

00640 (1)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LA FRANQUICIA COMO FORMA DE EXPORTACION

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA DE
ESPECIALISTA EN COMERCIO
EXTERIOR

P R E S E N T A:

NOE GUILLERMO CERVANTES VARGAS

DIRECTOR DE TESINA:

MA. VICTOR MANUEL ALFARO JIMENEZ



206605

MEXICO, D. F.

SEPTIEMBRE DE 2001



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.



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
OFICIO: FCAD/DEP/2001
ASUNTO: Envío carta de jurado de Especialidad

ING LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD
P r e s e n t e

AT'N : BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Noe Guillermo Cervantes Vargas**, presentará réplica en examen oral dentro del Programa de Especialización en Comercio Exterior el día 27 de septiembre del año en curso, a las 19:00 horas en el Auditorio de esta División de Estudios de Posgrado, por lo que el C.P.C. y MTRO. Arturo Díaz Alonso, Director de esta Facultad, tuvo a bien designar el siguiente jurado.

M.A VÍCTOR MANUEL ALFARO JIMÉNEZ	PRESIDENTE
L.R I. AVELINO SÁNCHEZ MEX	VOCAL
M.A ALEJANDRO LERMA KIRCHNER	SECRETARIO
M.A SILVIA VELÁZQUEZ PARDO	SUPLENTE
M.A FRANCISCO RODRÍGUEZ RAMÍREZ	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cd Universitaria, D.F , 6 de septiembre del 2001
EL JEFE DE LA DIVISION

DR FRANCISCO BALLINA RIOS



AGRADECIMIENTOS

A MIS PAPAS POR SER PARTE DE ESTE LOGRO

A LAURA S. MONTES LECHUGA POR SER EL AMOR DE MI VIDA

A MIS SOBRINOS HUGO Y DANIEL

A MI SOBRINA VALENTINA

A M.A. VICTOR MANUEL ALFARO JIMÉNEZ POR SU VALIOSA ASESORIA

A MIS SINODALES POR QUE SIN ELLOS NO FUERA POSIBLE ESTE TRABAJO

INTRODUCCION-----	5
CAPITULO PRIMERO	
I. ANTECEDENTES Y DEFINICIONES	
1.1 Antecedentes Históricos-----	7
1.2 Definición de Franquicia-----	8
1.3 Definición de franquiciante-----	9
1.4 Definición del Franquiciatario-----	10
1.5 Definición del Know How-----	11
CAPITULO SEGUNDO	
II. LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES	
2.1 Los Negocios Internacionales-----	12
2.2 La Internacionalización de las Empresas-----	13
2.3 Diferentes formas de involucrase en Los Negocios Internacionales-----	15
2.3.1 Compañías Internacionales-----	15
2.3.2 Compañías Multinacionales-----	16
2.3.3 Compañías Transnacionales-----	16
2.3.4 Licencia-----	16
CAPITULO TERCERO	
III. LA INTERNACIONALIZACION DE LA FRANQUICIA	
3.1 Características de la Franquicia-----	17
3.2 La Internacionalización de la Franquicia-----	19
3.2.1 Importaciones-----	20
3.2.2 Exportaciones-----	21
3.2.3 El Tratado de Libre Comercio-----	21

CAPITULO CUARTO

IV. LA FRANQUICIA COMO FORMA EXPORTAR

4.1 El Plan de Negocios de una Franquicia-----	23
4.2 Análisis del Mercado-----	23
4.3 La Planeación Estratégica-----	27
4.4 Desarrollo de un Plan Estratégico para una Franquicia-----	28
4.5 Que es la Organización-----	29
4.5.1 La Estructura y el Proceso de la Organización-----	30
4.5.2 Organización en una Franquicia-----	31
4.6 Factibilidad de un Proyecto de Franquicia para Exportar-----	32
4.7 ¿Cuales son las Ventajas de las Franquicias en la Exportación?-----	35
4.8 La Valoración del Concepto de Ventajas Competitivas por parte de la Comunidad Internacional de Negocios-----	37
4.9 ¿Cómo saber si una Franquicia es Rentable?-----	38

CAPITULO CINCO

V CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones-----	43
5.2 Resumen-----	45
ANEXO Lista de franquicias-----	46

BIBLIOGRAFIA-----	47
-------------------	----

HEMEROGRAFIA-----	48
-------------------	----

INTRODUCCION

En la época actual en la que las necesidades del hombre se incrementan día a día y se vuelven más complejas, solo es posible satisfacerlas gracias a la globalización de los mercados ya que las distancias y las fronteras han dejado de ser un obstáculo para ello. Por lo anterior, el comercio internacional se ha reafirmado como uno de los principales motores de la economía mundial y del desarrollo de los países que la integran

Sin duda alguna, las franquicias son hoy una exitosa realidad en todo el mundo, en nuestro país este año cumplió apenas 12 años, de haber sido legislada y regulada, la que como una figura legal contemplada en nuestra legislación y en este tiempo ha logrado niveles de crecimiento inesperados a la vez que se ha consolidado. En 1989 cuando nació la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), agrupaba apenas a cuatro empresas; hoy este pujante sector incluye más de 600 miembros, que han visto en la franquicia una alternativa para su rápida expansión.

En nuestro país, el crecimiento de esta estrategia comercial ha sido ostensible y sostenido. México se ubica hoy entre los primeros países del mundo junto con Estados Unidos, Brasil, Canadá, Reino Unido, Francia, España, Australia y Japón. En función de redes o cadenas de franquicias y número de unidades franquiciadas

Da la impresión de que las franquicias se generalizarán aún más como vehículo comercial en los próximos años, ya que pueden inducir cambios en las estructuras sociales en todo el mundo, y transmitir en forma efectiva el "Know How", además de plantar las semillas de una *economía capitalista y de libertades individuales* También difunden una revolución mundial de libre empresa y libre expresión. Así como una parte de la cultura norteamericana ha sido exportada a todo el mundo a través de "Franchising" y que otras naciones se vuelvan expertas en convertir un concepto o empresa al "Franchising", en lugar de solamente exportar bienes, observaremos interesantes cambios culturales y económicos.

Las franquicias se reconocen en la actualidad como el negocio del siglo XXI, hoy en día por ejemplo: más del 40% de las ventas al detalle en los Estados Unidos se realizan por medio de una franquicia, por lo que es una realidad explosiva, excitante y con mucho futuro. El poder de reconocer que el mundo está cambiando de época y que las antiguas formas de hacer

negocios han sido relegadas por modernas y cada vez más impresionantes formas de llegar a los consumidores

Sin embargo, el negocio de las franquicias es tal vez una de las áreas más claras en su oportunidad de venta al mercado nacional y al exterior.

Según estadísticas las ventas que genera el sector son de alrededor de 7000 millones de dólares estadounidenses, más de 15 franquicias mexicanas se encuentran internacionalizándose, existen alrededor de 25 unidades por empresa franquiciante y aproximadamente cada 11 horas se abre una franquicia. Esto solo son algunos ejemplos para dar a conocer la magnitud de este concepto de moda como son las franquicias.

Ferenz Feher en su libro franquicias a la mexicana, dice "uno de los mejores ejemplos para resolver sus dudas con respecto a lo que es y significan las diferencias entre un negocio independiente y una franquicia es sin duda el de la diferencia entre carreteras."

El negocio independiente es muy semejante a una carretera libre debido a que al circular por ella uno no tiene que cubrir ninguna cuota de entrada, no obstante, sería muy difícil pronosticar el tiempo que tardaríamos en llegar a nuestro destino, no se encuentra señalizada, si sucediera algún accidente difícilmente alguien nos auxiliaría para resolverlo y si así lo hiciera el precio sería muy alto.

La franquicia es muy semejante a una carretera de cuota, en la que en definitiva se tiene que pagar para poder entrar en ella, sin embargo con exactitud el tiempo que tardaríamos en trasladarnos hasta nuestro destino, encontramos señales o avisos por todos lados, lo que significa que si seguimos la línea marcada difícilmente tendríamos algún accidente que frenara nuestros resultados, pero si así ocurriera además de que vamos asegurados en breves instantes tendríamos ayuda del personal calificado para salir del percance.

I ANTECEDENTES Y DEFINICIONES

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Luego de la Segunda Guerra Mundial, el comercio minorista comenzó a orientarse más a los servicios que a los productos. A medida que la clase media norteamericana iba mejorando su status y comenzaba a reubicarse en cantidades significativas en los suburbios, surgían los restaurantes o servicios para automovilistas que se especializaban en comida para llevar o para consumir en el local.

El Franchising por su puesto no comenzó con la construcción del primer arco dorado. Lo que Ray Kroc y McDonald's hicieron fue revolucionar un sistema que ya había existido durante años. El Franchising ganó notoriedad en el siglo XIX, mientras las empresas ferroviarias y de servicios públicos buscaban métodos para acelerar su crecimiento. Vendiendo los derechos subsidiarios a sus nombres y/o sistemas, estas entidades podían, en efecto, abrir más rápidamente una nueva central eléctrica en el siguiente pueblo.

Sin embargo se reconoce generalmente que el primer franquiciante minorista fue Singer Sewing Machine Company. Entre 1850 y 1860, Singer estableció una red de vendedores/concesionarios que le abonaban por el derecho de distribuir máquinas de coser en una región en particular. Aunque estos convenios no fueron un éxito total para Singer y fueron interrumpidos luego de 10 años aproximadamente, Singer había sembrado las semillas del empleo futuro y eventual aceptación universal del Franchising.

