.F.

FRANQUICIA

Debido al éxito y prestigio de la marca en 1985 decide empezar a franquiciar y comenzar a expandirse principalmente en el interior de la República.

Actualmente cuenta con 8 franquicias, las cuales se encuentran en Toluca, Chiapas, Veracruz, Pachuca, Cuernavaca, Querétaro, Galerías (Circuito interior) y Plaza Inn.

SISTEMA

Dentro de los elementos que integran su sistema están Manual de Operación, Asesoría para adaptar el local y darle el diseño de acuerdo a Domit.

También proporciona asesoría en administración, ventas y manejo de inventario.

ABASTECIMIENTO

Es realizado en forma periódica, tratándose de calzado y ropa básica es mensual.

Es temporal en el caso de colección de temporada (primavera, verano, otoño, etc).

INVERSION TOTAL

La inversión se va a integrar principalmente, por el costo de la franquicia 25,000 dólares aproximadamente, equipamiento, diseño del local y la inversión inicial para adquirir los artículos.

FINANCIAMIENTO

Variará de acuerdo a la solvencia del franquiciatario y consistirá en dar un mayor plazo para el pago de la franquicia.

Otra forma de ayudar a los franquiciatarios es otorgar crédito para adquirir la mercancía, por un plazo de 45 días y esto es a través de pagarés.

Con esta franquicia no se paga ningún tipo de cuota y la publicidad que se realiza es corporativa y se hace a través de revistas principalmente.

FRANQUICIATARIO

El principal requisito para poder serlo es el tener solvencia económica (comprobable), otros requisitos aunque no limitativos son: ser mayor de 35 años, tener local, y pertenecer a un nivel socioeconómico medio alto.

CONTRATO

- La duración es de 5 años ó mas y los principales casos de revocación son:
- No cumplir con lo estipulado en el Contrato y
 - Adquirir ropa que no sea Domit.

MICHEL DOMIT

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Las franquicias entrevistadas tienen en promedio un tiempo en operación de 8 años.

La forma en que se enteraron los franquiciatarios de la existencia de la franquicia fue por ofrecimiento del propio franquiciante, lo que los motivó a comprarla fue que tenían confianza en la marca. Consideraron a Michel Domit como un buen negocio, es por esto que no adquirieron una franquicia extranjera, sino consideraron a las nacionales como empresas de excelente calidad.

INVERSION

Su inversión inicial estuvo integrada por la Licencia de marca y adquisición del local.

En lo que respecta a sí la franquicia satisface sus expectativas de inversión, la respuesta fue que en un principio sí, pero actualmente no del todo, debido a las bajas ventas que se han registrado, esto como resultado de la falta de mercancía en las tiendas.

SISTEMA

Los elementos que incluye el Sistema de franquicia son: el diseño del local de acuerdo a Domit, capacitación en ventas y el abastecimiento de mercancía, principalmente.

Cuentan los franquiciatarios con una asesoría respecto a la administración del negocio y por otra parte también se les proporcionan una serie de diskettes que contienen la relación de precios actualizados de los artículos.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Entre los factores que tienen satisfechos a los franquiciatarios se pueden señalar los siguientes: la calidad, la marca y los modelos de actualidad.

El principal factor que los tiene insatisfechos y que representa un problema para ellos es la falta de mercancía y surtido de la misma, lo cual se ha presentado en lo que va del año.

Sin embargo, es un problema que el franquiciante aún no ha podido solucionar pese a que les ha ofrecido una pronta respuesta del mismo.

En escala de 1 a 10, la calificación que le dan a la situación actual de su negocio en cuanto a administración es de 8, ventas 7 y rentabilidad 7.

También comentaron que los factores de éxito de su franquicia son: la marca, que tiene un reconocido prestigio y la calidad de los artículos ofrecidos al cliente.

Asimismo, de acuerdo a la experiencia obtenida volverían a comprar esta franquicia porque la consideran un buen negocio.

COMENTARIOS FINALES

En términos generales se puede decir que esta franquicia tiene un buen concepto y está respaldada por una marca prestigiada, así como por una publicidad corporativa bastante fuerte, los cuales son elementos fundamentales del sistema de franquicia que ofrece esta compañía.

También se puede mencionar que el franquiciante lleva un control de sus franquicias, dado que realiza una supervisión de sus franquiciatarios con el propósito de que no vendan productos diferentes a la marca Domit, consiguiendo con esto que se cumpla con lo acordado entre ambos.

Por otra parte, se pudo observar que últimamente han tenido problemas en cuanto a un abastecimiento adecuado de mercancías, haciéndoles falta un mayor surtido de la misma lo cual da como consecuencia una baja en ventas, debido a que no pueden proporcionar lo que el cliente les pide.

Este problema de abastecimiento está aunado al de la crisis económica del país originando una rentabilidad por debajo de lo esperado.

EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA MICHEL DOMIT

	FRANQUIANTE *LO OFRECIDO	FRANQUIATARIO *LO RECIBIDO	OBSERVACIONES
NEGOCIO	GIRO. Boutiques, calzado, ropa, artículos de piel TIEMPO EN OPERACIÓN. 67 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS: 9 años		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION	Licencia de marca Diseño del local Equipamiento Inventario inicial	Inversión realizada	El diseño, equipamiento e inventario no tienen un costo predeterminado tal como sucede con la licencia, por ello estas erogaciones variarán de un franquiciatario a otro.
--	---	---------------------	---

ELEMENTOS	Manual de operación	Recibido	Fue considerado superficial
	Asesoría para adaptación y diseño.	Recibida	
DEL	Asesoría en administración	Recibida	
	Asesoría en ventas y manejo de inventario	Recibida	
SISTEMA	Abastecimiento periódico	Recibido	En los últimos meses ha sido inconstante

PAGOS	No cobro de cuotas	No cobro de cuotas	No se pagan regalías, debido a que adquieren los productos con la empresa franquiciante
--------------	--------------------	--------------------	---

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE:

Apesar de los problemas de abastecimiento de mercancía, en los franquiciatarios no existe inconformidad con el concepto de negocio, sin embargo las ventas se han visto impactadas por esta situación. El franquiciante no ha brindado una oportuna resolución ante esta problemática.



STEREN[®]

LIDER EN COMPONENTES ELECTRONICOS

17. S T E R E N

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Steren es una compañía líder en componentes electrónicos y como tal, lleva operando alrededor de treinta y siete años en el mercado. Steren cuenta con 4 sucursales propias a través de las cuales distribuye su producto a diversos lugares de la República.

FRANQUICIAS

Esta empresa tiene muy poco tiempo otorgando franquicias, y el motivo por el cual se decidió a hacerlo fue para expandir su mercado buscando un crecimiento, al mismo tiempo que permite a sus franquiciatarios tener mayores probabilidades de éxito en su negocio, al brindar una asesoría continua y un gran respaldo que les permita conocer y manejar el mismo.

STEREN cuenta con diez franquicias abiertas y una que esta por aprobarse su apertura.

SISTEMA

En caso de comprar una franquicia de STEREN, la compañía se compromete a otorgar:

- * Asesoría en la aprobación del local.
- * Apoyo en la compra del local (opcional)
- * Capacitación
- * Manuales del sistema STEREN:
 - Operativos
 - Sistema de cómputo
- * Proyecto arquitectónico
- * Sistemas computacionales creados para el negocio
- * Publicidad corporativa y catálogos

Otros ofrecimientos son:

- * Selección adecuada del producto
- * Precios especiales a franquiciatarios
- * Supervisiones diversas
- * Precios competitivos en el mercado
- * Pertener a un grupo de empresas líderes en el país
- * Soporte o apoyo en el evento de inauguración
- * Apoyo durante la primera etapa de operaciones

ASESORIA

Antes de la apertura del negocio, Steren realiza un estudio de mercado en una zona ya determinada, para verificar que ésta sea la más adecuada para establecer ahí un local de esta compañía, en caso de que la ubicación no sea la apropiada se le comunica al franquiciatario para que inicie la búsqueda de una nueva alternativa.

Una vez que se abre el negocio se otorga soporte en el evento de inauguración y posteriormente, durante la operación del mismo, los franquiciatarios pueden contar con la asesoría de la compañía en el momento que lo necesiten.

La asesoría que la empresa otorga está basada en la amplia experiencia con que cuenta y es otorgada por personal especializado de la compañía.

ABASTECIMIENTO

Se llevará a cabo por parte de Steren a cada una de sus franquicias, las cuales contarán con un inventario acorde con los requerimientos de su franquicia en particular, toda la mercancía que expendan deberán comprarsela a la matriz y cada producto que necesiten deberán solicitarlo cuando lo requieran pero cuidando de no efectuar más de un pedido por día.

INVERSION

Licencia	50 000
Remodelación del local obra civil 120 m ²	51 340

Renta	5 000
Equipo	12 750
Mobiliario	71 800
Inventario inicial	190 000
Gastos de preapertura	2 500
Capital de trabajo: 2 meses	30 000
Otros	4 000

Total	417 390

FINANCIAMIENTO

Steren otorga crédito a 30, 60 y 90 días para el pago del inventario inicial, para adquirir la franquicia y el equipamiento de la misma, no se acepta al franquiciatario que tenga más del 50% en préstamo bancario.

PAGOS

Por regalías el franquiciatario debe pagarle al corporativo 4% sobre ventas brutas, además de que por publicidad debe realizar un pago mensual del 0.5% , así como separar un porcentaje (1%) que invertirá en publicidad local.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

Steren, utiliza para dar a conocer sus productos a sus clientes potenciales, anuncios en revistas y calendarios anuales con las direcciones y teléfonos de sus franquicias.

FRANQUICIATARIO

Para Steren es importante que el candidato a franquiciatario cumpla con los siguientes requisitos:

- Que el propietario sea el operador, o bien, que cuente con un socio minoritario con por lo menos el 25% de las acciones y que dicho socio permanezca de tiempo completo en el negocio.

- El franquiciatario no deberá mantener nexos con un negocio similar.

- El franquiciatario deberá estar dispuesto a someterse a un procedimiento de evaluación para verificar los datos que se requerirán.

- El futuro franquiciatario deberá ser solvente tanto económica como moralmente.

CAPACITACION

La capacitación dura cuatro semanas, en las cuales se adiestra a todo el personal en cada una de las áreas de forma gratuita.

La empresa no es responsable del pago de viáticos, ya que estos corren por cuenta del franquiciatario.

Otra opción de capacitación (para evitar los gastos anteriores) es aquella en la que se capacite al gerente y éste a su vez lo trasmite a su personal.

REQUERIMIENTOS

Se requiere de un local de por lo menos 60 m² con una bodega de 40m , el cuál debe tener un frente mínimo de 4m, ya sea de una o dos plantas.

La ubicación óptima es aquella en donde exista afluencia de transporte público, sobre calles o avenidas conocidas con buena vialidad, con un estacionamiento cercano o vecino a una estación del Transporte Colectivo Metro.

El personal mínimo requerido constará de un gerente, una secretaria cajera, un encargado de mostrador y uno o dos vendedores.

CONTRATO

El contrato durará 10 años, de acuerdo a la Ley, este tiempo es prorrogable por periodos continuos de cinco años.

Las causas por las que se puede rescindir son:

- * No adquirir los productos a los franquiciantes.
- * No pagar las regalías establecidas, en este caso por cada mes donde no se cubra la cuota, se cobrará un 2% de interés; en el supuesto caso de que el franquiciatario no pague las siguientes dos mensualidades, se suspenderá el envío de mercancía.
- * No cumplir con los horarios de trabajo del establecimiento.

STEREN

(FRANQUICIATARIO)

NEGOCIO FRANQUICIADO

Las franquicias de este sistema cuentan con poco tiempo en el mercado, las cuáles oscilan desde un año hasta 8 semanas en operación, por lo que es una empresa que comienza su desarrollo de franquicias de formato negocio.

Los franquiciatarios conocieron de la existencia de esta empresa, a través de la invitación del propio franquiciante a los tours que ofrece la compañía cada mes para todos aquellos interesados en la franquicia, en esa visita se especifica el manejo y condiciones operativas de un negocio de este tipo. Se lleva a cabo una retroalimentación entre STEREN y los posibles compradores de la misma, por lo que la mayoría de los entrevistados manifestó que el motivo de compra del Sistema, se basó en la confianza que les originó conocer en todo sentido a la empresa, la accesibilidad de todo tipo de información y sobre todo por la buena inversión que representaba.

