



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

"PANORAMA DE LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN
MÉXICO PARA SU APROVECHAMIENTO Y DESARROLLO"

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ECONOMÍA

P R E S E N T A :

PANTOJA MOJICA NANCY MAGALY



ASESOR DE TESINA: LIC. ERNESTO ARELLANO PULIDO

MÉXICO, D. F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

පරම ණය ආයතනය: ආයතනික තනතුරු
ණය
ණය පාලනය: සමතුලිත

ලබන පරමණුමය පරිපාලන ක්‍රමලේඛනයන්හි දී ආයතන, ආයතන තනතුරු: සමතුලිත

පරමණුමය:

ණය පරමණුමය: සමතුලිත
ණය පරමණුමය: සමතුලිත
ණය පරමණුමය: සමතුලිත
ණය පරමණුමය: සමතුලිත
ණය පරමණුමය: සමතුලිත

**PANORAMA DE LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN MÉXICO PARA SU APROVECHAMIENTO Y
DESARROLLO.**

I N D I C E

INTRODUCCION..... 1

CAPITULO I. SURGIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN MÉXICO.

1.1 ¿Qué es una franquicia?..... 2
1.2 Antecedentes..... 3
1.3 Evolución de las franquicias..... 5
1.4 Elementos que determinan una franquicia..... 8
1.5 Tipos de Franquicias..... 11

CAPITULO II. EL SISTEMA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO, PROS Y CONTRAS.

2.1 Marco jurídico..... 14
 2.1.1 Marco legal de las franquicias..... 14
 2.1.2 Leyes que rigen a las franquicias..... 15
 2.1.3 Principales puntos del contrato..... 17
 2.1.4 Derechos y obligaciones del franquiciatario y franquiciante..... 18

2.2 Pros y contras del sistema de franquicias..... 20
 2.2.1 Pros y contras de las franquicias..... 20
 2.2.2 Pros y contras del franquiciante..... 21
 2.2.3 Pros y contras del franquiciatario..... 21

CAPITULO III. ATRIBUTOS DE LAS FRANQUICIAS.

3.1 Estudio para candidatos de franquicias..... 24
 3.1.1 Perfil del franquiciador o franquiciante..... 24
 3.1.2 Perfil del negocio..... 26
 3.1.3 Perfil del franquiciatario..... 29
 3.1.4 Aspectos a considerar del sistema de las franquicias..... 29

| | |
|--|----|
| 3.1.5 Factores claves del éxito..... | 33 |
| 3.2 Franquicias como instrumento de expansión..... | 36 |
| 3.2.1 Estructura organizacional para emprender una franquicia..... | 36 |
| 3.2.2 Estrategias de mercadotecnia..... | 39 |
| 3.2.3 Estrategias de operación..... | 41 |
| 3.2.4 Estrategia financiera..... | 43 |
| 3.2.5 Estrategia investigación y desarrollo..... | 45 |

CAPITULO IV. EFECTOS Y PERSPECTIVAS DE LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN LA ECONOMÍA MEXICANA.

| | |
|--|----|
| 4.1 Cifras del sector..... | 48 |
| 4.2 El crecimiento de las franquicias en México..... | 49 |
| 4.3 Experiencia de franquicias..... | 51 |
| 4.4 Las franquicias y la globalización..... | 53 |
| 4.5 La reingeniería de las pequeñas franquicias..... | 55 |
| 4.6 Las franquicias más allá del 2005..... | 56 |

| | |
|--------------------------|-----------|
| CONCLUSIONES..... | 59 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|--------------------------|-----------|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 61 |
|--------------------------|-----------|

INTRODUCCIÓN

La globalización genera un nivel de competencia en el mercado que la mayoría de los empresarios pequeños y medianos simplemente nunca habían imaginado. De pronto, cientos de negocios que llegaron hacer verdaderas instituciones, líderes absolutos en sus mercados durante décadas enteras se vieron rodeados y vencidos por competidores con visión y mentalidad global.