En lugar de otorgar una licencia para distribuir o vender un producto, las crecientes franquicias del servicio de comidas junto con empresas de otros ramos como Holiday Inn, silenciadores Midas y H&R Block estaban empleando una forma sustancialmente diferente de Franchising. Estos franquiciantes vendían el derecho de adoptar todo un concepto comercial, desde carteles y publicidad hasta recetas uniformes y a menudo, los licenciatarios eran personas sin ninguna experiencia comercial previa. Aunque algunos dueños de franquicias con formato de negocio (como llegó a denominárselos) requerían que los franquiciados les compraran ciertos suministros y productos, su principal fuente de ingresos era la venta de su sistema comercial de demostrada eficacia.

Fue a mediados de la década de los 50's que Ray Kroc y McDonald's ingresaron en esta atmósfera sumamente cambiante. Habiendo observado las franquicias incipientes del servicio de comidas durante sus días como viajante, Kroc evaluó lo que percibía que era los puntos fuertes y débiles del Franchising, los utilizó como una pauta orientadora en la construcción de McDonald's. Kroc modificó la mentalidad que las personas y las empresas tenían acerca de la expansión comercial.

Si bien el público percibía a Ray Kroc como el rey de las hamburguesas y notable franquiciante, fue por encima de todas las cosas, un vendedor experto. Kroc no inventó a McDonald's ni el fast food ni el Franchising sino que los perfeccionó hasta un grado que nadie había alcanzado, antes o desde entonces. Luego vendió el concepto a un puesto de hamburguesas, tanto a sus franquiciados como al público norteamericano. El enfoque que Kroc aplicó al Franchising fue tan obvio y revolucionario como el que Henry Ford había aplicado a la producción en serie de automóviles. Los resultados que lograron ambos hombres y empresas, éxito fabuloso y una repercusión duradera en la estructura socioeconómica de los Estados Unidos, fueron idénticos.

1.2 DEFINICION DE FRANQUICIA

En nuestra definición acerca de la tendencia que se observa en el mundo a eludir la competencia de productos contra productos, en un momento histórico en que sobran los productos, por la alta recesión y en el que, inevitablemente, se termina en competencia por precio bajo la franquicia se ha convertido en una buena opción para el desarrollo de las empresas.

DEFINICION DE FRANQUICIA: Es el objeto del vínculo entre una empresa que ha desarrollado un sistema de distribución comercial en base a una marca, a un logro y a un diseño de local o de oficina, dándole a ese todo un carácter conceptual en términos comerciales, que trascienden la mera compra-venta de productos.

La empresa concede o acuerda una franquicia con su distribuidor franquiciado, para que este desarrolle un negocio que en esencia es igual a otros que ya posee la empresa y a otros que luego serán concedidos de la misma forma.

Ventas al por menor defina las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña

compañía o un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. Un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; Conociendo esto como licencia de producto, en la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador. Esto se da como resultado de la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse

Según Phillip Kotler en su libro titulado "Dirección de la Mercadotecnia", establece como concepto de franquicia o concesionamiento como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. (1)¹

Desde el punto legal hay que partir de la base de su definición (misma que se encuentra en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial) y que define claramente lo que es una franquicia. : La Licencia de uso de una marca y la transmisión de conocimientos técnicos o asistencia técnica. Sin ahondar en el marco legal, a partir de los elementos mencionados se puede entender que el franquiciante, al ser el dueño de la marca, es el que conoce su negocio, el de la experiencia comercial, el de las relaciones con los proveedores, el que debe velar por el impacto de la imagen corporativa y por ende, debe ser quien proporcione asistencia técnica

Para los efectos de este estudio la franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados.

Una franquicia acertada es buen socio en el que el éxito del franquiciado está indisolublemente unido, es como un casamiento por ambas partes.

1.3 DEFINICION DE FRANQUICIANTE

Este es el nombre que recibe la empresa que otorga las franquicias a través de la cuales quiere expandir su mercado y crecer.

¹ Dirección de la Mercadotecnia, Kotler, Phillip pag 23

Constituye un medio para hacer crecer su negocio, abarcar nuevas áreas geográficas, nuevos establecimientos donde se vende su producto o servicio, se prestigie y conozca su marca y nombre comercial.

Desde el punto de vista de inversión, la franquicia representa para el franquiciante la posibilidad de crecer con recursos de otras personas, sin necesidad de invertir. La franquicia, además es una fuente de ingresos del concedente a través de la venta de prestigio, de las regalías (mas adelante veremos que son éstas), y de otros pagos. Hay que tomar en cuenta que el franquiciante tiene que invertir en el desarrollo del sistema de franquicias en el paquete de servicios, manuales operativo, personal empleado para la supervisión de los franquiciatarios y otros gastos que ocurren antes de que el franquiciante empiece a recibir ingresos por la venta de franquicias en concepto de regalías.

El franquiciante, por medio del contrato, conserva la vigencia del negocio, el control de calidad de los productos o servicios materias del mismo y las normas sobre el uso de la marca y el control comercial

1.4 DEFINICION DE FRANQUICIATARIO

En este caso, se trata de la persona que recibe una franquicia de una empresa franquiciante.

El Franquiciado, al tomar esta decisión, esta comprometido y atraído por las características del negocio ya existente que fue desarrollado por el franquiciante y al que considera exitoso y con un futuro en términos de expansión geográfica.

El franquiciado pasa en realidad a ser un socio del proyecto del franquiciante, crecerá y ayudará al crecimiento de toda la red, en tanto y en cuanto el proyecto este bien concebido y llevado a cabo.

Representa una fórmula de desarrollo de la libre empresa. El franquiciatario es un comerciante jurídicamente independiente y esta es una condición de la eficacia y la rentabilidad. Realiza una inversión en un negocio probado, es decir, recibe tecnología para explotar una negociación o vender productos o servicios amparados por marca, nombre comercial y con cierto arraigo en un mercado. Representa para el franquiciatario una inversión con resultados económicos más seguros que la inversión en un negocio nuevo.

Recibe tecnología desarrollada por otras personas con un costo de investigación y desarrollo que el propio franquiciatario difícilmente puede costear por sí mismo.

Participa de un sistema de administración, organización, ventas publicidad y elementos de operación de la empresa que pertenece a una corporación u organización empresarial más desarrollada de la que recibe sus beneficios. Esto va a suponer para el franquiciatario poca independencia, pues debe ajustarse a los manuales de operación del franquiciante.

La capacitación e inspecciones periódicas sobre el desarrollo de la negociación que proporciona el franquiciante, le ahorra costos en esta área y le genera posibilidades de utilidades en plazos más cortos

El explotar un negocio ya desarrollado por medio de la franquicia le da al franquiciatario una experiencia ajena que le dará posibilidades de obtener utilidades más rápidamente que si iniciara por su cuenta el negocio.

1.5 DEFINICION DEL KNOW HOW

El principal valor de una franquicia radica en su marca y su know how, el cual comprende conocimientos y asistencia técnica. Podemos entender por "know how" el saber práctico que manifiesta un interés económico y organizacional conteniendo conocimientos técnicos, industriales, operativos, comerciales y administrativos y en general cualquier conocimiento referente al funcionamiento, manejo y desarrollo de un negocio, empresa o industria, los cuales llegan a incluir patentes y conocimientos patentables que pueden ser o no ser secretos industriales.

CAPITULO SEGUNDO

II. LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

2.1 LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Los negocios internacionales son las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones.

Los negocios internacionales son un área que comenzó a desarrollarse en la década de los 50's. En esa época no había muchas empresas multinacionales y la mayor parte de ellas eran estadounidenses. La segunda guerra mundial había terminado hacía menos de diez años y muchas naciones, entre ellas Japón y los países de la Comunidad Europea, se preocupaban más por la reconstrucción que por invertir en el extranjero. Los primeros libros de texto eran escritos por profesores norteamericanos y ofrecían un enfoque general descriptivo de la disciplina. Existían pocos estudios de investigación internacional de donde obtener información confiable. Las empresas que se usaban como ejemplo en el aula eran aquellas con divisiones internacionales y no verdaderas empresas multinacionales.

Durante las décadas de 1970 y 1980, los negocios internacionales cambiaron de manera drástica. El crecimiento económico de los países de la Comunidad Europea y del Japón, aunado a los grandes progresos por varias naciones recién industrializadas, hizo que la atención se centrara en este campo.

Cada día se realizaban más investigaciones y aumentaba extraordinariamente la publicación y estudio de revistas especializadas. A fines de los años 80's presenciamos los primeros intentos por integrar en un todo significativo cuando estaba ocurriendo. ¿Cómo entender lo que estaba sucediendo en el mundo de los negocios internacionales cuando tantas otras cosas estaban ocurriendo al mismo tiempo? La Aparición de la Perestroika y el caso de las economías dirigidas de Europa Oriental y de la Unión Soviética tan solo agravaron el problema. Se hizo evidente que muchos de los acontecimientos de las décadas de 1970 y 1980 estaban siendo estudiados a nivel micro y se requería un enfoque más macro.