Comentaron también que escogieron esta empresa porque tiene un nivel de calidad equiparable al de cualquier franquicia del exterior e incluso puede ser mejor por el nivel de ventas que maneja, no sólo en México sino también en Estados Unidos. Todos coincidieron en que la decisión de compra radicaba en la imagen y posición de la empresa en el mercado.

INVERSION

La inversión inicial de los franquiciatarios se integró por la Licencia de uso de la marca, inventarios del producto, remodelación del local de venta y mobiliario y equipo.

Asimismo, los entrevistados no solicitaron ningún financiamiento, sólo manejaron las facilidades que brinda la compañía para las primeras compras de inventarios.

La mayoría considera que la franquicia satisface sus expectativas de inversión pero por las condiciones económicas en México el tiempo de recuperación de ésta se ha alargado.

SISTEMA

El franquiciante otorgó a los franquiciatarios apoyo logístico en la localización del negocio, Manuales Operativos, de Capacitación y Recursos Humanos; de Imagen corporativa, de preapertura y también les brindó el Sistema de manejo de inventarios a través de un sistema de red de computadoras.

Los dueños recibieron pláticas del Director de Franquicias y de un dueño de STEREN sobre aspectos técnicos de los productos y manejo del negocio.

Las asesorías brindadas fueron sobre planeación de la construcción, adaptación del punto de venta, equipamiento, contabilidad y aspectos administrativos.

Otro ofrecimiento importante es la supervisión en personal para que en caso de existir la falta de algún elemento, STEREN mande una persona que cubra la vacante en lo que se contrata un nuevo empleado.

El porcentaje de ventas que pagan los franquiciatarios en STEREN por concepto de regalías es de 4% sobre ventas brutas, .5% para publicidad corporativa y 1% para invertirlo en publicidad local, cuya aplicación es manejada a criterio del franquiciatario.

PERCEPCION Y PROBLEMATICA DEL FRANQUICIATARIO

Los entrevistados consideran que el franquiciante cumple con los elementos del Sistema en un 90%.

Los aspectos que satisfacen al franquiciatario acerca de la franquicia que adquirió son: el producto, su calidad y rotación; el precio competitivo y sobre todo la existencia de un asesoramiento continuo sobre cualquier aspecto, tomando en cuenta todas las observaciones que parten del franquiciatario.

Los franquiciatarios consideran que es adecuado el pago de los rubros erogados, ya que STEREN ofrece ante todo servicio y precios accesibles.

La situación de estas franquicias en escala de 1 a 10, según los franquiciatarios es en administración 9, en ventas 8 y en rentabilidad del negocio 8.

Los factores de éxito de su franquicia según los entrevistados son el precio, calidad del producto y servicio.

La mayoría coincidió en que volvería a comprar esta franquicia y además compraría otra igual.

COMENTARIOS FINALES

STEREN es una compañía con gran énfasis en promover sus franquicias y en el corto periodo de expedición de las mismas, se puede observar el alto nivel de servicio que brinda al franquiciatario, proyecta a su vez una imagen singular que es advertida en los recorridos por la empresa, donde en 4 ó 5 horas se da a conocer toda la estructura e infraestructura de la organización.

Además la calidad del producto es muy buena, por lo que los franquiciatarios expresan su beneplácito por el negocio, sin embargo, un comentario generalizado es que en los últimos meses sus ventas han disminuído considerablemente, siendo éste un factor que no saben como los afecte en el futuro.

**EXPERIENCIAS OBTENIDAS EN LA EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA
STEREN**

	FRANQUIANTE *LO OFRECIDO*	FRANQUIATARIO *LO RECIBIDO*	OBSERVACIONES
NEGOCIO	GIRO: Venta de componentes electrónicos TIEMPO EN OPERACION: 37 años TIEMPO OTORGANDO FRANQUICIAS: 15 años		

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA INVERSION	Licencia de marca	Inversión realizada	Se proporcionan facilidades de pago a través de plazos de 30, 60 y 90 días
	Construcción e instalación (proyecto arquitectónico)	Inversión realizada	Consistió únicamente en la remodelación del local en base a las especificaciones del proyecto
	Inventario inicial	Inversión realizada	Se proporcionaron los mismos plazos de pago al igual que en la licencia de marca
	Equipamiento y sistema de cómputo para el negocio	Inversión realizada	

ELEMENTOS DEL SISTEMA	Aprobación de la ubicación del local	Recibido	Apoyo logístico en la localización para posteriormente aprobar o rechazar la ubicación
	Apoyo financiero para la compra del local	No necesario	
	Manuales de operación	los manuales recibidos fueron los de preapertura, operación del negocio, capacitación y recursos humanos y los de imagen corporativa	
	Reclutamiento, selección y contratación del personal	Lo efectúa el franquiciatario	Se elabora en base a manuales y especificaciones recibidas del franquiciante
	Capacitación asignada a los empleados	Recibida	Es gratuita con duración de cuatro semanas
	Capacitación dirigida al franquiciatario	Recibida	
	Suplen la falta de personal	Recibido	Al existir una vacante Steren se encarga de suplirle temporalmente a reserva de contratar a un nuevo elemento
	Abastecimiento periódico de productos	Recibido	Los pedidos podrán ser solicitados diariamente dependiendo de los requerimientos del franquiciatario
	Asesorías previas a la apertura	No solicitados	Los franquiciatarios realizan un serio estudio de mercado, siendo el franquiciante el responsable de aprobar o no la ubicación del local
	Selección de la ubicación	No solicitados	
Planeación de la construcción	No solicitados		
Permisos legales	No solicitados		
Instalación y equipamiento	Recibido		
Manejo de inventario y selección de los productos para la venta	Recibida	Se brinda a través del manejo del sistema red de cómputo donde se registran ventas de productos y control de inventarios	
Asesoría posterior a la apertura			
Operación en marcha	Recibida	Se relaciona a los aspectos contables y administrativos	

PAGOS	4% sobre ventas brutas por concepto de regalías 0.5% para publicidad corp	4% sobre ventas brutas por concepto de regalías 0.5% para publicidad corporativa	
--------------	--	---	--

LOS RESULTADOS EN EL USO DE LA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUIATARIO MUESTRAN LO SIGUIENTE

Debido a la situación actual del País, las franquicias Steren han alargado su tiempo de recuperación de la inversión, presentan en 1994 bajas considerables en todos sus productos. Sin embargo, consideran que cuentan con ventajas competitivas ya que sus productos son de la más alta calidad, además del adecuado servicio que brinda esta franquicia.

EMPRESAS QUE NO CUENTAN CON UNIDADES FRANQUICIADAS

- 18. Churros con Chocolate La Azteca
- 19. El Correo Español
- 20. Liverpool Pub
- 21. Glamour Lingerie (Miss Glamour)
- 22. Ecoclean

En esta parte se exponen solamente los elementos que ofrece el franquiciante en su sistema de franquicias.



La AZTECA

CHURROS CON CHOCOLATE

18. CHURROS CON CHOCOLATE LA AZTECA

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Restaurante de antojitos mexicanos y churros.

Es una empresa familiar que nació desde hace 30 años, cuenta con sólo una unidad propia, la cual se encuentra ubicada en la colonia Condesa.

La situación actual de esta unidad es sumamente positiva, considerándosele como "un negocio noble", donde las utilidades son altas, y prospera en la actualidad.

FRANQUICIAS

El tiempo que tiene otorgando este sistema es de seis meses, utilizándolo como estrategia de expansión. Aunque sus intenciones son otorgar franquicias mediante un proceso lento, bajo un adecuado soporte técnico operativo total, con el propósito de que el franquiciatario cuente con todos los elementos necesarios para alcanzar el éxito y con ello beneficiarse ambos.

Churros con Chocolate la Azteca había otorgado una sola franquicia (Av. Fuentes de Tecamachalco) la cual se encontraba en condiciones poco favorables, debido al descuido de su franquiciatario, resultando como consecuencia el cierre de esta unidad franquiciada.

Los planes de apertura para nuevas unidades se localizaban en las zonas de Coyoacán y Lomas, pero debido a ciertos problemas de ubicación no se ha otorgado el permiso.

SISTEMA

- * Uso de una firma prestigiada.
- * Asistencia y supervisión en la construcción o remodelación de las instalaciones, para ello, el franquiciante cuenta con un ingeniero que es responsable de realizar los planos arquitectónicos de acuerdo a las características exigidas por esta compañía, o

bien, existe la posibilidad de que personal contratado por el mismo franquiciatario realice la construcción o adecuación de las instalaciones, cumpliendo con los lineamientos establecidos.

- * Asistencia en la labor de venta.
- * Manuales de organización, operación y capacitación.
- * Capacitación inicial y continua dirigida al franquiciatario.
- * Invención de nuevos productos y mercados.
- * Selección y contratación inicial del personal, capacitando al franquiciatario para que posteriormente realice esta labor.
- * Distribución de productos, en su mayoría congelados, puesto que los alimentos se envían preelaborados facilitándose de esta manera su preparación.
- * Asistencia en las compras, siendo el franquiciante quien fije los parámetros de calidad en los productos, conociendo con ello exactamente lo que se deberá adquirir; cabe mencionar que el franquiciatario podrá tener la flexibilidad de comprar ciertos insumos en lugares que no se encuentren contemplados en la lista autorizada de proveedores, siempre que las especificaciones sean satisfechas.
- * Publicidad corporativa, creándose un fondo para este rubro.
- * Asesoría relacionada a la publicidad local que deberá llevar a cabo el franquiciatario.

ASESORIA

Siempre será total y constante para quienes adquirieren esta franquicia. El respaldo de 30 años en el mercado ha originado un amplio conocimiento en el arte culinario, el franquiciante considera la importancia de sus franquiciatarios, por ello se retroalimentará permanentemente de sus aportaciones en beneficio de la misma Organización.

ABASTECIMIENTO

El franquiciante proporcionará congelados los alimentos "casi terminados", donde únicamente los franquiciatarios realizarán un ligero esfuerzo para su preparación, así como una gran labor de servicio. Se abastecerá a cada unidad franquiciada dependiendo de su nivel de ventas, lo cuál podrá ser cada tercer día o una sola vez por semana, ya que debido al congelamiento de los productos, no se requiere de un abastecimiento constante.

INVERSION TOTAL

Franquicia tipo 1 N\$ 276 946

Franquicia tipo 2 N\$ 228 030

FINANCIAMIENTO

El apoyo está en función de negociar con el franquiciatario el pago de la franquicia, otorgándole facilidades para cubrir esta inversión en plazos.

PAGOS

5% de regalías, sobre los ingresos netos.

3% para publicidad inicial, contemplado en el pago de la franquicia, posteriormente la publicidad será a cargo del franquiciante.

MEDIOS UTILIZADOS PARA LA PUBLICIDAD

La publicidad es realizada a través de volantes.

FRANQUICIATARIO

Los requisitos para ser franquiciatario son:

- * Gusto por la franquicia
- * Llenar solicitud
- * Presentar estado de cuenta bancario
- * Presentar cartas de referencia

* Presentar acta de nacimiento

CAPACITACION

Se otorga a través de pláticas directamente con el franquiciante, las cuales son llevadas a cabo en las unidades propias con el fin de que el franquiciatario aprenda el manejo del negocio de una manera más práctica.

REQUERIMIENTOS

Espacio:

Tipo 1 120m²

Tipo 2 40m²

Deberá instalarse sobre una avenida o calle muy transitada, en caso contrario, no será posible su aprobación.

Para la ubicación existe un respeto de 2km² a la redonda.

CONTRATO

Tiene una duración de 10 años al término de los cuales podrá ser renovado.



Restaurante
CORREO
ESPAÑOL®
Insurgentes

19. RESTAURANTE EL CORREO ESPAÑOL

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Esta empresa pertenece a la rama de Restaurantes Bar.

En 1925 Don Eleuterio Hevia llega a México, como muchos otros españoles a probar fortuna en América, tuvieron que pasar 15 años de arduo trabajo y esfuerzo para que su dirigente ya acreditado como cantinero entre la colonia española, pudiera adquirir la cantina que se encontraba en los bajos de un hotel, el cuál por su sólo nombre llamaba la atención, aparte de encontrarse ubicado en una de las zonas de mayor actividad comercial de la ciudad, por lo cuál Don Eleuterio toma el nombre del hotel y llama de igual nombre a su cantina: EL CORREO ESPAÑOL.