Muchas de las batallas por el mercado simplemente no habrían podido ganarse a no ser porque los principales competidores eran cadenas de franquicias. Este modelo de negocio es, en más de un sentido, causa y efecto de la globalización.

Cualquier negocio que sea reproducible, transmisible y rentable puede ser franquicia, esta es una forma de hacer negocios, puesto que esto ya no es una moda, ahora es parte de la economía.

El sistema de franquicias es un método con el que se puede lograr expansión de una manera rápida, ya que una persona ajena al negocio proporcionará todos los recursos para ponerlo en marcha, a parte de que el dueño de la marca o nombre recibirá un porcentaje de las ventas según se acuerde. Este sistema alienta el espíritu emprendedor, ya que la gran mayoría de las personas han pensado alguna vez en tener su propio negocio, y si a esto se le agrega que ya tiene la clientela ganada, es decir, que no necesita buscarla o no tiene que acreditarse pues ya cuenta con el reconocimiento de los consumidores.

Hoy en día encontramos infinidad de franquicias que van desde la belleza, entretenimiento, salud, librerías, computación, ropa e incluso en el ramo de la construcción.

También son una buena solución para las pequeñas y medianas empresas, que no cuentan con la suficiente liquidez para expandirse por si solas; al igual que para las grandes empresas ya que siendo optimistas abrirían dos o tres establecimientos en un año y con un sistema de franquicias pueden tener las que quieran, obviamente la tarea aquí, es buscar a los franquiciatarios, porque no solo basta el deseo, sino que cumplan con ciertos requisitos que se deberán imponer, ya que de esto depende el éxito de ambos.

En México, aunque las empresas pioneras hayan sido de origen extranjero, algunas empresas nacionales han comenzado a utilizar con éxito este esquema. El impacto económico es importante ya que reduce en mucho la vulnerabilidad de micro y pequeñas empresas, pues fomenta la asociación a la vez que fortifica el desarrollo comercial.

El éxito de las franquicias radica en la filosofía de poner al alcance de todos los tipos de inversionistas un negocio con baja probabilidad de fracaso, ya que el prestigio hace que aumenten las ventas, por lo cual más personas desean participar en este negocio. Y por ello este trabajo busca ser la guía como antesala para introducirse al mundo de las franquicias por su esencia descriptiva tomándolo como primer paso.

CAPITULO I SURGIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN MÉXICO.

1.1. ¿QUE ES UNA FRANQUICIA?

“La palabra franquicia es históricamente sinónimo de privilegio otorgado o vendido, como el que se da para utilizar un nombre o para vender productos o servicios. El derecho que concede un manufacturero o un proveedor a un minorista para utilizar sus productos y su nombre en los términos y condiciones que mutuamente acuerden”.¹

En el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la propiedad Industrial se define a la franquicia como sigue: “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 la concede puede 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 ésta se digne”.

Franquicia es la posibilidad que tienen los gobiernos y las empresas, en economía, de ceder a otra empresa el derecho de realizar una determinada actividad económica. El término tiene varias acepciones. Por ejemplo, en el caso de un municipio, éste puede otorgar una franquicia a una empresa privada para que produzca bienes o servicios, lo que se denomina concesión pública, como en el caso de la electricidad o los teléfonos. Las condiciones en que se debe prestar el servicio, las tarifas que se deben cobrar y las condiciones laborales vienen determinadas en un contrato entre las partes. Si se violan las condiciones estipuladas en el contrato, el que cede la franquicia puede emprender acciones legales para revocarla.

“En los negocios, el término franquicia alude al derecho, en exclusiva, que concede una empresa a otra para la explotación de su nombre comercial y su logotipo en un determinado país o región, a cambio del pago de una cantidad de dinero y de un porcentaje de los beneficios. A veces se transfiere incluso el derecho de realizar campañas publicitarias”.²

Las franquicias se han convertido en un contrato elaborado al amparo del cual la persona a favor de quien otorga se compromete a manejar un negocio o vender un producto o servicio con apego a los métodos y procedimientos que establezca el otorgante, y este se compromete a dar asistencia a la persona a favor de quien se otorga la franquicia a través de publicidad, promoción y otros servicios de asesoría.