En los años 90's asistimos al surgimiento de una orientación estratégica de la dirección, cuyo fin es integrar el área de los negocios internacionales. Las ideas descriptivas de los años 50's y 60's, así como los conceptos analíticos de las dos décadas siguientes, fueron

combinados en un enfoque integrador en los años 90's. La investigación histórica y cuantitativa empieza a ser incorporada a los modelos que describen, explican y ayudan a predecir lo que esta sucediendo en el ámbito internacional. Las primeras perspectivas interdisciplinarias y funcionales son sustituidas por un enfoque multidisciplinario que se basa en información recabada de muchas disciplinas relacionadas con los negocios internacionales. Ante los hechos, las nuevas revistas especializadas adoptan ahora un enfoque más orientado a la dirección estratégica (acciones gerenciales que incluyen formulación, instrumentación, evaluación y control de estrategias)(2)²

Muchas compañías privadas se involucran en este tipo de transacciones con la finalidad de incrementar sus ganancias o como una forma de afrontar a la competencia. Pero para que estas compañías puedan tener posiciones sólidas de inversión y comercio internacional, deben destacar en 3 áreas:

1. Deben de mantener la competitividad económica a través de la constante innovación mediante un mejoramiento de los bienes y servicios, y a su vez haciendo obsoletas las innovaciones, es decir, desarrollando un nuevo producto que reemplace al anterior.
2. Infiuyendo en las regulaciones comerciales para que el resto de las naciones abran sus fronteras a los bienes y servicios del exterior
3. Desarrollando una orientación global que les permita operar como empresas multinacionales y no como simples compañías locales que lleven a cabo negocios en el exterior.

2.2 LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS

Una compañía al operar internacionalmente debe considerar su misión (que es lo que la compañía busca y pretende sea largo plazo), sus objetivos (metas para cumplir su misión), y estrategias que le permitan cumplir sus objetivos

Existen cuatro objetivos fundamentales que las empresas buscan al involucrarse en los negocios internacionales.

- Incrementar sus ventas
- Adquirir recursos
- Diversificar sus fuentes de venta y de proveedores
- Minimizar el riesgo competitivo

² Alan Rugma, Richard, Negocios Internacionales pag. 30

Incrementar sus ventas: El nivel de ventas de una compañía depende principalmente de dos factores:

1. Que el consumidor esté interesado en los productos y servicios que ofrece, y
2. El deseo y la capacidad del consumidor de comprarlos

Al buscar nuevos mercados, se encuentran nuevas oportunidades de venta para nuestra compañía y por lo general mayores ventas significan mayores ganancias.

Las compañías más grandes del mundo obtienen la mitad de sus ingresos en ventas de su operación internacional como lo son BASF (Alemania), GILLET(EE.UU.), MICHELIN(Francia), SONY(Japón), etc.

Adquirir recursos: Productores, distribuidores, la búsqueda de nuevos productos, servicios y componentes que sean producidos en el extranjero. También buscan capital extranjero, tecnología e información que puedan usar en su país.

Todo esto lo hacen para reducir sus costos, ya sea que su margen de utilidad aumente o que los costos disminuyan. El consumidor percibe estos cambios al poder comprar a un precio más bajo y un mayor volumen de lo normal, beneficiando así a la compañía, al incrementar sus ganancias provenientes de un mayor volumen de ventas.

Diversificar fuentes de venta y proveedores: El ciclo de vida de los negocios varía de tiempo en tiempo y de país en país. Mientras que en un país las ventas bajan porque está en recesión económica, en otro país suben por encontrarse en una etapa de expansión y crecimiento.

Al diversificar las fuentes de donde obtienen sus componentes y productos, las compañías pueden evitar un impacto de cambio en precios que pueda afectar su nivel de ganancias.

Minimizar el riesgo competitivo: Muchas compañías operan internacionalmente como una técnica defensiva, es decir, para ganar una ventaja competitiva en ciertos mercados antes de que la competencia lo haga.

Una de las razones de actual crecimiento de los negocios internacionales son el rápido avance tecnológico, la disminución de barreras gubernamentales entre países, la celebración de tratados internacionales y la globalización actual de los nuevos productos.

2.3 DIFERENTES FORMAS DE INVOLUCRARSE EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Las diferentes formas de involucrarse en los negocios internacionales son una importante alternativa en estrategias internacionales.

Estas pueden dividirse en:

Compañías internacionales

Compañías multinacionales

Compañías transnacionales

Importaciones y exportaciones

Alianzas estratégicas

Joint ventures

Inversión directa extranjera

Franquicias internacionales(3)

2.3.1 COMPAÑÍAS INTERNACIONALES

Este tipo de compañías son las que más predominan y tienen menor grado de involucramiento directo con el mercado extranjero y el manejo de productos o servicios.

Sus actividades principales se centran en la importación y exportación de sus productos o servicios producidos en el país de origen y después exportados a un mercado previamente analizado y con mucha oportunidad de demanda.

Una de las principales desventajas de este tipo de compañía son las que acontecen en el proceso de pago, como son la moneda en que se va a efectuar el pago, y la comunicación en general que debe haber entre el vendedor de un país y el comprador de otro país.

(3) JHON D DANIELS, LEE INTERNATIONAL BUSSINES, ED. ADDISON WESLEY Pag 28

2.3.2 COMPAÑÍAS MULTINACIONALES

Las compañías se van haciendo cada vez más complejas al tener más demanda y crecimiento internacional, los productos no solo se exportan a uno o dos países y esta a la vez va requiriendo centrarse cerca del mercado de consumidores y buscar también en otros países menos desarrollados materias primas y mano de obra barata para poder producir a costos menores.

Otro factor que puede ser importante y que la compañía puede controlar estando cerca de ella, es la competencia directa

Las principales características de este tipo de compañías es que producen y venden en el extranjero, incorporando sus operaciones poco a poco en muchos países.

2.3.3 COMPAÑÍAS TRANSNACIONALES

Cuando una compañía transnacional sigue expandiendo en cuanto a subsidiarias distribuidores, clientes, proveedores, mercados y ya no solo tiene una planta sino varias distribuidas en los cinco continentes y oficinas en distintos países, que se hace difícil el definir el país de origen de la compañía cuando esta se vuelve internacional.

Algunos ejemplos de compañías transnacionales son Unilever, Sony, Ford, etc. Que se han convertido en redes de trabajo unidas internacionalmente pero definidas y especializadas cada una para los distintos productos y procesos.

2.3.4 LICENCIAS

Cuando se trata de un contrato de licencia, una compañía, el cesionista (el que otorga la licencia), permite a otra utilizar su propiedad intelectual a cambio de una compensación designada como regalía. La compañía receptora es el concesionario. La propiedad podría incluir patentes, marcas registradas, derechos de autor, tecnología o habilidades específicas de marketing. Por ejemplo: una compañía que ha elaborado un nuevo empaque para líquidos permite a otras compañías en el extranjero utilizar el mismo proceso, por lo tanto, la licencia equivale a exportar e importar intangibles.

CAPITULO TERCERO

III. LA INTERNACIONALIZACION DE LA FRANQUICIA

3.1. CARACTERISTICAS DE LA FRANQUICIA

La franquicia aparece en economías desarrolladas en donde existen producciones de bienes y servicios en forma masiva a gran escala y en las que los consumidores de estas mercancías y servicios exigen uniformidad en los bienes demandados.

De este modo puede decirse que tres elementos destacan como básicos para que pueda darse el fenómeno de la franquicia.

- La marca,
- La uniformidad del producto o servicio, y
- El pago del franquiciatario al franquiciante

a) La Marca: la función principal de una marca es una indicación de calidad. Las diversas disposiciones que se han dictado en algunos Estados de la Unión Americana, insisten que para identificar una relación de franquicia, es necesario que el franquiciatario opere su negocio con una o varias marcas o nombres comerciales del franquiciante. La marca del producto o servicio objeto de la franquicia es un elemento esencial del contrato.

La Ley Federal de Protección para la Propiedad Industrial establece claramente que solo habrá franquicia para el Derecho Mexicano cuando exista la licencia de uso de una marca (artículo 142)

b) Uniformidad: El publico demanda uniformidad y él publico a través de la franquicia lo consigue. Por ejemplo, en McDonald's, una "Big Mac" sabe igual en Francia que en California y los restaurantes se ven igual en Arkansas que en Toledo y el nombre externo es siempre el mismo en todo el mundo.

El concepto uniformidad del producto o servicio, o de estandarización, está íntimamente ligado al concepto de la marca y el nombre comercial, pues el consumidor por medio de estos signos distintivos va identificar el producto o servicio que quiere y conoce anticipadamente y la calidad que tiene el bien que pretende adquirir. Esta uniformidad de productos y servicios, unidos a un control de calidad y una producción en gran escala, es un típico resultado de las economías desarrolladas del siglo XX. Así cuando un franquiciatario cambia las características del producto o del servicio objeto de la franquicia viola una

regla básica de la moderna franquicia; Esto significa, que cada franquiciatario debe conformar su producto o servicio al patrón o modelo pues después de todo el cliente espera consistencia. La falta de consistencia impide el crecimiento del sistema de franquicias además de dañar la imagen y reputación.

En la Ley Federal para la Protección a la Propiedad Industrial se establece, que el objeto de la franquicia es que el franquiciatario "pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme" (artículo 142).

- c) **Contraprestación;** es el pago de diversas cantidades de dinero o especie, que el franquiciatario hace al franquiciante y que están generalmente ligadas a los resultados de la operación del negocio franquiciado. En este aspecto, los contratos de franquicia onerosos y mercantiles pueden prever una diversidad de pagos por distintos conceptos o servicios que suponen la explotación de la franquicia. De estos pagos hay dos conceptos básicos.

I El pago inicial o cuota que da derecho a la franquicia (franchise fee).