Este concepto fue diversificado tomando el cordero para prepararlo como botana hasta que finalmente prepara el cabrito, desarrollando una receta única. El éxito permite ampliar el establecimiento introduciendo sillas y mesas para lograr una mejor atención a su ya numerosa clientela. En los años cincuenta cambia de giro, convirtiéndose en un prestigiado restaurante de la Ciudad de México, especialista en cabrito.

Actualmente cuenta con dos unidades propias, las cuales se encuentran ubicadas en:

- * Avenida Peralvillo 30 Centro.
- * Periférico Norte 2000-A; Santa Mónica Satélite.

Según la opinión del franquiciante, ambas unidades se encuentran en perfectas condiciones generales, representando una adecuada opción el adquirir el sistema de franquicias de este negocio.

FRANQUICIA

Este sistema fue adoptado en 1993 con el deseo de expandir este concepto de negocio, es por ello que ha decidido compartir su éxito con otras personas interesadas en invertir en una franquicia de este tipo. Cabe mencionar que hasta el momento no se han otorgado franquicias debido a que no se ha encontrado a las personas idóneas que satisfagan plenamente las requerimientos que de éstas se solicita.

SISTEMA

Corporación Mexicana de Franquicias, S.A. en función de la franquicia El Correo Español ofrece al público inversionista los siguientes elementos que representan este sistema de negocio:

- 1) El prestigio de una marca reconocida producto de la experiencia, conocimientos y sistemas que poseen.
- 2) Desprendido del punto anterior la clara aceptación que el mercado manifiesta debido a la consistencia de la calidad de los productos así como la preparación de sus especialidades.
- 3) Desarrollo de procedimientos y sistemas de operación y control.
- 4) Asesoría necesaria para el arranque de la franquicia.
- 5) Apoyo en la selección del local, o bien, la aprobación de la ubicación.
- 6) Planos arquitectónicos de diseño.
- 7) Asesoría para la adaptación del local, tanto en su decoración como en su mobiliario.
- 8) Manual de operación que incluye: plantilla de personal, recetarios, control de almacenes, etc.
- 9) Planes y programas de capacitación.
- 10) Entrenamiento del encargado, en la Ciudad de México.
- 11) Adquisición de insumos semiprocesados.
- 12) Diseño de menús y papelería promocional.
- 13) Diseño de campaña publicitaria.
- 14) Supervisión de la operación.
- 15) Asesoría para la presentación de estados financieros.

ASESORIA

Se brindará una vasta asesoría con el objeto de proporcionar a los nuevos franquiciatarios bases sólidas que permitan obtener todo lo necesario para hacer que su negocio sea un éxito.

ABASTECIMIENTO

Al franquiciatario se le proporcionarán productos semiprocesados para ser terminados en el restaurante franquiciado, los cuáles contarán con la misma textura, olor, sabor y presentaciones que proyecta el restaurante original.

INVERSION TOTAL

La operación se podrá iniciar con cierto capital y el resto a base de financiamiento, aunque la experiencia de la Firma recomienda iniciar con un capital en efectivo del 80%.

Esta Corporación de ninguna manera tendrá ingerencia financiera en lo relacionado con el inmueble, sin embargo proporcionará la asesoría legal necesaria para los trámites de contratación, así como también para conseguir las licencias necesarias, reservándose el derecho de rechazar la ubicación propuesta.

La decisión de adquirir o rentar la propiedad será responsabilidad exclusiva del solicitante.

Análisis del costo:

Costo inicial de la franquicia \$30,000.00USD+IVA

Este costo inicial y no retornable se compone de la siguiente manera:

Al obtener la opción \$7,500.00USD+IVA

Al firmar el contrato preeliminar de la franquicia
\$7,500.00USD+IVA

Al firmar el contrato definitivo \$15,000.00USD+IVA

Esta cuota cubre la expedición de la franquicia y ayuda a soportar los gastos en relación a la asistencia técnica y supervisión en la selección del local,

entrenamiento del personal, selección de proveedores, establecimiento de sistemas y la apertura del restaurante.

El costo para construir un restaurante de El Correo Español, en una ciudad puede variar dependiendo del tipo de local o terreno y de las condiciones en que se encuentre; pero la experiencia ha mostrado que dicho local puede variar de 150 a 250 m² y de \$900 a \$1,100USD por silla para un restaurante de 100 a 120 sillas con estacionamiento.

El costo aproximado para mobiliario y decoración para este tipo de restaurante será de aproximadamente 400USD por silla.

PAGOS

7%, sobre ventas brutas, por concepto de regalías.

3%, sobre ventas brutas, por concepto de publicidad.

MEDIOS UTILIZADOS PARA LA PUBLICIDAD

Esta Compañía brinda la posibilidad de realizar campañas de publicidad, importante para mantenerse en el gusto del consumidor.

Los medios publicitarios utilizados para franquicias son: prensa, radio, posters, mantas, sección amarilla, etc.

FRANQUICIATARIO

Requisitos necesarios que deberán satisfacer quien desee obtener una franquicia de este tipo:

*Constituirse como persona moral

*Contar con vocación de servicio, teniendo el deseo de iniciar un negocio

*Poseer el capital necesario para la inversión

*Considerarse inversionistas de amplia solvencia moral

CAPACITACION

El futuro franquiciatario contará con todos los elementos necesarios para instruirlo ampliamente en esta rama, de tal forma que reproduzca el mismo negocio, obteniendo las mismas cualidades con que cuentan las unidades propias.

REQUERIMIENTOS

Quien decida abrir la franquicia El Correo Español, contará con el apoyo de esta compañía, "llevándolo de la mano hacia un negocio de prestigio", para lo cual se requerirá de:

- * Un local de 200 a 250m²
- * El personal necesario será aproximadamente de 40 empleados.
- * Monto de la inversión.

CONTRATO

Al igual que la franquicia de Restaurantes Arroyo, por pertenecer al mismo Corporativo, Dispa y Asociados S.C., la duración de este contrato será de siete años, el cual podrá renovarse siempre que se cumpla con el 80% de las ventas presupuestadas y exista una relación cordial entre las partes. Siendo responsabilidad del franquiciatario proteger esta marca y cumplir satisfactoriamente con lo estipulado en el contrato.

Observándose las principales causas de revocación:

- *Falta de cumplimiento en los horarios
- *Incumplimiento en el pago de regalías y
- *Perjudicar la imagen y el prestigio de esta compañía

PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCION DE UNA FRANQUICIA EL CORREO ESPAÑOL

A)Primeramente, se le proporcionará al candidato franquiciatario información sobre esta franquicia.

B) En caso de considerarse elegible para obtener la franquicia deberá llenar una solicitud, así como el formato de evaluación enviándola directamente al corporativo Dispa y Asociados.

C) Al regresar la solicitud, deberá anexar la información necesaria para comprobar su situación financiera, mediante comprobante de instituciones bancarias o financieras establecidas. La solicitud de franquicia deberá acompañarse de la documentación que verifique su disponibilidad de efectivo o líneas de crédito con instituciones establecidas. Esta información deberá enviarse en papel membretado de la institución, certificando con ello su seriedad. Reservándose la Corporación de Franquicias el derecho de investigar, manteniendo, desde luego, la más estricta confidencialidad.

E) Considerando que persiste el interés, Corporación de Franquicias S.A. de C.V. hará los arreglos necesarios para que el inversionista disponga de la información necesaria, la cual detallará todos los derechos y obligaciones que tendrá como franquiciatario. Recomendando el asesorarse de su respectivo abogado y contador.

F) El siguiente punto será el acuerdo previo, el cuál consistirá en la junta en que participará el futuro franquiciatario con los directores de esta corporación. Suponiendo que el resultado de la junta sea favorable, el interesado tendrá que pagar la cantidad de \$7,500 USD + IVA, por concepto de la opción para una franquicia de El Correo Español, en la localidad previamente establecida.

G) A la aprobación inicial de la franquicia, así como del franquiciatario, se firmará el contrato preeliminar de franquicia, liquidando el 50% de anticipo del derecho de franquicia (\$7,500 USD + IVA).

H) Finalmente, si se han cubierto todos los requisitos para obtener esta franquicia, se procederá a la protocolización de la expedición de la misma; y como nuevo franquiciatario liquidará el 50% restante (\$ 15,000 USD)

Como se establece en el contrato, no se podrán iniciar operaciones antes de que la franquicia haya sido aprobada por esta Firma y ninguna aportación será retornable después de emitida la franquicia.



20. LIVERPOOL PUB

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Liverpool Pub Saloon es una idea totalmente original, ya que en ningún otro país del mundo existe un pub especialmente consagrado a la beatlemania. La beatlemania es un gusto especial por la música de los Beatles y por la filosofía que encierra, esta preferencia se extiende a las composiciones de John Lennon y, en general, al buen rock de los 60's.

Este concepto se desarrolla en el marco de una ambientación británica, misma que tiene su principal apoyo en la decoración de los locales. La decoración gira en torno de materiales gráficos y luminosos alusivos a la beatlemania (neones, fotografías, carteles, murales, portadas de discos, etc). La franquicia cuenta con una extensa colección de materiales gráficos y de música grabada.

Los factores que distinguen a un Liverpool Pub son: la calidad de la música, ya que son grupos musicales dedicados exclusivamente a la interpretación de la música de los Beatles y del rock de los sesenta, también lo distingue la originalidad de la decoración y el apego a la ambientación clásica de un pub inglés.

Este negocio empezó sus operaciones en 1986 y cuenta con 3 unidades propias.

FRANQUICIA

Liverpool Pub Saloon ha franquiciado su sistema por considerarlo un concepto de éxito, además de que los indicadores económicos de los años recientes han demostrado que, hoy por hoy, el esquema que hace más viable la recuperación de las inversiones y garantiza la más rápida obtención de ganancias, es la franquicia.

La conversión al sistema de franquicias la efectuó en el año 1991 y hasta el momento no tiene ninguna unidad franquiciada, aunque cabe señalar que anteriormente tenía tres.

SISTEMA

El sistema de la franquicia incluye:

Asesorías y Manuales de:

**Imagen,
Organización,
Recursos Humanos,
Administración,
Mercadotecnia y
Finanzas.**

ASESORIA

El franquiciante ofrece asesoría antes de la apertura del negocio en:

- Localización de la ubicación del local, de acuerdo con los criterios y la experiencia del franquiciante.
- Estudios locales de Mercadotecnia.
- Diseño del restaurante.
- Construcción y decoración del restaurante.
- Programa y estrategia de apertura.
- Selección, adiestramiento y capacitación del personal.
- Selección de proveedores

Después de la apertura el franquiciante ofrece asesorías en:

- Operación.
- Administración y Finanzas.
- Supervisión.

ABASTECIMIENTO

El franquiciante ofrece al franquiciatario una lista de proveedores, de la cual elegirá al que más le convenga.

El franquiciante cuenta con una gran existencia de materiales especialmente producidos para sus restaurantes, por lo que el franquiciatario tendrá que adquirirlos con él.

INVERSION

La inversión requerida para un negocio de este tipo es de 390,000 dólares (incluye licencia de uso de marca y equipamiento del local).

PAGOS

Las cuotas que el franquiciatario deberá pagar al franquiciante mensualmente son de:

- 6% de las ventas por concepto de regalías
- 2% de las ventas por concepto de publicidad.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

Los medios utilizados para publicidad son anuncios luminosos, revistas, periódicos, etc.

FRANQUICIATARIO

El único requisito para ser franquiciatario es tener solvencia económica y cumplir con el pago del costo de la franquicia, las regalías mensuales y la inversión requerida.

CAPACITACION

El franquiciante otorga al personal del franquiciatario capacitación, si éste así lo requiere.

REQUERIMIENTOS

En este negocio se necesita un local de 450 a 600 metros cuadrados, para recibir a 300 personas en 90 mesas, también se requiere de aproximadamente 33 personas para que lo atiendan. La ubicación óptima es en zonas cosmopolitas de las principales ciudades, las cuales, por definición, poseen una elevada plusvalía desde el punto de vista mercadotécnico.

CONTRATO

Se firma un contrato por dos años el cual es renovable, siempre que se hayan cumplido todas sus cláusulas durante este período.



GLAMOUR

Lingerie

21. GLAMOUR LINGERIE (MISS GLAMOUR)

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

Glamour Lingerie es un concepto de boutique fina, en lencería, corsetería y accesorios nacionales y de importación; diseñada como una cadena de boutiques especializadas para "la mujer distinguida".

Es un concepto planeado para la mejor presentación de la mercancía, por ello los maniqués y la decoración en general, son importantes para tratar de resaltar la feminidad e imagen que distinga a la tienda identificando su personalidad en el mercado. Este concepto incorpora una gran variedad de prendas y artículos de marcas finas a nivel internacional.

Esta empresa inició sus operaciones en 1954, es decir, desde hace 40 años en el ramo de fabricación de lencería fina para dama. Actualmente opera dos unidades propias ubicadas en Pino Suárez y Plaza Aragón, en el Distrito Federal y en el Estado de México, respectivamente.

FRANQUICIAS

Esta cadena comenzó en el año de 1989 a brindar su concepto de franquicia formato de negocio, con el objetivo de expandir su mercado y obtener una distribución exclusiva de su marca. En ese mismo año se inaugura la primera boutique Glamour y continúa el crecimiento con la apertura de tres tiendas más, éstas cuatro boutiques son consideradas como franquicias piloto.

En 1994, con la experiencia en el ramo de más de 40 años y cinco años a nivel de operación de franquicias, Glamour brinda la oportunidad a todo inversionista de adquirir una franquicia con este nombre.

UBICACION DE LAS FRANQUICIAS PILOTO MISS GLAMOUR

1) Zona Rosa

Hamburgo No 169

2) Centro Coyoacán
Av. Coyoacán No 2000

3) Pabellón Polanco
Ejército Nacional No 980

4) Plaza Lindavista
Av. Montevideo No 363

SISTEMA

Esta compañía ofrece a sus futuros franquiciatarios los siguientes elementos:

- * Licencia de uso de marca. La experiencia de una marca que ha permanecido por años en el mercado, debidamente registrada en todos sus conceptos, ante diferentes dependencias, cumpliendo legalmente con esta función.
- * Localización de la ubicación física de la tienda.
- * Construcción y decoración de la boutique. Se mantiene la imagen corporativa de la cadena.
- * Capacitación para la operación. Amplia capacitación a los puestos de encargada y vendedoras con respecto al conocimiento de materiales y características de las prendas en venta.
- * Sistema Operativo. Un software de desarrollo propio, que se adapta perfectamente a las necesidades de los puntos de venta, permitiendo a la vez controlar eficiente y sencillamente toda la operación del negocio.
- * Operación y administración estandarizada. Aplicada a todas las unidades de la compañía.
- * Supervisión permanente a todas las tiendas. Su propósito de detectar y corregir fallas de cualquier naturaleza, especialmente aquellas que tengan que ver con aspectos operativos.
- * Distribución exclusiva de mercancía. Agilizando suministros y negociaciones, teniendo en un sólo trato acceso a más de 250 proveedores nacionales e internacionales.
- * Publicidad Corporativa. Llevada a cabo mediante la creación de un fondo común de todos los participantes (franquiciatarios).
- * Asesoría y apoyo financiero. A través de la posibilidad de obtener arrendamientos desde N\$ 200,000.00.

ASESORIA

Es aplicable a cualquier ámbito dependiendo de la solicitud y requerimientos del franquiciatario.

ABASTECIMIENTO

Se realiza en base a la rotación de las prendas, dando obviamente, un mayor abastecimiento a aquellas de mayor venta.

INVERSION TOTAL

Dimensiones y Costos Promedio

- * Local de 80 a 100 m²
- * Impuesto de franquicia \$ 22.000. DLLS.
- * Regalías por publicidad 2% mensual

Estimado de Costos

- * Local 80m²
- * Costo de m² por derecho de uso \$ 1,000 DLLS. (Aprox.)
- * Costo de m² por decoración \$ 800 DLLS. (Aprox.)

Costos Totales**

- * Derecho de uso del local \$ 80,000 DLLS.
- * Decoración y adaptación del local \$ 64,000 DLLS.
- * Inventario inicial \$ 48,000 DLLS.
- * Capital de trabajo \$ 7,000 DLLS.
- * Equipo de cómputo \$ 3,000 DLLS.
- * Impuesto de franquicia \$ 22,000 DLLS.

TOTAL ESTIMADO \$224,000 DLLS.

Es preciso aclarar que el impuesto de franquicia es el costo que tiene el uso de la marca; apoyo y supervisión que se brindará; así como el software operativo del negocio, que se entrega para la realización estandar de las operaciones. Los costos en que incurra el uso de la marca desde la preapertura de la franquicia hasta el

término del contrato son por cuenta de este rubro. Es por ello que este impuesto de franquicia garantiza el soporte a recibir de la compañía Glamour.

En el caso de la inversión en inventarios, es el óptimo de operación en la boutiques en la Ciudad de México,

El costo por decoración de las tiendas es el manejado en las franquicias piloto, este costo puede variar de acuerdo al contratista, siempre y cuando la calidad y concepto de diseño arquitectónico no cambie.

El capital de trabajo es una cuenta que se abre por el inversionista para mantener gastos operativos y administrativos mientras el negocio genera flujos de efectivo.

FINANCIAMIENTO

Glamour no ofrece facilidades a este respecto, únicamente podría canalizar al interesado en la franquicia con alguna institución bancaria, para que a través de ésta se lograra obtener algún tipo de fiannciamiento que cubriera tal inversión.

PAGOS

Por concepto de publicidad corporativa se pagará el 2% sobre las ventas brutas.

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

Miss Glamour se da a conocer a través de revistas, periódicos y otros impresos.

FRANQUICIATARIO

Este tipo de franquicias se ofrecen a toda aquella persona interesada en manejar un negocio de este giro, sin embargo, se brindaría prioridad a inversionistas

mujeres de 35 a 60 años de edad, por considerar que pueden tener un mayor interés y conocimiento al respecto.

CAPACITACION

Esta se aplica a todo el personal de la boutique (encargada y vendedoras de tienda), donde se les enseña el manejo de los artículos, materiales de fabricación, características y usos de las prendas.

La capacitación es aplicada por personal experto en cualquiera de las unidades Glamour, su duración varía dependiendo del puesto y experiencia del personal que sea reclutado.

CONTRATO

La duración del contrato será de 3 años y sólo podrá revocarse en casos de incumplimiento en el pago del porcentaje destinado para publicidad; suspender la venta de los productos que ofrece esta compañía, incorporando prendas no autorizadas y en general por no llevar un seguimiento del sistema, así como los lineamientos marcados en el contrato de la franquicia Glamour.



22. ECOCLEAN

(FRANQUICIANTE)

NEGOCIO

A través de los últimos 35 años, empresas y empresarios han creado lo que hoy es la industria de lavanderías y tintorerías en México. De aquellos pioneros, en la actualidad se le reconoce a Centrax, la posición de líder del mercado. Mereado, que esta misma empresa ha ayudado a consolidar con tecnología avanzada y apoyo técnico constante.

Una verdadera seguridad para los franquiciatarios de Ecocean es el hecho de que nadie sabe más del negocio de tintorerías en nuestro país que quienes han estado comercializando para México, Centro y Sudamérica los equipos y sistemas que han marcado la pauta en la evolución y modernización de los servicios de limpieza de ropa en esta región.

Centrax es hoy el único grupo empresarial mexicano dedicado exclusivamente al ramo de tintorerías y lavanderías, que al formar Ecocean, S.A. de C.V. ofrece todos sus recursos, experiencia comercial y estructura de apoyo técnico para fortalecer al franquiciatario que se inicia en un mercado y en una actividad que le son totalmente nuevos.

Ecocean es una empresa que surge exclusivamente con la finalidad de otorgar y operar la primera franquicia mexicana de tintorerías ecológicas, tanto sus recursos financieros como humanos son 100% nacionales, lo que le da una libertad de acción y autonomía en decisiones, que en todo los casos beneficia al franquiciatario.

Su objetivo empresarial es satisfacer las expectativas de los inversionistas/franquiciatarios y de su mercado a corto, mediano y largo plazo.

FRANQUICIAS

Con el objetivo de crear una franquicia totalmente compatible con las expectativas del franquiciatario nacional y con el mercado de tintorerías, Ecocean fué tomando forma mediante la intervención de una serie de especialistas y

profesionales que, durante 2 años, fueron aportando sus conocimientos y experiencias.

La franquicia Ecoclean se ha desarrollado como resultado de haber evaluado las siguientes oportunidades: existe un nuevo tipo de inversionista que busca pequeños y medianos negocios que pueda manejar personalmente, que le ofrezcan un mínimo de riesgo desde el inicio de las operaciones, aún sin tener experiencia previa en el ramo; además de que en todo el país existen segmentos muy definidos de clientes potenciales para un nuevo estilo de servicio de tintorería ecológica que le ofrezca calidad constante en la limpieza de sus prendas.

Esto último debido al compromiso ecológico que vive el país y que promueven las autoridades, prevee a corto plazo la supervivencia de sólo aquellas plantas de lavado en seco que no contaminen el medio ambiente.

Por lo anterior, las ventajas que ofrece la franquicia de Ecoclean son:

- No se requiere de experiencia previa en el ramo de tintorerías.
- Entrenamiento técnico y operativo, capacitación y asesoría constantes en español.
- Negociaciones y trato directo con el desarrollador de la franquicia.
- No interferencia de empresas extranjeras o lincamientos externos.
- Total apertura para negociar y operar franquicias individuales, maestras y territorios.
- Respaldo del IFI (International Fabricare Institute. Universidad de Tintorería U.S.A.).
- Reconocimiento de Instituciones profesionales: CANALAVA, ANILPE, AMF.

SISTEMA

Al adquirir una franquicia de Ecoclean el franquiciatario tiene derecho a hacer uso de la marca Ecoclean y Tintorizado ecológico, ya que ambas son marcas creadas

y registradas por Ecocean, S.A. de C.V. para uso y aplicación exclusiva de su franquicia.

Ecocean es una palabra que se crea de *ECO* proveniente de ecología y *CLEAN* proveniente de lavar en seco o dry cleaning.

La Mariposa Monarca que se integra al logo de Ecocean también está registrado para uso y aplicación exclusiva de la franquicia.

El franquiciatario también cuenta con asesoría y manuales de: Mercadotecnia (identidad corporativa y guía de arquitectura), Operativo (procesos del sistema de tintorizado ecológico y guía de procedimientos), Técnico (guías para cada máquina) y Administrativo (guías para el control de cómputo y desglose de procedimientos).

ASESORIA

Ecocean proporciona asesoría a sus franquiciatarios antes de la apertura consistente en:

- Estudios nacionales de mercado.
- Identificación de ubicaciones potenciales.
- Guía de trámites y permisos.
- Plan arquitectónico detallado (guía de construcción con planos y diagramas)
- Capacitación técnica y operativa para todo el personal.

Después de la apertura siempre se cuenta con entrenamiento e información constantes sobre el tintorizado ecológico, así como también asesoría constante para el adecuado desarrollo del negocio.

ABASTECIMIENTO

Los proveedores de materiales son seleccionados por Ecocean dentro de las normas de alta calidad.

INVERSION TOTAL

La inversión total para adquirir una franquicia de Ecocean es la siguiente:

DERECHOS DE FRANQUICIA	25,000 DLLS
EQUIPO Y MAQUINARIA	105,000
REQUERIMIENTOS INICIALES	34,000
INSTALACION Y ADAPTACION	37,000
	<hr/>
TOTAL	201,000 DLLS

FINANCIAMIENTO

Para la adquisición de una franquicia de Ecocean existe la posibilidad de financiamiento bancario optativo hasta del 67% sobre la inversión total.

FORMA DE FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO	150,000 DLLS
APORTACION DE CAPITAL	<u>51,000</u>
TOTAL	201,000 DLLS

PAGOS

El franquiciatario deberá proporcionar a Ecocean un 6% mensual sobre ventas brutas por concepto de regalías y un 2% para cubrir la cuota de publicidad y promoción.

FRANQUICIATARIO

Para Ecoclean es importante que sus franquiciatarios sean operadores de su negocio, es por ello, que busca inversionistas que deseen comprar una franquicia que puedan manejar ellos mismos y que requiera de poco personal.