II. Las regalías (royalties) como pago periódicos.

Para señalar los diversos conceptos de pagos del franquiciatario al franquiciante, se enlistan los siguientes:

a) Pagos iniciales:

- derecho de franquicia (franchise fee),
- desarrollo de la franquicia, franquicia de área:
- entrenamiento,
- aprobación del sitio adecuado para el establecimiento del negocio,
- diseño arquitectónico.

b) pagos periódicos:

- regalías (porcentaje fijo, cuota mínima posible incremento o decremento según ventas)
- por servicios diversos,
- contribución de publicidad y mercadotecnia,
- Cargos por servicios especiales como contabilidad, servicio de computación, preparación de factura, financiamiento, entrenamiento, consultoría asistencia técnica especializada.

c) Pago de renta:

- del inmueble,

- equipo, instalaciones, anuncios y señales.
- d) Pago por venta de:
- equipos, instalaciones, anuncios, señales
 - producto terminado que vende el franquiciatario al cliente;
 - servicio de distribución y comisiones a agentes vendedores;
 - material de publicidad.
- e) Comisiones a terceros proveedores del franquiciatario
- f) Intereses por préstamos al franquiciatario (4)

3.2 LA INTERNACIONALIZACION DE LA FRANQUICIA

La expansión que se ha experimentado en el terreno de las franquicias en otros países no ha sido menos impresionante que en Estados Unidos, aunque como es lógico cualquier comparación es necia pues en ningún país en el mundo se han desarrollado con tanta fuerza las franquicias como en Estados Unidos.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. Para 1971, había ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3356 unidades fuera de los Estados Unidos. Actualmente hay más de 500 franquicias norteamericanas que otorgan sus franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, Alemania, Brasil y México.

Afortunadamente, existen negocios exitosos en todo el mundo que además de convertirse en las grandes cadenas locales, se han transformado en franquicias y que en algunos casos, ya exportan su concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional

Esta tendencia a la internacionalización y la exportación de franquicias será cada vez mas clara y lógica. Se facilitan las condiciones para exportar una franquicia principalmente por la globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libres comercio. De esta forma, las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor rapidez, agilizando el aterrizaje y la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera. De hecho en muchos casos los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se hagan publicidad en sus localidades.

(4) JAVIER ARCE GARGOLLO, EL CONTRATO DE FRANQUICIA Pag. 3

Además y como consecuencia de la globalización de los mercados, se han estado unificando las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial. Por otra parte, la posibilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas investigaciones de mercado, que además identifican la necesidad de modificar o "tropicalizar" el concepto original, lo cual asegura su mejor introducción al mercado.

Tal vez los pasos más palpables de la internacionalización y el rompimiento de las barreras tradicionales y los patrones del pasado es la entrada de McDonald's a la Unión Soviética y de Kentucky y Fried Chicken a China.

En el caso de McDonald's se llevaron 12 años de negociaciones intensas para hacer de la Unión Soviética el país número 52 en aceptar su modelo de franquicia. La aceptación final de las autoridades soviéticas es una muestra clara del alcance de la apertura que se lleva a cabo en ese país, que para muchos era considerado la última frontera de las franquicias. El caso de Kentucky Fried Chicken fue bastante distinto en cuanto a que el negocio se cerró en tan solo 4 meses de negociaciones, que empezaron en agosto de 1986. El interés de las autoridades chinas en este caso era el de importar un concepto y un sistema de negocios: eficiencia y técnicas más que unos pollos empanizados. Con ello se abrió la primera cadena de comida rápida en China y es la más grande de 7400 Kentucky Fried Chicken del mundo, ya que tiene una capacidad de 500 asientos.

Estos dos pequeños casos ejemplifican el alcance de las franquicias y hablan del avance cotidiano del proceso de internacionalización.

3.2.1 IMPORTACIONES

Las importaciones son bienes y servicios producidos en un país que son introducidos a otro. Las exportaciones son bienes y servicios producidos por una compañía en un país y enviados luego a otro. (5)

Para todos los países exportar e importar bienes y servicios es la fuente internacional más importante de obtener ganancias y gastos.

(5) ALAN RUGMAN, *NEGOCIOS INTERNACIONALES* Pag. 42

Así todas las compañías que se comprometen de una u otra forma en los negocios internacionales están relacionados principalmente con exportaciones e importaciones que con otro tipo de transacciones.

3.2.2 EXPORTACIONES

La exportación implica la producción de los bienes en cuestión en el país de origen, y su envío por tierra, mar o aire para ser comercializados en país de destino. En el fondo no es más que la venta de un producto en un territorio diferente del local, pero con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas y la diferencia de moneda, idiomas, legislación y entorno económico y comercial.

Estas complicaciones son las que determinan que la exportación se pueda dividir en: exportación indirecta y pasiva: la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de todos los trámites, mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. Este intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora y puede adoptar diversas formas:

- a) Comprador extranjeros: que es una persona natural o jurídica que compra por cuenta de una empresa situada en el otro país
- b) Comerciante: un operador internacional que compra en el país de origen para revender en otros países. Toma posesión de la mercancía y por tanto corre riesgo.
- c) Broker: es un intermediario, cuyo papel es poner de acuerdo a un vendedor y un comprador de países distintos a cambio de una comisión o pago fijo. Generalmente está especializado por tipo de producto o por país.

3.2.3 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

El tratado internacional entró en vigor el 1 de enero de 1994, y tiene como objeto: Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios de las partes, promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio, aumentar oportunidades de inversión y establecer procedimientos eficaces para la solución de controversias.

Como en México y en todos los demás países (Canadá y E.U.) en que las franquicias se han desarrollado, las asociaciones del ramo han tenido un papel fundamental. En México la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) ha sido una buena interlocutora ante la autoridad, un excelente promotor y un arbitro en conflictos franquiciante-franquiciatario, una decidida impulsora de la exportación de franquicias mexicanas y sobre todo, ha logrado que el ser miembro de la Asociación constituya un sello de garantía, lo que ha aportado seguridad para su comercialización en Estados Unidos y Canadá

Además, del otro lado del Atlántico también hay muy buenas expectativas para las franquicias mexicanas. El mercado europeo podría tener niveles de aceptación bastantes altos para productos mexicanos, especialmente en el sector de los alimentos. Las oportunidades son más claras en España y Portugal.

Fuera y dentro del país las franquicias son una opción tentadora para quienes ya desarrollaron un negocio y también para quienes piensan hacerlo.

CAPITULO CUARTO

IV. LA FRANQUICIA COMO FORMA DE EXPORTACION

4.1 EL PLAN DE NEGOCIOS DE UNA FRANQUICIA

Hoy en día no es necesario crear nuevos productos, sino sustituirlos por unos mejores en tecnología, servicios, calidad, rapidez, contabilidad y bajos costos.

Para ver si nuestro negocio es factible de franquiciar, es necesario realizar un plan de negocios, se llama así al planteamiento y presupuestación de tipo comercial, económico y financiero que permite conocer el funcionamiento simulado de una franquicia y de todo el proyecto de la empresa franquiciante, con el cual se realizará la parte sustancial del estudio de Factibilidad del proyecto franquicible.

El plan de negocio de una franquicia, que normalmente tiene varias alternativas (por lo menos tres, una optimista, una promedio y una conservadora o pesimista), incluye el monto de la inversión total por todos y cada uno de los conceptos (diseño, equipamiento, stocks, capital operativo necesario, refacciones publicidad etc.), el monto financiado, las ventas, las compras, los gastos, la utilidad bruta y neta y las tasa de retorno de inversión en varios métodos TIR VAN (valor actual netado) y periodo de recuperación.

Todo proyecto de franquicia debe contar previamente con un estudio de Factibilidad que incluya análisis de competencia respecto del tipo de productos, precios posicionamiento y sistema de comercialización y distribución.

El plan de negocio es el complemento que permite conformar una síntesis de todo el proyecto y dar a cada empresa franquiciante un elemento que le brinde seguridades respecto de los riesgos y ventajas posibles de lograr. Aspectos como analizar la zona en que se va ubicar el negocio, los clientes potenciales, además de considerar el monto de inversión.

4.2 ANALISIS DEL MERCADO

La mayoría de los directores o empresarios estaría de acuerdo con Peter Drucker, quien dijo "El cliente define el negocio; Un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatus o artículos de incorporación sino por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio". En vista de lo anterior, es adecuado empezar el análisis del mercado con

base en los datos sobre los clientes Preguntas sobre estos últimos, como las que se exponen a continuación, merecería la pena que fueran contestadas:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿En que mercados encontramos nuestra clientela?
3. ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
4. ¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?
5. ¿Cuántos clientes compran más de una vez?
6. ¿En que posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas duplicadas, concentración de volumen de clientes y distribución geográfica?
7. ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos o servicios y precio?
8. ¿Podría uno de nuestros clientes decidir producir un producto nuestro para su propio uso?
9. ¿Nuestro mercado esta empezando, creciendo, madurando o declinando?
10. ¿Es la tecnología en el mercado dinámica o estática?
11. ¿Cuál es el potencial de mercado para nuestro producto?
12. ¿Qué participación del mercado tenemos actualmente?
13. ¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

Por supuesto, que las preguntas clave acerca de los clientes y mercados dependen de numerosas consideraciones, tales como si un productor fabrica componentes o productos finales, la frecuencia de compra por los clientes, si el precio del producto es alto o bajo, si el comportamiento de los clientes es estable o cambiante y si el mercado está creciendo o decreciendo.

Hoy en día la gente piensa, se comporta y gasta de manera bastante distinta a como lo hacia hace solo cinco años. Estamos ante un consumidor diferente. La afirmación es válida lo mismo para los norteamericanos, que los europeos y los mexicanos, los asiáticos que los latinoamericanos. El consumidor actual es más exigente en precios y calidad, esta más abierto a probar nuevos productos, es más selectivo en cuanto al costo beneficio de los artículos que demanda, prefiere productos útiles y de larga duración y tiene a su disposición más variedad de donde escoger. Conforme pase el tiempo, estos factores se acentuarán, por lo que se torna indispensable para la empresa el contar con capacidad de respuesta.

En este nuevo contexto es pertinente saber a quienes se enfrenta la empresa como competidores, cuales son las reglas del juego y sobre todo si esta preparada para responder adecuadamente. Por ello es necesario antes que nada que la empresa se conozca, se analice, se critique y se decida a actuar a través de una estrategia para luchar en el mercado internacional y también en el nacional, esto es que cuente con una estrategia competitiva. Para este propósito la empresa podría hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son sus competidores?
2. ¿Qué sabe de ellos?
3. ¿Quiénes son sus competidores potenciales?
4. ¿Ha observado tendencia en su producto o servicio?
5. ¿Qué cambios tendría que hacer a su producto o servicio hoy o mañana para mantenerse en el mercado los próximos cinco años y lograr ventas crecientes?
6. ¿Qué hace superiores a sus competidores?
7. ¿Qué hace superior a su negocio, su producto?
8. ¿Qué es lo que más valora el cliente en su producto o línea?
9. ¿Cuál es la característica o ventaja que más atraería a nuevos clientes?
10. ¿Qué es lo que a notado que fascina o desagrada a sus clientes o a los de la competencia?

En forma complementaria y aún más importante, para contar con su estrategia competitiva, la empresa debe identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o riesgos, ya que estos elementos conjuntados, será el ingrediente vital de la estrategia. Para hacerlo de manera práctica, la compañía procedería adicionalmente a contestar lo siguiente entre otras preguntas:

1. ¿Qué tan flexibles somos?
2. ¿Pueden ser nuestros productos/servicios adaptados o modificados?
3. ¿Qué tan fácil y rápido podemos hacer la adaptación?
4. ¿Cuáles son las ventajas específicas de nuestra firma?
5. ¿Cuál es nuestra capacidad actual?
6. ¿Tenemos exceso de capital? ¿Contamos con suficiente oferta disponible?
7. ¿Tendremos que invertir para incrementar el capital?
8. ¿Qué ventajas de mercadeo tenemos nacional o internacional?

9. Si queremos exportar la franquicia, ¿cómo se comparan nuestros costos con los demás países donde queremos exportar la franquicia?

10. ¿Podemos obtener financiamiento a qué costo?

Ahora bien si de identificación de fuerzas y debilidades se trata, es altamente conveniente que la empresa las determine por área, de acuerdo con el listado que se muestra:

ASPECTO DE PERSONAL.

- Adecuación de la fuerza laboral total
- Clima laboral
- Relaciones con los sindicatos
- Política de personal
- Costo del personal

ASPECTOS EMPRESARIALES:

- Imagen y prestigio de la empresa
- Tamaño de la empresa en relación al sector
- Relación con organismos oficiales
- Capacidad para alcanzar los objetivos propuestos en el pasado

ASPECTOS FINANCIEROS:

- Recursos financieros totales
- Costo del capital
- Nivel de deuda a corto plazo
- Necesidades de capital circulante
- Nivel de autofinanciamiento

ASPECTOS DEL MARKETING:

- Participación de mercado de la empresa
- Nivel de calidad de los productos
- Estructura de la cartera de clientes
- Política de fijación de precios

- Personal de ventas
- Publicidad y promoción
- Estructura de la distribución

ASPECTOS PRODUCTIVOS:

- Estructura de costos
- Calidad de materias primas
- Nivel tecnológico, nivel de la adecuación de la maquinaria
- Productividad global de los factores de producción
- Localización de las estructuras productivas

4.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La palabra estratégica ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Esta terminología fue el mismo que se usaba en el campo de la milicia y es por supuesto una copia de dicho uso. En la actualidad, el concepto es mucho más amplio. En el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra que viene del griego "strategos", que quiere decir general. Literalmente la palabra, estrategia significa el arte de los generales. O en su significado actual, estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la empresa. Este concepto es muy amplio ya que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para llevar a cabo o implantar dichas estrategias.

Peter F. Drucker define a la planeación estratégica como el "proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgo) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la acción sistemática y organizada."

(6)

(6) PETER, F DRUCKER, ED. ATENEO Pag 88

La planeación estratégica, es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente, ya que exige al director que formule y conteste preguntas claves para su compañía, y a las que deberá prestar atención. La planeación estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, y a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas, proporciona también una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa, ya que permite que los ejecutivos a nivel inferior tomen sus decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección

4.4 DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA FRANQUICIA

Para el desarrollo de una franquicia en la etapa de planeación, se podría considerar los siguientes puntos:

1. Definición de objetivo
2. Cuanto y cuando invertir
3. Personal requerido
4. Elaboración de políticas generales para el cumplimiento de los objetivos
5. Elaboración de programas operativos y presupuesto
6. Establecimiento de estándares de calidad de los productos y servicios
7. Análisis y diagnóstico del mercado
8. Diseño de la unidad piloto
9. Factores de éxito
10. Estrategia de operación
11. Estrategia financiera
12. Desarrollo del plan de promoción de franquicia
13. Diseño del perfil del franquiciatario
14. Diseño del procedimiento de selección del franquiciatario
15. Procedimiento para el otorgamiento de franquicias
16. Desarrollo de la red de franquiciatarios
17. Diseño del contrato, tomando en consideración los aspectos legales.

Una vez que estos puntos ya están considerados, el franquiciante deberá proceder a estructurar un plan de expansión y desarrollo que le permita alcanzar su objetivo.

PRIMERA ETAPA

Perspectiva económica del país

Entorno competitivo para el concepto de negocios

Organización de la empresa franquiciante

Plan estratégico para los meses 37-60

Plan operativo para los meses 13-36

Plan de acción para los meses 1-12

SEGUNDA ETAPA

Conceptualización de la franquicia

Diseño de los manuales de operación para la franquicia

Diseño de programas de capacitación para la franquicia

Diseño de manuales de identidad corporativa para la franquicia

Diseño de manuales de construcción y proyecto arquitectónico para la franquicia

Diseño y desarrollo del proyecto financiero (modelo) para las nuevas franquicias

TERCERA ETAPA

Criterios para la ubicación de franquicia

Proceso para la integración de franquiciatarios al sistema de franquicias

Diseño del programa modelo para la apertura de franquicias

Diseño del formato de contrato para el otorgamiento de franquicias.

4.4.1 QUE ES LA ORGANIZACIÓN

La organización es aquella parte del proceso administrativo cuya finalidad es el diseño de la estructura orgánica que permita el logro de los objetivos planeados por la empresa. Dicho diseño, debe estar en función a una jerarquía de puestos en donde cada uno tenga definido claramente las actividades que tiene que llevar a cabo, así como la autoridad que tiene para ese fin.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, habrá de incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen una parte central de la planeación,
- Una idea clara de los principales deberes o actividades, y
- Un área de discreción o autoridad de modo que quien cumpla una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel de buenos resultados habrá que tomar medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función. En este sentido se concibe a la organización como:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
2. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos,
3. La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla, y
4. La obligación de realizar una coordinación horizontal (en un mismo nivel de la organización) y vertical (en distintos niveles de la organización) en la estructura organizacional

La estructura de una organización deberá diseñar para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

4.5.1 LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

Al considerar la organización como un proceso, se advierte de inmediato que deben considerarse varios aspectos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y los planes, ya que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad disponible para los directivos de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho determinado socialmente para ejercer la discreción y por lo mismo esta sujeto al cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, lo mismo puede suceder con las de la estructura de una organización. Debe estar diseñada para funcionar, permitir las contribuciones de los miembros

de un grupo y ayudarles a lograr objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional para que funcione bien nunca puede ser estática

En cuarto lugar, la organización esta formulada por seres humanos. Los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de la gente. Esto no quiere decir que la estructura deba estar diseñada en torno a los individuos y sino entorno a metas y actividades concomitantes Pero una consideración importante es el tipo de personas que van a integrar.

4.5.2 ORGANIZACIÓN EN UNA FRANQUICIA

En el desarrollo de una franquicia, la organización implica el sistema de la franquicia, cubriendo los siguientes puntos:

1. Diseño de la estructura orgánica de la empresa
2. Elaboración de manuales de identidad corporativa
3. Elaboración de los manuales de operación para la franquicia (que deben estar registrados)
4. Elaboración de programas de capacitación para la franquicia
5. Elaboración de manuales de construcción, proyecto arquitectónico, y equipamiento para la franquicia (sí la franquicia es de formato de negocio)
6. Diseño y desarrollo de proyecto financiero (modelo) para las nuevas franquicias.

Todo franquiciante en sus principios, sea grande o pequeño, rico o pobre, necesita un mecanismo para comercializar su franquicia, un plan de capacitación, políticas y procedimientos por escrito, todos básicos para el control de los franquiciatarios, un programa legal, así como capacidad de servicio para atender los problemas de campo.