CAPACITACION

Ecolean ofrece a sus franquiciatarios una capacitación y entrenamiento constante proporcionados por:

- El área técnica de Centrax.
- Soporte educativo del IFI (International Fabricare Institute Universidad de Tintorería U.S.A.). La relación constante con IFI es un valioso soporte educativo para estar al día en las innovaciones de los procesos de tintorizado. Esto permite que la calidad total dentro del sistema Ecoclean sea una auténtica realidad en beneficio del franquiciatario y del servicio que ofrece a su clientela.
- Asesores de Ecoclean.
- Staff de Ecoclean.

REQUERIMIENTOS

Para la operación eficiente de una planta Ecoclean se requiere:

- De seis personas de tiempo completo (gerente, contador externo, lavador-desmanchador, planchador, recepcionista y asistente ensamblador), en ningún caso será requisito contar con experiencia previa en tintorerías.
- Licencia de uso de suelo autorizado para actividad comercial.
- Superficie óptima de 80 m², de forma rectangular y con un frente mínimo de 6 m.

- Disponibilidad de agua (cisterna o tinaco de 700 litros).
- Corriente trifásica.
- Local en planta baja y a la calle.
- Renta aproximada de N\$100 por metro cuadrado.
- Requisitos comerciales:
 - * Ubicación en zona de clase media y media alta
 - * Conocer que otras tintorerías existen en la zona que atienden a la colonia y cuales son los servicios que ofrecen.
 - * Que la zona tenga movimiento comercial (tanto peatonal como de vehículos).
 - * Que la ubicación sea de fácil acceso y segura.

CONTRATO

La duración del contrato de una franquicia de Ecoclean es de 10 años, renovables por otro periodo igual.

IV. COMPROBACION DE HIPOTESIS

IIIIPOTESIS 1

Si el franquiciante no proporciona el soporte técnico, operativo y administrativo ofrecidos dentro de los acuerdos previamente establecidos, los franquiciatarios no tendrán resultados favorables en la operación y desarrollo de sus unidades franquiciadas.

Lo anterior se apoya debido a que:

1. Existen empresas que prometen un sólido soporte técnico, operativo y administrativo, pero al comprar las franquicias, los adquirentes, sólo reciben ese soporte en la fase inicial de su operación, viéndose disminuido a medida que pasa el tiempo lo que nos lleva a determinar que el cumplimiento es parcial puesto que sólo se ve en las primeras etapas, disminuyendo posteriormente. Lo anterior trae como consecuencia problemas en la operación, y con ello, en el desarrollo de este negocio.
2. Los problemas que presentaron al no haber obtenido los elementos de los sistemas de franquicias ofrecidos fueron, entre otros:

a) **Inadecuada selección de la ubicación.** En algunos casos, los estudios para ubicar a las franquicias fueron muy superficiales, repercutiendo ésto, en el nivel de ventas obtenido por los franquiciatarios, o bien, los franquiciatarios se vieron obligados a realizar un desembolso adicional destinado a realizar estudios de mercado, con el objeto de seleccionar la ubicación óptima de la franquicia. También se da el caso de que el franquiciatario selecciona la ubicación sin ningún soporte o estudio, lo que provoca el fracaso del negocio.

b) **Asesorías deficientes.** Gran parte de los franquiciantes no tienen definidos los aspectos en los que pueden asesorar a los franquiciatarios, lo que ocasionó que éstos no solicitaran asesorías, y resolvieran individualmente los problemas que se les presentaban, además de que cuando las proporcionaban, en muchas ocasiones eran superficiales, o bien, tenían un costo adicional.

c) **Capacitación insuficiente.** En relación al franquiciatario existen empresas que solicitan experiencia para la operación de la franquicia, mientras que en la mayoría de los casos investigados no la requieren; en estos últimos fue posible

observar que sólo recibían una somera orientación sobre el manejo del negocio. La capacitación otorgada al personal sólo es inicial y en algunos casos es superficial y los franquiciantes no cuentan con un departamento dedicado a esta actividad.

d) **Falta de seguimiento.** Los franquiciatarios se ven afectados en la operación de su negocio al ser descuidados por los franquiciantes dado que no saben cómo actuar ante los problemas cotidianos que se les presentan, puesto que no cuentan con un programa de seguimiento, mediante el cual se detecten las fallas o desviaciones cometidas por el franquiciatario en la operación del negocio, lo que lleva al franquiciatario a tomar decisiones propias que pueden afectar la uniformidad en el sistema.

e) **Publicidad insuficiente.** Los franquiciantes ofrecen, en casi todos los casos, publicidad corporativa, por lo que cobran cierto porcentaje sobre las ventas brutas, pero realmente no se lleva una publicidad efectiva que ayude a incrementar las ventas de los franquiciatarios.

HIPOTESIS 2

Si los franquiciantes no cuentan con la suficiente experiencia para otorgar franquicias, los franquiciatarios no recibirán un sistema completo de franquicia.

La hipótesis se apoya por los resultados de la investigación ya que en la mayoría de los casos los franquiciantes cuentan con una limitada experiencia en el otorgamiento de franquicias, ello se refleja en que los franquiciatarios recibieron sistemas incompletos y/o deficientes, como ejemplo se puede mencionar la insuficiencia de manuales para el desarrollo de sus actividades, además de que en ocasiones éstos no son útiles. En este mismo orden de ideas, apoyando la hipótesis se encuentran los problemas citados en el punto anterior.

HIPOTESIS 3

Si los franquiciantes no cuentan con unidades prototipo donde se pruebe la efectividad de sus sistemas de franquicias, los franquiciatarios no contarán con la garantía de éxito en su sistema.

Esta hipótesis se fundamenta en que determinadas franquicias al no probar sus sistema en unidades piloto: los franquiciatarios no reciben la certeza de continuidad de sus negocios en el mercado, bajo niveles aceptables de rentabilidad.

HIPOTESIS 4

Si los franquiciantes antes de otorgar sus sistemas de franquicia no cuentan con un posicionamiento de marca, así como la satisfacción de un amplio mercado potencial, los franquiciatarios no tendrán la seguridad de permanencia en el mercado.

La hipótesis mencionada se avala en el hecho de que existen numerosas empresas dentro de las franquicias mexicanas que carecen de un posicionamiento real.

En cuanto al mercado potencial la hipótesis se apoya, ya que en la mayoría de las empresas este mercado no ha sido explotado en su totalidad.

V. RECOMENDACIONES AL ADQUIRIR UNA FRANQUICIA

De acuerdo con lo que se observó durante el levantamiento de la información y en el análisis realizado, se pudo detectar que los franquiciatarios, en algunas ocasiones, no realizan una investigación y análisis profundos respecto a las franquicias que existen en el mercado e incluso, ni de su propia franquicia, es decir, de la franquicia que compraron; lo cual determina, en parte, la carencia de una adecuada organización y de un mejor nivel de utilidades cuantitativas y cualitativas basadas en la eficiencia y eficacia en la operación de su negocio.

Existe la imperiosa necesidad de que los franquiciatarios lleven a cabo un concienzudo análisis de las condiciones en las que se encuentra la empresa, a la que pretenden comprarle su franquicia, así como del estado de las franquicias que dicha empresa ya ha otorgado; todo con el propósito de incrementar el número de posibilidades de adquirir un negocio con alta probabilidad de éxito.

Si bien es cierto que no se puede asegurar al cien por ciento el éxito de la franquicia comprada, sin una adecuada atención tanto del franquiciante como del franquiciatario; también lo es el que existen en el mercado un gran número de franquicias que no cuentan con un éxito comprobado, ni tampoco con una estructura y organización necesarias para poder otorgar franquicias, los cuales son elementos indispensables para que al venderse este formato, de negocio pueda, en cierta medida, asegurarse a la persona que compre dicho formato, que la unidad franquiciada tendrá la misma imagen, producto, servicio, ventas, utilidades, y en general el mismo grado de éxito que la empresa que le vendió la franquicia.

Se sugieren una serie de puntos o aspectos que el franquiciatario deberá investigar de la franquicia que desea comprar antes de decidirse a hacerlo, a fin de que dicha adquisición disminuya al mínimo el riesgo del negocio y por el contrario asegure, o por lo menos incremente, las posibilidades de realizar una inversión rentable. Pero antes de pasar a este punto, no hay que perder de vista que lo que a continuación se expone son aspectos generales que deberán adecuarse a las condiciones particulares de cada franquicia, dado que por las diferencias que existen entre ellas, tal vez no todos sean totalmente aplicables:

I. Para obtener una apreciación de la franquicia de interés se debe partir de la base de una primera entrevista, en la que se obtenga el máximo de información que fundamente el análisis del negocio.

En la primera cita se deberá llevar una guía clara, con el objeto de conocer los puntos e información relevantes de la empresa franquiciante, para ello se sugiere tomar nota de la información que resulte de la plática que se entable con la empresa; se recomienda también solicitar información complementaria por escrito, ya que en ocasiones dentro de las empresas se ofrece información más detallada del sistema, incluso se abarcan aspectos financieros que no son expuestos verbalmente. En este primer contacto se deben realizar preguntas con una estructura sistematizada para llevar un orden y poder analizar los datos de una mejor forma.

Se ha pensado en un modelo a seguir que permita obtener información suficiente para la adecuada evaluación de la franquicia de interés, aunque cabe mencionar que la guía que planteamos no es limitativa sino básica para que de ella se obtenga mayor información que permita ampliar al máximo la visión de la empresa y de su sistema.

GUIA PARA QUIEN DESEA ADQUIRIR UNA FRANQUICIA

NEGOCIO

1. Rama a que pertenece el negocio
2. Año en que iniciaron operaciones
3. Número de unidades propias

Ubicación

Situación actual

FRANQUICIA

4. Tiempo de otorgarlas
5. Motivo por el que empezó a franquiciar
6. Número de unidades franquiciadas
7. Número de unidades vendidas en el último año
8. Situación administrativa y financiera

ELEMENTOS DEL SISTEMA

9. Localización del negocio
En qué consiste
Quién la lleva a cabo
Tiempo de realización
10. Manuales

Imagen corporativa
Operación
Administrativos
Personal
Otros

11. Asesoría

Antes de la apertura
En qué casos
Durante la operación del negocio
En qué casos
Quiénes la otorgan - Experiencia
Costo
En qué condiciones

12. Abastecimiento

Frecuencia
Cómo se realiza
Quién lo lleva a cabo
Costo

13. Capacitación

Dónde
Quién
En qué consiste
Duración
A quién se otorga
Periodicidad
Costo

14. Cotas

Porcentaje de ventas brutas para regalías
Porcentaje de ventas brutas para publicidad
Otras.

INVERSION TOTAL

15. Licencia de marca

16. Adquisición - Instalación del local

17. Equipamiento

18. Publicidad

19. Inventario inicial

FINANCIAMIENTO

20. Porcentaje de financiamiento en la inversión inicial

21. ¿Qué rubros se financian?

Pago de franquicia

Inventario

Otros

MEDIOS UTILIZADOS PARA LA PUBLICIDAD

22. Medios masivos de comunicación

Periódico

Televisión

Radio, etc.

23. Ferias

24. Otros

PERFIL DEL FRANQUICIATARIO

25. Académicos

26. Sociales

27. Económicos

28. De participación:

Inversionista

Inversionista operador

REQUERIMIENTOS

29. Tamaño del local

30. Ubicación

31. Número de personal

CONTRATO

32. Duración

33. Casos de revocación

Las visitas son para conocimiento general de los negocios de interés y no es recomendable el tomar decisiones sin antes llevar un análisis más profundo de la franquicia que se desea adquirir.

II En posteriores entrevistas el franquiciatario debe profundizar en aspectos administrativos y especialmente en los financieros, donde es necesario solicitar estados financieros que demuestren la rentabilidad de la empresa, así como proyecciones de ventas y periodos de retorno de la inversión.

III Visitar a las unidades franquiciadas y obtener las impresiones de los franquiciatarios sobre la operación y desarrollo que éstas han tenido. En este aspecto

es importante no limitarse en el número de unidades a visitar, ya que de ello depende el obtener una visión más amplia de la situación de la franquicia.

IV Un inversionista que desee adquirir una franquicia, antes de hacerlo deberá confirmar que la empresa en la que pretende invertir cumple con los requisitos que a continuación se mencionan.