El tamaño y alcance del programa inicial de la franquicia dependen de los medios y el talento que posean el franquiciante y sus colaboradores del momento. Lo que sí resulta crítico es que dicho programa permita crecer y ampliarse sin debilitar el centro de utilidades principal, que seria el negocio actual.

Los manuales de operación parten de las políticas y las directrices generales y las detallan hasta convertidas en pasos fáciles de seguir. Si bien, las políticas fijan ciertos límites al comportamiento, los manuales de operaciones especifican las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de sus negocios.

Por ejemplo, un manual de operaciones determina la forma en que el franquiciatario debe pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario. Explica cómo motivar, manejar, atraer y conservar al personal. Describe los pasos que debe dar en materia de publicidad, promociones y relaciones públicas.

Los manuales de operación representan el plan maestro por medio del cual los franquiciatarios sincronizan sus operaciones; son un componente fundamental e integral cualquier programa de franquicia.

Otro punto importante en la organización son los programas de capacitación. En materia de franquicias, podemos decir que la capacitación sirve para dos fines: el primero permite preparar franquiciatarios talentosos y competentes; el segundo sirve para vender franquicias. Los franquiciatarios en potencia son neófitos de los negocios. Su principal temor radica en su incapacidad de aprender a operar un negocio nuevo con efectividad y eficiencia. Los programas de capacitación sirven para eliminar esos temores.

La mayoría de los franquiciantes, empiezan ofreciendo un adiestramiento de tipo personalizado en el negocio sede de la compañía y utilizando al personal de planta. Esto es perfectamente aceptable si los nuevos franquiciatarios logran adquirir todos los conocimientos que necesitan para tener éxito. Sin embargo, todo programa de capacitación para franquiciatarios debe incluir una introducción básica a las relaciones con los clientes, las ventas, la publicidad al consumidor, el producto, la administración de personal, contabilidad y su correspondiente papeleo, las fuentes de abastecimiento y el manejo de los inventarios.

4.6 FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE FRANQUICIA PARA EXPORTACION

Teniendo en cuenta los distintos factores que contribuyen al éxito de un programa de franquicia, es necesario identificar algunas claves de franquiciabilidad con las cuales se puede medir la empresa:

1. Dimensiones y antigüedad ¿ha estado operando su empresa el tiempo suficiente como para proyectar su éxito futuro? ¿Es lo suficientemente grande como para proporcionar un nivel de ganancias que la convertirían en una inversión atractiva?
2. Rentabilidad ¿esta haciendo dinero? ¿Constantemente? ¿De acuerdo con los pronósticos?
3. Posibilidad de ser enseñada ¿se les puede enseñar a otras personas para que manejen su empresa de la misma forma que Ud. Lo hace es decir, de la misma manera que la hizo exitosa?
4. Sistematización ¿puede ser analizada y plenamente descritas todas las operaciones diarias en un manual de operaciones que otra persona puede seguir para producir los mismos resultados que Ud. logra? ¿Puede ser reproducida cada tarea?
5. Comerciability ¿puede comunicarse con efectividad y venderse a otras personas el concepto de su empresa?
6. Transferibilidad ¿puede funcionar su empresa con la misma eficiencia en otra parte del país o en mercados internacionales?
7. Originalidad ¿posee Ud. un detalle original con respecto a sus competidores?

Una vez analizados estos conceptos es más fácil saber que tan factible es que nuestra franquicia sea exitosa.

Sin embargo, para las nuevas franquicias a exportar el éxito no es automático. Existen tres requerimientos: un producto o servicio original, un historial exitoso y la capacidad de reproducir y enseñar el sistema comercial, y tres más son: la determinación, la inteligencia y el talento para inspirar a otros con su propio sueño. Aunque las franquicias abarcan diversos negocios existen puntos en común que los une. Por encima de todo, la franquicia es un sistema integral y comercial por el cual resulta sumamente posible aprender de los errores de los demás y beneficiarse con sus éxitos.

Es innegable que el mundo de los negocios se mueve vertiginosamente y las franquicias no son una excepción. Antes de pensar en invertir en el desarrollo de una franquicia como eventual franquiciante y sin pretender agotar los elementos que permiten que una franquicia alcance un amplio nivel de desarrollo y sean un negocio rentable por las partes que en ella intervienen podemos resumir el valor de una franquicia en tres elementos fundamentales: marca, los conocimientos técnico (Know how) y la asistencia técnica.

La marca como signo distintivo de la franquicia, permite crear en el consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad directamente vinculado y condicionado a la marca, con lo cual esta adquiere un reconocimiento y un prestigio que trasciende al establecimiento o punto de venta visitado y se relaciona automáticamente con cualquier otro en el cual se puede identificar claramente la marca en cuestión como sinónimo de valores y satisfactores antes encontrados.

Por su parte, el "Know How" se encuentra referido a métodos, procesos y logística operativa, administrativa y comercial, que permite crear esta imagen de garantía, servicio y calidad, al ser eficientes y representar una ventaja competitiva y por lo tanto un fuerte elemento de diferenciación frente a posibles competidores; cabe señalar que este "Know how" o conocimientos técnicos, generalmente involucran información confidencial y privilegiada que por sus particulares características, se considera como secreto comercial así como desarrollos tecnológicos y protegidos por patente.

La asistencia técnica que forma parte del "Know how" de la empresa franquiciante, es un elemento vital dentro de una franquicia, que nos va a permitir dar mantenimiento y verificar los estándares de uniformidad, calidad, prestigio e imagen.

Estos tres elementos en su conjunto, representan el principio valor de una franquicia, incluso suponiendo que la empresa franquiciante perdiera todos sus bienes materiales tangibles; si esta mantiene su marca y su Know how, el valor de estos pueden superar ampliamente el de lo perdido, siendo estos bienes intangibles, la base de su éxito y por lo tanto su principal activo.

Debemos tener muy presente que el éxito y desarrollo de una franquicia depende en gran medida del desarrollo y adecuada protección a sus derechos de propiedad intelectual.

Estas consideraciones nos llevan a cuestionarnos sobre como proteger y mantener este activo tan valioso de la empresa, el cual hasta hace poco se consideraba difícil de valorar de proteger; sin embargo, la propiedad intelectual nos da los elementos para mantener una protección adecuada, lo cual evidentemente repercute en una relajación de nuestros intangibles y en consecuencia en un incremento del valor de nuestra empresa.

Hemos mencionado las marcas, los secretos comerciales y las patentes, sin embargo, nuestra legislación reconoce diversos derechos de propiedad intelectual susceptibles de apropiación individual y por lo tanto de uso y explotación exclusiva.

Las consecuencias de la globalización llevaron al abandono de la teoría de la riqueza y la potencialidad de las naciones, basadas en los activos naturales y hecho por tierra con la creencia de sentirse fuertes (en el sentido de fortalezas estratégicas) frente a quienes no las poseían y modificó radicalmente la valoración de estos activos frente a nuevos intangibles.

El valor de los países así como el de las empresas comenzó a ser analizado a partir de la posesión o no de la tecnología, liderazgo en la investigación y desarrollo de los productos o materias primas, la capacidad de distribución en los mercados ampliados y el valor de las marcas a nivel global.

4.7 ¿CUALES SON LAS VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS EN LA EXPORTACION?

Se dice y se dice bien, que la apertura de las franquicias es un paso al carril de alta velocidad, es un Ferrari en el camino del crecimiento y la expansión. Como ningún otro, el otorgamiento de franquicias permite al propietario del negocio expandirse a un ritmo que, de otra manera, le sería difícil, o tardado de alcanzar.

La franquicia se ha transformado en uno de los segmentos más grandes de la empresa de Estados Unidos y constituye un método eficaz de expandir una pequeña empresa local hasta convertirla en una gran compañía nacional o hasta internacional. En la actualidad, en los E.U. operan más de 2000 franquicias en forma de negocio, duplicando así la cantidad de solo hace 10 años. (8)

La franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Reputación es un sistema bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público. El capital de trabajo cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos. Experiencia del consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

(8) DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA EN SU INFORME FRANCHISING IN THE ECONOMY

Asistencia gerencial, el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas, las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

Utilidades al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente pueden esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena. Debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

En el Diario Oficial de 20 de diciembre de 1993, apareció el Decreto de promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte firmado y ratificado por los gobiernos de México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá. Este Tratado entró en vigor el 1° de Enero de 1994. Este acuerdo internacional tiene como objeto eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las partes, promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio, aumentar oportunidades de inversión y establecer procedimientos eficaces para la solución de controversias (artículo 102 TLC) (9)

El Tratado significará para los contratos de franquicia una mayor facilidad para la importación y exportación de los bienes y servicios materia de los mismos. También constituirá un marco jurídico apropiado para las franquicias en lo que se refiere a la liberación de aranceles y el flujo de maquinaria, equipo, materias primas, productos terminados y prestadores de servicios profesionales, es decir de personal que puede proporcionar el entrenamiento en el inicio de operación de las franquicias. Algunos de los sectores de la economía no tiene todavía una liberación arancelaria total, pero en un plazo corto o mediano se permitirá el comercio y circulación de dichos bienes y servicios.

(9) CABALLERO, U. EMILIO EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ES SU ARTICULO 142

Un ejemplo de una ventaja para la exportación: si una empresa mexicana exporta sushi a los Estados Unidos, la compañía hace dinero y una necesidad es simplemente satisfecha. Sin embargo, si un restaurante de sushi es franquiciado desde México a los Estados Unidos, se exportan el producto y el Know How, las técnicas de administración en particular, se establece un flujo de dinero que vuelve a México mediante honorarios y regalías y se crean trabajo en lo Estados Unidos. Se percibe que este tipo de intercambio cultural y económico esta beneficiando a ambos piases creando condiciones para otros intercambios de conocimientos y capital.

El Pollo Loco fue una de las primeras franquicias mexicanas que logró conquistar el mercado estadounidense, más recientemente, La Fábula Pizza una cadena de pizzerias, se ha extendido hacia el mercado de nuestro vecino de norte. Considero que la relación entre los Estados Unidos y México es muy buena, todos los aspectos económicos están mejorando y hay algunas franquicias mexicanas que se adaptarían muy bien al mercado del estadounidense, especialmente, considerando los millones de mexicanos radicados en Estados Unidos y la relevancia que podría jugar el factor de nostalgia en el éxito de los negocios.

4.8 LA VALORACION DEL CONCEPTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS POR PARTE DE LA COMUNIDAD INTERNACIONAL DE NEGOCIOS

La valoración del concepto de ventajas competitivas por parte de la comunidad internacional de negocios fue total y creo una nueva cultura, cuyos dos componentes principales fueron:

1. Mercados y competencia globales
2. La búsqueda simultanea de menores costos y mejora de la calidad o sea eficiencia y productividad.

Las anteriores definiciones nos enfrentan con un complejo escenario donde converge la competencia global con su inevitable consecuencia.

La respuesta ha sido la aparición de la concepción sistemática de la empresa, definida como una unidad de negocios, que produce, a través de subsistemas propios y/o de terceros. Esta concepción, de naturaleza estratégica, permite sinergizar las ventajas comparativas y

competitivas a través de la utilización de una moderna herramienta de franquicias para exportación.

Hoy en día no es necesario crear nuevos productos, sino sustituirlos por unos mejores en tecnología, servicios, calidad, rapidez, contabilidad y bajos costos.

4.9 ¿CÓMO SABER SI UNA FRANQUICIA ES RENTABLE?

Realizar un análisis financiero, previo a la adquisición de una franquicia, es una herramienta fundamental de decisión para el futuro franquiciatario, pues los resultados de dicho análisis le mostrarán un panorama definido acerca de las probabilidades de cumplimiento de las expectativas.

El franquiciatario deberá solicitar a la empresa franquiciante, la documentación y cifras necesarias para la elaboración de dicho análisis. La cooperación y accesibilidad que brinde la empresa franquiciante, será un importante indicador de la transparencia con que se maneja con los futuros franquiciatarios.

El propósito principal es presentar una guía básica de los pasos que deben seguirse para la realización de un análisis financiero, sin embargo siempre será recomendable que el inversionista reciba la asesoría de un consultor en franquicias o de un contador financiero.

1. DETERMINAR LOS PERIODOS DEL PROYECTO.

Se recomienda considerar la vigencia del contrato de franquicia como la duración del proyecto, aunque en efecto la idea es que la franquicia pueda ser renovada. Una decisión muy importante antes de iniciar la recopilación de la información financiera del negocio, es determinar si nuestro análisis será realizado por meses o por años.

2. ESTIMAR LAS INVERSIONES DEL NEGOCIO.

Se deben reconocer todas las inversiones que tendrá que realizar el franquiciatario, no solo las iniciales, sino también las que pudieran ocurrir después de la apertura del negocio.

Ejemplo de una franquicia con vigencia de 5 años:

Ejemplo de una Franquicia con vigencia de 5 años							
INVERSIONES	INICIALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUMA
Cuota de Franquicia	\$ 70,000.00	-	-	-	-	-	\$ 70,000.00
Remodelación	\$ 150,000.00	-	-	-	-	-	\$ 150,000.00
Equipamiento	\$ 100,000.00	-	\$ 50,000.00	-	\$ 50,000.00	-	\$ 200,000.00
Varios	\$ 20,000.00	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 50,000.00
Total de la Inversión	\$ 340,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	\$ 5,000.00	\$ 55,000.00	\$ 5,000.00	\$ 470,000.00

3. REALIZAR UNA PROYECCION DE LOS INGRESOS.

Al estimar los ingresos debemos basarnos en criterios bien fundamentados y sólidos, alejándonos de las cifras alegres y sin fundamento, para lo cual es importante reflejar todos factores involucrados con el negocio, como el periodo de arranque y la estacionalidad de sus ingresos.

Se deberá solicitar a la empresa franquiciante una corrida de sus ingresos considerando 3 escenarios: optimista, conservador y pesimista, tomando en cuenta los ingresos en los periodos en que se estimen que entren a nuestra caja o tesorería.

Ejemplo:

Ejemplo:							
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUMA	
Total Ingresos	\$1,000,000.00	\$1,300,000.00	\$1,500,000.00	\$1,700,000.00	\$1,900,000.00	\$7,400,000.00	
	0%	30%	15.38%	13.36%	11.77%		

4. REALIZAR UNA PROYECCION DE LOS EGRESOS

La proyección de los egresos deberá incluir también los escenarios optimista, conservador y pesimista, ya que los costos y gastos directos varían en relación al comportamiento de los ingresos.

Los gastos fijos, como renta, nómina, entre otros no siempre se mantienen constantes ya que de un año a otro pueden sufrir incremento

Los impuestos son quizá el tema más complicado dentro de la proyección de los egresos, ya que la determinación de la utilidad fiscal del negocio se calcula con base a criterios contables y fiscales que complicarían substancialmente el presente análisis.

ESPANOL NO SALE
 VELA EN LA TOLSA

Por el contrario, podemos pedir ayuda a la empresa franquiciante solicitando el monto aproximado de impuestos que pagan sus franquicias en operación, para cada uno de los escenarios de ingresos planteados.

Ejemplo con regalías del 5%						
EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUMA
Costo Directo	\$ 350,000.00	\$ 455,000.00	\$ 525,000.00	\$ 595,000.00	\$ 665,000.00	\$ 2,590,000.00
Regalías 5%	\$ 50,000.00	\$ 65,000.00	\$ 75,000.00	\$ 85,000.00	\$ 95,000.00	\$ 370,000.00
Gastos Fijos	\$ 250,000.00	\$ 270,000.00	\$ 290,000.00	\$ 310,000.00	\$ 330,000.00	\$ 1,450,000.00
Impuestos	*0	\$ 253,000.00	\$ 165,000.00	\$ 187,000.00	\$ 209,000.00	\$ 814,000.00
Total de Egresos	\$ 650,000.00	\$ 1,043,000.00	\$ 1,055,000.00	\$ 1,177,000.00	\$ 1,299,000.00	\$ 5,224,000.00

*En el año 1 no se realizan pagos provisionales, los impuestos de ese año se pagan en el segundo año

5. EVALUACION DEL PROYECTO DE INVERSION

Una vez realizados los pasos anteriores, debemos proceder a calcular los flujos de efectivo del proyecto, restando a los ingresos, el total de inversiones y egresos de cada periodo.

Ejemplo							
	INICIALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUMA
INVERSION	\$ 340,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	\$ 5,000.00	\$ 55,000.00	\$ 5,000.00	\$ 470,000.00
INGRESOS		\$ 1,000,000.00	\$ 1,300,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,700,000.00	\$ 1,900,000.00	\$ 7,400,000.00
EGRESOS		\$ 650,000.00	\$ 1,043,000.00	\$ 1,055,000.00	\$ 1,177,000.00	\$ 1,299,000.00	\$ 5,224,000.00
Flujo de Efectivo	\$ 340,000.00	\$ 345,000.00	\$ 197,000.00	\$ 440,000.00	\$ 468,000.00	\$ 596,000.00	\$ 1,706,000.00

Si siguiendo con nuestro ejemplo, la recuperación de la inversión inicial se logró en el primer año, sin embargo este resultado no incorpora el efecto del valor del dinero en el tiempo, es decir, no considera que \$1 obtenido hoy tiene mayor valor que \$1 obtenido en el futuro.

Para incorporar el efecto del valor del dinero en el tiempo, será necesario traer a valor presente los flujos del proyecto por medio de la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{ccc}
 \text{VP año 1} = \frac{\text{flujo año 1}}{(1+i)^1} & \text{VP año 2} = \frac{\text{flujo año 2}}{(1+i)^2} & \text{Es decir VP(n)} = \frac{\text{flujo año n}}{(1+i)^n}
 \end{array}$$

Donde i es la tasa de descuento, es decir la tasa de rendimiento de alguna inversión libre de riesgo. Para efectos de nuestro ejemplo podemos considerar como la tasa de descuento la equivalente a Cetes.

Ejemplo	INICIALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUMA
Flujo Efectivo	-340000	345000	197000	440000	468000	596000	1706000
Flujo año (n)		345000	197.000	440000	468000	596000	
$(1+i)^n$		$(1.14)^1$	$(1.14)^2$	$(1.14)^3$	$(1.14)^4$	$(1.14)^5$	
VALOR PRESENTE	\$ 340,000.00	\$ 302,631.00	\$ 151,585.00	\$ 295,996.00	\$ 277,103.00	\$ 309,546.00	\$ 987,861.00

Trayendo a valor presente los flujos de cada año, podemos observar en el ejemplo, que estos van perdiendo valor conforme se van alejando del periodo inicial de la inversión, con lo cual la recuperación de la misma ya no se obtiene en el primer año, sino en el segundo.