A) Verificar que la empresa que vende la franquicia cuenta con un nombre o marca que lo distinga en el mercado de manera que su producto o servicio sea reconocido por el público al que está dirigido por poseer ciertas características propias y originales que la hacen diferenciable, y difícil de copiar, si no se cuenta con el secreto del sistema de franquicia; además de que dicho concepto deberá estar protegido legalmente para poder comercializarlo. El producto deberá satisfacer una necesidad real del mercado, lo cual incrementará la posibilidad de éxito de la franquicia.

B) El negocio que se va a adquirir tendrá que ser un sistema probado, efectivo y fácilmente operable por el franquiciatario, considerando que el éxito de las franquicias depende tanto del punto de venta como del sistema con que operen.

C) El realizar esta inversión debe permitir a los franquiciatarios obtener y mantener márgenes operativos que puedan compararse con los estándares de la industria, es decir, sus rendimientos tendrán que ser equiparables tanto a los que existen en esa industria en general como a los obtenidos por el franquiciante.

D) Tomar en cuenta el tiempo de operación de la empresa, pues de la experiencia que tenga en el mercado va a depender el que los franquiciatarios obtengan una orientación y asesoría completas para que su inversión sea rentable, por ello, el tiempo aconsejable para determinar su aceptación en el mercado es de tres años, con dos unidades piloto; o tres unidades, con dos años.

E) Observar cual es la disposición del propietario del negocio (franquiciante) para compartir su marca, sus sistemas y procedimientos así como su tecnología con nuevos "socios", puesto que en la práctica algunos franquiciantes no comparten a fondo su experiencia con sus franquiciatarios y cuando poseen negocios propios es a éstos a quienes les dedican toda su atención, lo que hace que los inversionistas (franquiciatarios) estén relegados a un segundo plano y que no sepan que hacer en situaciones conflictivas, minando así el desarrollo y rendimiento de la empresa adquirida.

F) Otros aspectos clave que deberá incluir un buen sistema de franquicia son:

1. Existir una demanda creciente del producto o servicio que se ofrece (establecer un ciclo de vida del producto).
2. La unidad prototipo sirve de campo de capacitación para los franquiciatarios y su personal, para afinar la puesta en marcha del sistema antes de la apertura de la franquicia. Si la franquicia piloto tiene fallas, éstas se reproducirán en las otorgadas.
3. Que el giro del negocio sea un concepto rentable para que genere altos ingresos.
4. El sistema de franquicias deberá tener la característica de ser reproducible, es decir, se pueda duplicar el sistema práctica y económicamente en cualquier lugar.

G) Investigar cuál es la estructura interna de la empresa que otorgará la franquicia y verificar que dicha estructura contemple áreas funcionales, dirigidas por especialistas, acorde con las necesidades de los franquiciatarios, es decir, dicha empresa debe tener dentro de su organigrama, departamentos bien conformados que se dediquen a la atención integral de las franquicias que ofrecen, puesto que para poder hacer que un negocio sea exitoso es necesario brindarle toda la ayuda y asesoría que requiera, además de un estrecho seguimiento que permita que la franquicia (otorgada) se desarrolle acorde a los planes previamente establecidos.

Las empresas de este tipo cuentan con una Dirección de Franquicias que se encarga precisamente de todo lo concerniente a ellas. Esta Dirección, dependiendo del tamaño de la empresa, puede estar conformada por un equipo de personal básico, o puede comprender todo un equipo de especialistas que brinden un fuerte apoyo a las unidades franquiciadas; desde luego, se recomienda la segunda opción, ya que en caso de presentarse algún problema es más viable obtener una solución satisfactoria, dado que el personal es especialista en su área y la conoce a fondo.

Existen franquicias que sólo cuentan con una persona que atiende las necesidades de sus franquiciatarios por lo que no cumplen satisfactoriamente los requerimientos de los mismos, ya que su capacidad no alcanza para cubrir sus demandas y esto no beneficia en absoluto al inversionista que pretende comprar un negocio, que será exitoso en la medida que el oferente del mismo pueda guiar al inversionista sobre la forma en la que deberá dirigirlo.

Ya sea que dentro de la misma Dirección de Franquicias o en áreas adicionales es recomendable que la empresa franquiciante tenga un departamento responsable por cada una de las áreas funcionales de la unidad franquiciada, con el propósito de asesorarla completamente en sus diversos cuestionamientos o problemas. Por ello, la empresa otorgante de franquicias debe contar con un equipo multidisciplinario que pueda asesorar en áreas tales como:

Inicio y desarrollo del proyecto, aspectos legales, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, producción y compras, así como en cualquier duda que pueda presentársele en la operación del negocio.

H) Debe incluir el franquiciante, dentro de sus sistema de franquicias, para que el franquiciatario cuente con toda la ayuda necesaria antes de la apertura de la unidad y durante la operación de la misma, los programas de proyectos que incluyen, en primera instancia, los planos arquitectónicos para la construcción de acuerdo a la zona donde se ubicará la nueva unidad, así como los procedimientos adecuados para su construcción. Aquí se establecerá también, un programa que le indique al franquiciatario el tiempo requerido desde los estudios preliminares hasta la apertura al público de la franquicia e incluso el tiempo destinado a la planeación de estas mismas actividades.

I) El franquiciante deberá informar al futuro franquiciatario cuánto tiempo necesitará para que su unidad empiece a operar, indicándolo por escrito y con gráficas que hagan más clara su comprensión, determinando que actividades deberá realizar, en qué momento y el tiempo de duración a fin de que el inversionista conozca qué hacer, cómo, cuándo y dónde. Los proyectos contemplarán todos los aspectos necesarios para que la unidad pueda operar eficientemente.

Una vez tomada la decisión de comprar la franquicia, el franquiciatario deberá recibir programas parciales de cada uno de los aspectos necesarios para poder construir, equipar y poner en marcha el negocio que le ha sido otorgado; así como todos y cada uno de los pasos necesarios para instalar una nueva unidad franquiciada, además de que deberán estar calendarizados para asegurar que se realicen correctamente y de acuerdo a lo planeado.

J) Se pedirá un cronograma para realizar los trámites oficiales, que incluya el tipo de trámites a efectuar, lugar donde se llevarán a cabo y su costo.

K) Para la programación de la fabricación y entrega de mobiliario y equipo, el franquiciatario debe recibir información detallada respecto a cómo, cuándo y dónde tiene que cotizar y contratar la fabricación y compra de mobiliario y equipamiento de la unidad. Se obtendrá una lista con todos y cada uno de los elementos a comprar por el franquiciatario, indicando el momento en el que se realizará cada adquisición y el tiempo necesario para cada uno; además de que la lista deberá contener las especificaciones exactas de cada elemento, así como una relación de proveedores que permita al franquiciatario elegir el que más le convenga.

L) El programa de reclutamiento, selección, contratación y capacitación dirigido al personal debe indicar al franquiciatario:

* Cómo, cuándo y dónde reclutar y seleccionar a su personal.

* Cómo, cuándo y dónde contratar y capacitar a su personal.

Así, en primera instancia el franquiciatario puede contratar (si así se lo indica el franquiciante) a una persona que será la encargada de llevar a cabo el reclutamiento, la selección y la contratación del resto del personal, actividad que podrá realizar después de que se le de un curso de capacitación sobre la manera en la que deberá realizar dichas actividades, de manera que el franquiciatario contará con el personal necesario antes de la apertura de su unidad.

M) Una vez que se ha terminado la selección y contratación del personal se iniciará una nueva fase, la capacitación teórica, la cual deberá ser impartida por personal especializado de la franquicia, después se dará paso a la capacitación práctica, la que es aconsejable que se realice en las unidades piloto.

Determinar que gastos correrán por cuenta del franquiciatario y cuales serán a cargo del franquiciante para que el adquirente conozca de antemano cuales son los gastos que eroga en este rubro, así como el momento en el que deberá hacerlo.

En este aspecto hay que resaltar que se esta hablando de capacitación y no de un simple entrenamiento, es decir, la preparación que se le da al personal debe ser completa y a fondo, puesto que es por lo que el franquiciatario paga al hacer la compra de la franquicia y por lo tanto, debe exigir que la capacitación sea completa y bien realizada de acuerdo al trabajo que vaya a desempeñar cada elemento.

Verificar que se cuente, en los casos que así lo requieran, con la capacitación administrativa, en donde se capacitará al personal en las áreas de contabilidad; (auditoría de precios, planeación y desarrollo de inventario, entrega y explicación del

sistema de contabilidad); mercadotecnia; contraloría; seguridad e higiene; finanzas; etc. con el propósito de unificar los procedimientos para que el personal conozca la forma en que la empresa realiza cada uno de dichos procedimientos en cada área a fin de que se lleven a cabo de acuerdo a la experiencia de la franquicia.

N) Obtener toda la información concerniente a la construcción y la forma en que se desarrollará semanalmente, indicando paso por paso las actividades hasta que ésta sea terminada (es conveniente señalar las actividades por semana a fin de detallar estrictamente cuales son las tareas que corresponden al franquiciatario con el propósito de finalizar satisfactoriamente el proyecto).

O) En la selección e instalación de equipos de sistemas se detallará el tipo de equipo de informática que se necesitará para la franquicia, presentándose además de las especificaciones del equipo, una lista de posibles proveedores y el costo de dicho equipo.

Contemplar el tiempo que es necesario invertir para adquirir el equipo así como las fechas en las que se debe realizar cada actividad y después de la compra se indicarán las fechas de instalación del equipo y de software, la revisión de las instalaciones físicas y la prueba del equipo de la unidad.

P) En los casos de la publicidad y promoción corporativas se recomienda que se solicite una programación donde se especifique el tipo de publicidad, los medios que se utilizarán y el período de duración de las mismas, a fin de que el franquiciatario pueda constatar que éstas efectivamente se llevarán a cabo.

Q) El siguiente programa es el de mantenimiento, donde se indicará que tipo de mantenimiento deberá realizar el franquiciatario o si realizará de los tres tipos, preventivo, correctivo y de emergencia.

1. Se indicará cual es el preventivo y que actividades deberá realizar, en este caso está enfocado a mantener en buenas condiciones al edificio e instalaciones en general abarcando aspectos tales como: jardinería, herrería, electricidad, plomería, lavado de vidrios, etc. Se establecerá cada cuando se realizarán estas actividades, quién podrá realizarlas y cuál es el costo.

2. En el mantenimiento correctivo se establecerá en que casos se utilizará, cada cuanto, posibles proveedores y el costo del mismo.

No hay que perder de vista que cada mantenimiento va a depender de la clase de empresa de que se trate y de las actividades que realiza.

3. Recibir información sobre como llevar a cabo el mantenimiento de emergencia, en caso de algún accidente o imprevisto.

Se debe considerar en los mantenimientos preventivo y correctivo el costo-beneficio, pues el erogar estos gastos no debe perjudicar los beneficios que el franquiciatario recibe de su unidad.

Todos los puntos anteriores y los que más adelante se tomarán en cuenta es necesario que le sean proporcionados al franquiciatario, sobre todo cuando éste no conoce el ramo o negocio de la franquicia que está comprando, pues por esta información es esta información y por todos los elementos del sistema ofrecido es por lo que está pagando al momento de decidir tener una franquicia.

Existen otros elementos que no necesariamente son proporcionados al franquiciatario, pero que sin embargo, éste debe verificar que la empresa franquiciadora cuente con ellos y son los programas de evaluación a través de los cuales se califiquen la apariencia general de la franquicia, el producto, la administración y que las actividades que ahí se realicen sean efectuadas de acuerdo a los procedimientos que sigue en su negocio el franquiciante.

Evaluando estos factores a fondo y por separado, es posible detectar el grado de cumplimiento, incumplimiento o desviación que se presenta en la franquicia.

a) Al evaluar la apariencia general de la franquicia se tomará en cuenta, como está la parte exterior, el piso de ventas, los baños (en caso de que el establecimiento cuente con ellos y ofrezcan servicio al público), el equipo de servicio, la seguridad del local, la higiene del mismo y el personal (higiene general, apariencia, las actividades que realiza y la forma de llevarlas a cabo), etc.

b) En el caso del producto se evaluará que éste satisfaga los estándares de calidad establecidos, tanto propios como de su empaque, se verificará también su colocación dentro de la tienda y en general que cumpla con las indicaciones antes señaladas por el franquiciante. En los restaurantes se verificará que los platillos se realicen conforme a lo establecido por la empresa franquiciante, así como la limpieza de la cocina y de todos los utensilios necesarios para su elaboración.

c) Evaluar la calidad del servicio (dado que forma parte del producto), una forma de hacerlo es evaluando en un determinado número de casos la atención y servicio que se proporciona al cliente tomando en cuenta que esto se realice de acuerdo a los tópicos establecidos.

d) En administración se evaluará que los franquiciatarios utilicen los elementos y la metodología proporcionada por el franquiciante para la operación de la franquicia.