Además hay que tomar en consideración que el valor de todo el proyecto disminuye de \$1,706,000 a \$987,861, a este resultado se le conoce como Valor Presente Neto, que es la suma de los valores presentes del proyecto menos la inversión inicial y es un indicador muy importante para poder comparar el proyecto con otras oportunidades de franquicia.

Otro indicador utilizado en un análisis financiero es la Tasa Interna de Retorno (TIR) que es valor de la tasa de rendimiento del proyecto y se calcula despejando "i" de la fórmula del valor presente neto. El cálculo manual de este indicador es algo complejo, por lo que aconseja utilizar una calculadora financiera o las fórmulas programadas que tiene una hoja de cálculo como Excel para determinación de la TIR.

Los resultados obtenidos en nuestro análisis financiero nos brinda un panorama valioso, pero será importante compararlos contra los resultados de otras oportunidades de franquicia e incluso de otras oportunidades de inversión

Una franquicia puede ser considerada un buen proyecto de inversión cuando: Ofrezca mayor liquidez, es decir que tenga flujos de efectivo positivos constantes en la mayoría de los periodos del proyecto.

La recuperación de la inversión, considerando el valor del dinero en el tiempo, sea la adecuada de conformidad con nuestras expectativas económicas.

Tenga un Valor Presente Neto y un TIR superiores a las de otras oportunidades de franquicia. Cabe señalar, que el presente análisis financiero es sólo uno mas de los aspectos que debe considerar el futuro franquiciatario antes de adquirir una franquicia, ya que como sabemos no todo en la vida es dinero.

Una franquicia es mucho más que una simple inversión financiera, involucra otras variables y otros aspectos importantes que la hacen atractiva como una forma exitosa de hacer negocio.

La tasa de retorno para este proyecto es de un año ya que la inversión inicial fue \$340,000.00 mientras que en el primer año la utilidad fue de \$345,000.00.

CAPITULO QUINTO

V CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

Franquicia es una alternativa de negocio que está muy de moda hoy en día. Pero se tiene un mal concepto de la misma al creer que solo basta adquirir un nombre de prestigio para así gozar inmediatamente de sus frutos.

Por el contrario, las franquicias representan una opción de negocio que llevada al campo empresarial de manera adecuada y con el apoyo necesario del franquiciante, seguramente dará mejores resultados para sus inversionistas.

Hay que tener una idea muy clara para saber que el comprar una franquicia no significa comprar éxito, sino minimizar riesgos ya que se trata de negocios probados, con varios puntos de venta, con experiencia con tecnología transferida y apoyo continuo.

En las franquicias las cosas se facilitan al ser un negocio planeado y aprobado con anterioridad, pero esto no significa que el franquiciatario deba adoptar una posición pasiva en ella por lo contrario en las franquicias como en todo negocio hay que trabajar para que las cosas sucedan.

La franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio y en el extranjero. La agresividad de este nuevo sistema de hacer negocios en el mundo que ha tenido su origen en los Estados Unidos de América y se ha expandido a todo el mundo como lo marca la siguiente estadísticas:

1. A través de las franquicias se vende una tercera parte de los bienes y servicios de consumo en los Estados Unidos. (10) Es difícil hoy en día comprar algo que no sea a través de la franquicia de alguna manera. "Uno de cada tres dólares pagados por los consumidores norteamericanos en la compra o contratación de bienes y servicios se hace a través de negocios que operan mediante franquicias".(11)

(10) EL DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA EN SU INFORME FRANCHISING IN THE ECONOMY

(11) FUENTE INTERNACIONAL ALL FRANCHISE OPPORTUNITIES HAND BOOK, WASHINGTON, D.C.

2 Existen tres mil compañías franquiciantes que otorgan franquicias, de las cuales mil son empresas significativas

Como una noticia que causo sensación en los finales de la década de los ochentas, se dice que los pioneros de las empresas que hacen negocios con RUSIA son compañías que operan con el sistema de franquicia. Los principales tipos de negocios implantados son: refrescos, hamburguesas y restaurantes de pizzerias.

México tras una década hemos empezado a ver algunas franquicias mexicanas en terrenos internacionales no obstante con un mercado natural y abierto como Centroamérica e incluso Sudamérica, son muy pocas las franquicias mexicanas que han emprendido el camino de la internacionalización eso si todas las que lo han intentado han alcanzado un éxito rotundo.

¿Cuándo o basado en que una organización debe recurrir a la franquicia?

La franquicia puede ser un método útil de expansión en el mercado internacional para cualquier operación de negocios necesaria en el extranjero. Ante la creciente competencia nacional y los saturados mercados mundiales, la expansión ofrece la mejor oportunidad para que las compañías mantengan sus curvas de crecimiento hacia arriba. Por esta razón muchas compañías grandes y pequeñas, aprovechan la franquicia internacional como un medio de crecimiento.

¿Cómo evaluar a quien le doy una franquicia?

La selección y capacitación de los franquiciatarios han caído en dificultades por intentar una expansión demasiado rápida y conceder franquicias a entidades no calificadas. Aunque el franquiciador local conoce mejor el mercado, el franquiciante necesita entender el mercado para fines de adaptación del producto y detalles de operación.

Para poder evaluar aun franquiciatario en necesario que tenga el suficiente capital para invertir en la franquicia, contar por lo menos tres meses de gastos de operación, dedicarse de tiempo completo en la operación al inicio, para que pueda conocer el Know How.

Estar consiente de que la franquicia es el negocio que quiere.

5.2 RESUMEN

Todo análisis retrospectivo de un sector económico, nos obliga a mirar hacia el futuro para tratar de establecer cual será la realidad de las franquicias en los próximos años. Es un hecho que en México la franquicia se ha consolidado, que ha probado ser una forma de organización comercial exitosa con más ventajas que desventajas, que convive perfectamente con los procesos de modernización comercial, de productividad y mejoramiento en la calidad que estamos viviendo; por esto no necesitamos una bola de cristal para saber que su futuro en México es promisorio.

Considero que en la próxima década, observaremos que las franquicias mantendrán, como sector, niveles de crecimientos similares a los que han venido sosteniendo. (Entre el 15 y 20 por ciento anual). La franquicia es una figura que cae como anillo al dedo en muchos de los programas que pretenden establecer el nuevo gobierno de México, es seguro que veremos en el corto plazo la aparición de nuevas redes de franquicias con montos de inversión cada vez menores, que permitirán que un número mayor de mexicanos puedan acceder a su propio negocio.

Nuestras franquicias continuarán saliendo al exterior y serán cada vez más las que compitan con éxito en los mercados extranjeros con Estados Unidos y todo centro y sur América y sin olvidar el viejo continente. La franquicia continuará su desarrollo a nivel mundial, siendo un efecto patente e indiscutiblemente positivo económico de la globalización, permitirá la modernización empresarial y será una importante fuente generadora de empleos.

El sueño Norteamericano, con una malla de seguridad. Es la fusión más efectiva que se haya concebido de la eficiencia propia de las grandes organizaciones con la motivación del pequeño empresario. No toda empresa exitosa podrá dedicarse al Franchising, pero dada la situación y concepto adecuados, puede resultar un extraordinario sistema productor de riquezas para la empresa susceptible de ser convertida en franquicia.

Por lo tanto, no hay que dejarse llevar por falsas expectativas y creencias pues siempre hay que recordar que es necesario realizar una investigación profunda para decidir el mercado meta en el extranjero.

ANEXO DE FRANQUICIAS

NATIONAL CAR RENTAL

SPEEDEE

MIDAS

AUTO WASH

PRECISION TUNE AUTO CARE

FACES

ELECTRIC BEACH TRAINING SALON

CAFÉ ALA CARTE

BIG APPLE BAGELS

CANDY BOUQUET

LA MICHOACANA

HELADOS BING

MC DONALD´S

EL POLLO LOCO

LOS BISQUETS OBREGON

100% NATURAL

SODA FACTORY

KENTUKY FRIED CHIKEN

DOMINOS PIZZA

HUT PIZZA

ALPEN HOUSE

LA SALSA INC

EL RINCON GAUCHO

FUDDRUCKERS

PIZZA REY

HAWAII PARADISE

WORLDSITES

CONSTRUTIVA

GLASS DOCTOR ETC.

BIBLIOGRAFIA

ARCE, GARGOLLO, JAVIER
EL CONTRATO DE FRANQUICIA
MEXICO D.F 1995 ED. THEMIS

CABALLERO, U. EMILIO
EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
MEXICO D.F 1992 ED. DIANA

D. DANIELS, JHON LEE
INTERANTIONAL BUSSINES ENVIORONMET AND OPERATION
MEXICO D.F. ED. MC GRAW HILL

DRUCKER, PETER F.
LA GERENCIA
MEXICO D.F. 1992 ED. EL ATENEO

FERENZ, FEHER TOCATLI
FRANQUICIAS A LA MEXICANA
MEXICO D.F 1998 MC GRAW HILL

PHILLIP, KOTLER
DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA
MEXICO D.F. 1995 7° EDICION ED MC GRAW HILL

RUGMAN, ALAN
NEGOCIOS INTERNACIONALES
MEXICO D.F. MC GRAW HILL

HEMEROGRAFIA

ASOCIACION DE FRANQUICIAS MEXICANAS
FOLLETO MENSUAL

DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
EN SU INFORME FRANCHISING IN THE ECONOMY

ENTREPRENEUR MEXICO
500 FRANQUICIAS

FUENTE DE INFORMACION INTERNATIONAL FRANCHISE OPPORTUNITIES
HAND BOOK WASHINGTON, D.C.