V Recuerde que es su inversión, pregunte y verifique, de ello depende el obtener un buen negocio.

Todo lo anterior forma parte de la administración y elementos mínimos que debe contener el sistema de una franquicia, siendo elemental que se encuentre sustentada dentro del marco legal que conforma el contenido del contrato, en el cual deberán especificarse y detallarse con claridad cada uno de estos elementos que se compromete a otorgar el franquiciante, así como también delimitar las obligaciones del franquiciatario.

VI. CONCLUSIONES GENERALES

1. RIESGOS. En el ámbito de las franquicias existen numerosos riesgos que enfrentan los inversionistas que desean adquirir el sistema ya que desafortunadamente hay empresas poco éticas o inexpertas que no brindan el soporte necesario que el franquiciatario requiere, dando como consecuencia el fracaso del negocio franquiciado; por ello es necesario que antes de tomar la decisión de invertir en este concepto sea vital contar con un conocimiento previo de lo que involucra un sistema de franquicias, esto podrá llevarse a cabo a través de especialistas en la materia, adicionado a publicaciones sobre el tema, con el objeto de ampliar su panorama de posibilidades de inversión.

Todo lo anterior se desprende de que una vez elaborada la investigación se pudo detectar que la mayoría de los franquiciatarios eligieron su franquicia motivados por la imagen de la empresa sin llevar a cabo un análisis concienzudo que englobara la franquicia de interés, así como de otras posibles opciones. Tal fue el caso de uno de los franquiciatarios de Bravo's Pizza, quien consideraba que pudo haber sido una mejor opción el abrir un negocio propio.

2. MOTIVACION. Existe una amplia motivación para que empresarios mexicanos inviertan en un concepto realmente novedoso, manejado como una adecuada alternativa para obtener un negocio de éxito. Sin embargo, después de realizar la presente investigación fue posible detectar ciertas fallas fruto de la inexperiencia en su sistema de franquicia.

3. IMITACION. Si bien es cierto a nivel internacional la franquicia formato de negocio representa un sistema completo a través del cual se brinda una sólida base administrativa, técnica-operativa, financiera, etc. que permita estandarizar el concepto y repetir el éxito antes probado. Sin embargo, la imitación de este sistema en nuestro país propició una alteración del sistema original, dando pie a diversas modalidades, como es la situación que presentan La Baguette, Bravo's Pizza, Videovisión, Nutrisa, Recorcholis, a quienes no les cobran cuotas por concepto de regalías, elemento fundamental que debiera formar parte del sistema.

4. COMISARIATO. Otra modalidad son aquellas empresas que no cuentan con un comisariato que suministre continuamente los insumos requeridos, ello provoca que el franquiciatario seleccione libremente el proveedor sin considerar la

opinión del franquiciante, lo que puede repercutir en la calidad de las materias primas y en consecuencia del producto final. Aunque existen otros casos en los que a pesar de contar con comisariato y/o lista de proveedores, éstos no son utilizados por los franquiciatarios debido a problemas con los tiempos de entrega y los precios en general.

5. POSICIONAMIENTO. Por otra parte, se puede señalar que toda empresa antes de otorgar franquicias deberá contar con cierto posicionamiento en el mercado, a pesar de ello, Churros con Chocolate la Azteca, Ecolean, Platina, President Gym, Recorcholis y Sushi Itto, comenzaron a franquiciar sin contar con esta singular característica.

6. UNIDADES PROTOTIPO. Adicionado a lo anterior es importante que toda empresa posea varias unidades propias que demuestren que el concepto es aceptado favorablemente en el mercado, pero de acuerdo a lo observado durante la investigación empresas como President Gym, Yuppie's Sports, Hoteles Marco Polo, El Charco de las Ranas, Churros con Chocolate la Azteca, etc. no cumplieron con este requisito.

7. PERSONAL ESPECIALIZADO. En grupo K2, al requerir información sobre su sistema de franquicias éstos no contaban con el personal que proporcionara información al respecto, ello nos hace pensar en el descuido de su sistema. Otro es el caso de Nutrisa S.A. quien a pesar de contar con una gerencia de franquicias, el personal destinado a la atención de inversionistas y franquiciatarios no está capacitado para desempeñar estas funciones. Todo lo anterior demuestra la falta de planeación por parte de los franquiciantes para brindar el adecuado seguimiento al negocio de franquicias. Lo que provoca fuga de inversionistas interesados en el concepto, los que podrían ser futuros franquiciatarios.

8. INFRAESTRUCTURA DE LA FRANQUICIA. Es preciso recordar que para proporcionar a los franquiciatarios un buen sistema, éste deberá contar con una infraestructura idónea en base a procedimientos preestablecidos, estándares de calidad, normas y políticas, programas, etc. encaminados para el logro de la unificación del negocio.

Sin embargo, ciertas empresas no se preocupan por ello, lo que acarrea problemas, tal fue el caso de El Fogoncito, quien en sus inicios carecía de manuales de operación, adecuados canales de comunicación, asesorías deficientes y por consiguiente uno de sus franquiciatarios decidió separarse del corporativo no

pagando regalías. Otro caso similar sucedió con Taco Inn, donde uno de sus franquiciatarios no paga precisamente cuotas por concepto de regalías, ya que considera que su ubicación y la distribución de su local no es la apropiada, además manifiesta que los precios del comisariato son muy elevados, y que su publicidad corporativa no incrementaba sus ventas, siendo éstos los factores que lo llevaron a tomar esta decisión.

9. SEGUIMIENTO. Es importante destacar que los franquiciantes no realizan, en algunas ocasiones, un seguimiento de sus unidades franquiciadas, no sabiendo cuál es la situación de las mismas, ni los problemas a los que se enfrentan, minando el desarrollo que dichas franquicias podrían alcanzar. Un ejemplo de esto fue proporcionado por un franquiciatario de La Baguette, quién declaraba tener ventas bajas, entre otros problemas y aunque consideraba que su franquiciante podría brindarle asesoría prefería no solicitarla aduciendo que no era funcional ya que existía desorganización en la empresa.

Gran número de franquiciatarios no conocen cuáles son los elementos que los franquiciantes se comprometieron a otorgarles, lo que no les permite exigir la entrega de los mismos, o en otros casos no utilizan dichos elementos, ya sea por simple apatía o porque no los consideran funcionales. Todo lo cual nos lleva a la necesidad que existe de que los franquiciantes den a conocer y proporcione todos los elementos de su sistema a sus franquiciatarios así como su aplicación ya que ellos son un aspecto fundamental para conservar la imagen y uniformidad del negocio.

10. LEGISLACION. En cuanto al aspecto legal, consideramos que es esencial contar con el apoyo preciso de un mayor marco jurídico en México, puesto que las leyes existentes no detallan los elementos que involucra el adecuado funcionamiento del sistema, es decir, la existencia de una ley y su correspondiente reglamento que especifique los derechos y obligaciones de las partes.

Ahora bien, si no se cuenta con una ley que avale estas responsabilidades deberá formularse el contrato de franquicia lo más completo posible con el objeto de eliminar cualquier confusión que pudiera generarse en la relación franquiciante-franquiciatario. En este punto es importante recordar que el contrato es un "traje hecho a la medida" de cada franquicia, en el que deberán reglamantarse cada una de las situaciones que pudieran presentarse en su desarrollo.

11. CULTURA. En México no existe una cultura empresarial que permita a los empresarios optar por la implantación del sistema de franquicias en sus propios negocios, de acuerdo a la idiosincrasia y costumbres de la cultura mexicana.

12. MICROEMPRESA. Finalmente, cabe señalar que mucho se ha hablado acerca del impacto de las franquicias en la microempresa, es decir, la consolidación de la microempresa a través de la compra de franquicias, obteniendo un concepto ya elaborado disminuyendo el riesgo de fracaso que tienen los negocios propios. Pero consideramos que esto no es factible debido al alto costo que involucra la adquisición de una franquicia, que solamente podría ser obtenida a través del fomento de la asociación de varios empresarios; además de que en la actualidad la mayor parte de los empresarios considerados dentro del rubro de microempresa no están en condiciones propicias para otorgar sus negocios en franquicia, ya que no cuentan con una estructura administrativa idónea para tal efecto, asimismo carecen de los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar un sistema de franquicias.

Este contexto nos lleva a determinar que el invertir en una franquicia mexicana representa sin lugar a duda un riesgo, por lo que los inversionistas antes de comprometer su capital deberán investigar a fondo las diversas posibilidades de inversión, puesto que existe cierto grado de incertidumbre debido a las condiciones económicas, sociales y políticas en que vive el país, esto aunado a fallas que todavía presentan algunas franquicias, y sólo una mínima parte han alcanzado un nivel competitivo a nivel internacional, las cuales pueden ser un ejemplo a seguir para aquellas que aún se encuentran en su etapa de maduración.

GLOSARIO DE TERMINOS

ADQUIRENTE. Es la persona que hace propio un derecho, bien o cosa; en este caso, se emplea para identificar al que compra una franquicia (franquiciatario).

AVIDEZ. Con ansia, esmero por conocer o llevar a cabo prontamente cualquier actividad.

CABILDEO. Proyectar y dar a conocer; expectación o intriga en los negocios de cualquier tipo o especie.

COMISARIATO. Dentro de la empresa franquiciadora, es la organización que regularmente se forma para proveer los productos o servicios que se van a vender en las unidades franquiciadas, con el objeto de incrementar el poder de compra, facilitar la logística y controlar la calidad general.

CONCESION. Método con el cual se penetra en el mercado internacional, firmando un convenio en un mercado del extranjero que ofrece el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca registrada u otro medio útil a cambio de regalías.

CONTRATO DE FRANQUICIA. Instrumento que formaliza la relación entre el franquiciante y franquiciatario, y detalla las responsabilidades y derechos que ambos acuerdan, hasta su término.

CRIOLLAS. Se aplica al desarrollo de conceptos de otras zonas que se interlazan con aportaciones propias del país donde se aplican. Es la combinación del sistema importado incorporado a conceptualizaciones nativas del lugar donde se desarrolla y aplica el concepto. Se aplica a las franquicias nativas de nuestro país.

CUOTA DE FRANQUICIA. Pago inicial por el derecho de operar el negocio franquiciado.

Desde el punto de vista del franquiciatario, es el precio que paga por obtener el derecho a la franquicia. Al paquete intangible de derechos a utilizar, nombre comercial, conocimientos, asesorías, etc.

DERECHO DE TERRITORIALIDAD. Derecho exclusivo de un franquiciatario sobre un territorio predeterminado, previamente autorizado por el franquiciante.

ENTRAMPAR. Inmiscuir, enredar, embrollar en asuntos de cualquier tipo. Enredar un negocio. Gravar con deudas la hacienda. Meterse en un trampal o atolladero.

ESTANDAR. Unificar los elementos de producción, procedimientos para crear tipos uniformes que puedan ofrecerse con un nivel constante y similar de calidad en productos o servicios.

FALTA DE CUMPLIMIENTO. La falta involuntaria o voluntaria de cualquiera de las partes (franquiciante o franquiciatario) de cumplir con todas las obligaciones o compromisos estipulados bajo contrato.

FRANQUICIA. Estrategia de negocios, mediante la cual un individuo o empresa (franquiciante) otorga ciertos derechos de uso de marca, y transfiere tecnología para la operación de un concepto de negocio probado a otro individuo o empresa (franquiciatario), a cambio de ciertas cuotas y regalías.

FRANQUICIA MAESTRA. Es aquella que otorga derechos al franquiciatario, para subotorgar a terceros el derecho de establecer y operar un negocio con el sistema del franquiciante principal, en un país determinado.

FRANQUICIANTE. Es aquél que posee una determinada marca y la tecnología de comercialización de un bien o servicio cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstos y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

FRANQUICIATARIO. Es el que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios de una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.

FORMATO DE NEGOCIO. Modalidad de franquicia que incluye un número variable de apoyos y sistemas para la exitosa operación del negocio franquiciado.

KNOW HOW. Abreviatura de know how to do it (saber como hacerlo) Comprende invenciones, procesos, fórmulas o diseños que no están patentados o no son patentables que se evidencian a través de alguna forma física como dibujos, especificaciones, diseños, etc. que incluyen, casi invariablemente, secretos comerciales que comprenden experiencia técnica acumulada y habilidad práctica y la

forma en como se comunicará, incluyendo la única manera en que puede transmitirse que es a través de servicios personales directos.

LICENCIA DE USO DE MARCA. Es el derecho selectivo o limitativo que tienen los franquiciatarios para distribuir productos específicos, bajo el nombre de la franquicia.

MARCA COMERCIAL. Es el símbolo (logotipo) registrado que distingue los productos de una compañía, en relación con los de otra. La marca se relaciona con la imagen de la empresa y con la calidad del producto. La función primordial de una marca es una indicación de prestigio o calidad.

MERCADO. Es aquél al que se dirige la empresa o franquicia mercadológicamente y tiene incidencia en el consumidor final, así como por el medio que rodea al sector.

MERCOMUN. Unión de países o mercados que se entrelazan para comercializar sus productos o servicios, existiendo un tráfico libre de mercancías, entre ellos.

METODOS OPERATIVOS DE LA FRANQUICIA. Es el programa de entrenamiento mediante el cual se adiestra y prepara a los adquirientes (franquiciatarios) a manejar eficiente y eficazmente el negocio. Incluye información sobre el manejo de proveeduría de material publicitario, mobiliario y equipo, inventario, contabilidad, mercadotecnia y ventas, procedimientos operativos diarios, limpieza, mantenimiento, políticas de empleados e información técnica.

NEGOCIO NOBLE. Es aquél que genera ventas por sí mismo, es decir, sin necesidad de llevar un planeación y control muy estrictos para asegurar su buena operación.

PROGRAMA DE SHOPPERS. Es un programa mediante el cual el franquiciante supervisa la atención a los clientes, en las franquicias otorgadas, para que ésta se lleve a cabo conforme a los lineamientos establecidos en el sistema.

PROVEEDOR OFICIAL. Es el proveedor designado previamente por los franquiciantes, a quien se le comprarán las materias primas, equipo y materiales para la operación de la franquicia.

PULL DE PUBLICIDAD. Grupo de propietarios de franquicias que aportan a un fondo común, con el objetivo de comprar publicidad, ya sea a nivel regional o

nacional. La administración del pull varía de acuerdo a cada empresa franquiciante que especifica sus usos generales.

REGALIAS. Pagos regulares del franquiciatario por el goce continuo de los derechos de la franquicia.

Las regalías se pueden pactar con base en una cuota fija o en un porcentaje fijo sobre ventas.

REGALIA PUBLICITARIA. Cantidad que el franquiciatario aporta para la publicidad y promoción del sistema general de toda la corporación.

SISTEMAS DE OPERACION. Conjunto de conocimientos y servicios que el franquiciante proporciona a los franquiciatarios para estandarizar los negocios, proveyendo de consistencia al producto o servicio.

SUBFRANQUICIAR. Puede darse en el contrato de franquicia como un medio por el que el contrato principal u original se desglosa en otros o varios contratos.

En el contrato de subfranquicia el concesionario se convierte en subconcedente del subconcesionario y no siempre es necesario que, para cada caso concreto, intervenga el concedente original.

VIGENCIA DEL CONTRATO. Es el periodo de tiempo durante el cual el contrato tiene validez. Así, ambas partes deben acordar una fecha determinada hasta la cual el contrato tendrá vigencia, y de no ser renovado, se pierden todos los derechos.

ANEXOS

1. GUIA PARA LECTURA DE MERCADO

NEGOCIO

Rama

Tiempo en operación

Número de unidades propias (ubicación, situación)

FRANQUICIAS

Tiempo otorgándolas

Motivo por el que empezó a otorgar

Número de franquicias (ubicación, vendidas en el último año)

SISTEMA

Elementos que otorga

ASESORIA

Antes de la apertura del negocio

Después de la apertura del negocio

Estructura (quiénes, experiencia)

ABASTECIMIENTO

En qué forma

INVERSION TOTAL (Adquisición e instalación)

Licencia

Equipamiento

Publicidad

FINANCIAMIENTO

% de financiamiento de la inversión inicial

Qué financian

Pago de franquicia

Inventario

Otros

PAGOS

- % sobre ventas brutas para regalías
- % sobre ventas brutas para publicidad

MEDIOS UTILIZADOS PARA PUBLICIDAD

- Periódico
- Televisión
- Radio
- Ferias de franquicias
- Otros

FRANQUICIATARIO

- Requisitos para serlo (ingreso, capital de apoyo, nivel académico, edad)
- Obligación de participar en la operación del negocio (inversionista, operador)

CAPACITACION AL FRANQUICIATARIO

- Dónde
- Quién la da
- En qué consiste
- En cuánto tiempo se da
- A quiénes se brinda

REQUERIMIENTOS

- Espacio para la construcción
- Ubicación óptima
- Número de personal

CONTRATO

- Duración
- Casos de revocación

2. CUESTIONARIO ENFOCADO AL FRANQUICIATARIO

1. ¿Qué tiempo tiene con la franquicia?
2. ¿Cómo se enteró de su existencia?
3. ¿Qué lo motivó a comprarla?
4. ¿Por qué escogió una franquicia mexicana y no una extranjera?
5. ¿Cómo se integró su inversión inicial?

Licencia de Marca	si ()	no ()
Localización del terreno	()	()
Construcción e instalación	()	()
Decoración	()	()
Capacitación	()	()
Equipamiento	()	()

Otros _____

Comentarios

6. ¿Solicitó algún financiamiento para adquirir esta franquicia?

Si () No ()

¿De qué tipo?

7. ¿La franquicia satisface sus expectativas de inversión?

Si () No ()

¿Por qué? _____

¿Qué elementos incluye el sistema de franquicias, que el franquiciante se comprometió a otorgarle?

a) Localización del terreno. ¿Cómo la determinó?

b) Manuales. ¿De qué tipo? (Especifique)

c) Personal (Reclutamiento, Selección y Contratación)

¿Quién lo lleva a cabo?

Inicialmente _____

Actualmente _____

d) Capacitación

¿En qué consistió? _____

Duración _____

¿Quién la llevó a cabo? _____

¿En dónde? _____

¿Cada cuándo capacita a su personal? _____

e) ¿En qué consistió la capacitación inicial dirigida al franquiciatario y al director de la franquicia?

f) ¿Qué tipo de asesorías recibió inicialmente al adquirir esta franquicia?

Selección de la ubicación

Si () No ()

Planeación de la construcción/remodelación

() ()

Permisos legales

() ()

Instalación y equipamiento

() ()

Operación en marcha

() ()

- | | | |
|--|-----|-----|
| Selección de materias primas y proveedores | () | () |
| Manejo de inventario | () | () |
| Contabilidad | () | () |
| Administración | () | () |

g) Otros ofrecimientos. Menciónelos.

9. ¿Cumple el franquiciante con todos los elementos ofrecidos? ¿En qué porcentaje?

10. ¿Qué otros elementos le gustaría que hubiera incluido o incluyera su franquicia?

11. ¿De la franquicia que compró, mencione 5 factores que lo tienen satisfecho. ¿Por qué?

12. Mencione 5 factores que lo tienen insatisfecho. ¿Por qué?

13. ¿Cuáles son los problemas que se le han presentado desde que decidió adquirir la franquicia?

14. ¿Cuál fue la ayuda que le brindó el franquiciante para resolverlos?

15. Aproximadamente, ¿cuál es el porcentaje, de las ventas, que paga por los conceptos de:

- a) Regalías _____
- b) Publicidad _____
- c) Otros ? _____

16. ¿Considera que su pago es el adecuado en cada uno de los rubros anteriores?
¿Por qué?

17. En escala del 1 al 10, ¿cuál es la situación actual de su negocio?
Calificación

- * Administración _____
- * Ventas _____
- * Rentabilidad _____

18. Mencione los factores de éxito (ventajas competitivas) de su franquicia.

19. ¿Estos factores de éxito, son los que usted esperaba o no?

20. De acuerdo con la experiencia obtenida, ¿volvería a comprar esta franquicia?

Si su respuesta es:

Si --- ¿Compraría otra franquicia igual? _____

No--- ¿Piensa abandonar la franquicia pronto? _____

Comentarios Finales

GRACIAS POR SU COOPERACION

3. LEY DE FOMENTO Y PROTECCION A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

Capítulo VI De las licencias y la transmisión de derechos

Artículo 136. "El titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de tercero".

Artículo 137. "Podrá solicitarse mediante una sola promoción la inscripción de licencias de derechos relativos a dos o más solicitudes en trámite o a dos o más marcas registradas cuando el licenciante y el licenciario sean los mismos en todos ellos. El solicitante deberá identificar cada una de las solicitudes, o registros en los que se hará la inscripción. Las tarifas correspondientes se pagarán en función del número de solicitudes, o registros involucrados.

Artículo 138. "La cancelación de la inscripción de una licencia procederá en los siguientes casos:

- I. Cuando la soliciten conjuntamente el titular de la marca y el usuario a quien se le haya concedido la licencia.
- II. Por nulidad, caducidad o cancelación del registro de marca, o cuando se trate de marcas en trámite y no se obtenga el registro de las mismas, y,
- III. Por orden judicial".

Artículo 139. "Los productos que se vendan o los servicios que se presten por el usuario deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca. Además, esos productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de esta Ley".

Artículo 140. "La persona que tenga concedida una licencia inscrita en el Instituto, salvo estipulación en contrario, tendrá la facultad de ejercitar las acciones legales de protección de los derechos sobre la marca, como si fuera el propio titular".

Artículo 141. "El uso de la marca por el usuario que tenga concedida licencia inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se considerará como realizado por el titular de la marca".

En el futuro inmediato, se prevee en la materia, un mayor ahondamiento en la legislación, con la elaboración y publicación del reglamento correspondiente a la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial (elaborado por SECOFI), en el que se establezcan los lineamientos similares a los indicados en los UFOC (Uniform Franchise Offering Circular) de las franquicias norteamericanas, a fin de complementar lo establecido hasta ahora en el **artículo 142** de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.

Este documento obligará al franquiciante a entregar a los prospectos, información relativa a la situación financiera, enlistar las unidades en operación, las que han cerrado, su cuerpo directivo y sus estados financieros auditados, entre otra información pertinente.

BIBLIOGRAFIA

DIAZ Reyes, Eduardo, Franquiciando en México. México: Del Verbo Emprender, 1991 160pp.

GONZALEZ Calvillo, Enrique, Franquicias la Revolución de los 90'S. México: Mc Graw Hill, 1991, 140pp.

GONZALEZ Calvillo, Enrique, La Experiencia de las Franquicias. México: Mc Graw Hill, 1994, 175pp.

HUERDO Lange, Juan, Sistema de Franquicias. México: Centro Internacional de Franquicias, 1989, 52pp.

RAAB, Steven - GREGORY, Matusky, Franquicias, como multiplicar su negocio. México: Limusa- Noriega Editores, 1994 (3ra. reimpresión), 330pp.

ZORRILLA, Santiago - TORRES, Miguel, La Tesis: Guía para Elaborar. México: Mc Graw Hill, 1992 (2da. edición), 108pp.

REVISTAS

Franquicias. México: Mundo ejecutivo, Grupo Editorial Internacional, junio de 1994, año XV, vol. XXIV, núm. 182.

Franquicias la Inversión Futura. México: Excelsior, Ediciones especiales, 25 de abril de 1994.

Franquicias en México con Proyección Mundial. México: Bancomer, 1993,año 1, núm. 2, 16pp.

Logros de Empresas en Marcha. México: Promoval, S.A. , 1993, año 1, época II, núm. 11.

Mayoreo y Distribución "Franquicias". México: Producciones Manila, S. A., octubre de 1994, vol. 15, núm. 183.

300 Casos de Franquicias en México. México: Entrepreneur 1993, Núm. 2 Vol. II