“Es un sistema de mercadotecnia dinámico que puede aplicarse a una variedad de empresas en diferentes estadios de crecimiento y desarrollo, desde su nacimiento hasta su madurez”³. Es un sistema de comercialización entendido como un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores mediante:

¹ Arce, Gargollo Javier. 1997. El contrato de franquicias. Ed. Limusa

² Biblioteca consulta Microsoft Encarta 2003. 1993-2002 Microsoft Corporation

³ Stevens, Raab y Coautores. 1995. Como multiplicar su negocio. Ed. McGraw Hill.

- Licencia o permiso para utilizar la marca o nombre.
- Transferencia de tecnología (Know-How) como desarrollar el negocio a través de manuales, instructivos, capacitación, retroalimentación de experiencias y permanente supervisión.

“Es la licencia comercial, en donde el inversionista que la adquiere (franquiciatario) recibe por parte del titular (franquiciante) asesoría y asistencia técnica para producir o vender el producto o servicio del que se trate. Es un acuerdo bilateral a través del cual se transfieren conocimientos y asistencia técnica para asegurar la calidad, prestigio e imagen de los productos de los cuales va a disponer el adquiriente”.⁴

Por lo que este sistema de franquicias le da a una persona la oportunidad de convertirse en un empresario independiente bajo condiciones más favorables, que si comenzara por su cuenta. El negocio recibe los beneficios de un nombre, imagen, publicidad prestigio y asistencia administrativa y contable cuando lo necesite. Es decir es una mejor forma para lograr una organización en los canales de distribución, con bajo riesgo y mayor probabilidad de éxito.

1.2 ANTECEDENTES.

El término franquicia ya era empleado en la Edad Media, haciendo referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales, o también de pesca y explotación de recursos forestales. El origen de la palabra franquicia bien podría ser el término francés franc que durante el medioevo fue aplicado como anteriormente se ha expuesto; de hecho el primer documento que refleja la concesión de una franquicia está fechado en marzo de 1232, y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey. Con la llegada de la Edad Moderna se pierde la pista al término franquicia en Francia, de la que no se tiene constancia documental hasta ya entrado el siglo XXI, y esta vez en los Estados Unidos. Reaparece pues el término franquicia, y ya contiene la esencia que lo caracterizará hasta nuestros días, es decir la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

Los años cincuenta conocieron la expansión del sistema de franquicias tal y como lo conocemos hoy en día, y fue en los Estados Unidos donde encontraron las condiciones necesarias para su despegue definitivo, siendo “los primeros franquiciantes la empresa Singer en 1851, General Motors en 1898 y Howard Johnson en 1925. Posteriormente se unió a este formato en 1950 la cadena hotelera Holiday Inn y McDonald’s”.⁵

Cuando McDonald’s toma la decisión de incursionar a México en los inicios de la década de los 80’s, comienza a sentar las bases para su ingreso (1985). Con lo cual se hizo necesario la aprobación y registros de sus contratos respectivos frente al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo que llevo a un tramite difícil

⁴ Gonzalez, Calvillo Enrique. 1994. La experiencia de las franquicias. Ed. Trillas

⁵ Puente Cecilia. 2000. Franquicias: El negocio funciona. Mundo Ejecutivo, núm. 251, marzo.

y engorroso por ser de los primeros contratos que se establecían en México, independientemente del poco conocimiento de nuestras autoridades al respecto.

Pero lo importante era que se conocieran más a fondo las diferencias que existían entre este tipo de contratos y los que comúnmente se hacían para que en posteriores proyectos se pudiera trabajar partiendo de una base más firme.

Para los casos de franquicias en México, hasta 1980 e incluso en los 2 años posteriores, fueron aislados. Entre las pocas que se presentaron fueron: Videocentro, Triónica y Dormimundo, franquicias que se desarrollaron por el Grupo Mexicano de Franquicias, S.A., la cual fue auspiciada por Televisa. Por otro lado la compra de Helados Bing y la consolidación de Helados Holanda, se hizo por parte del señor José Luis González y González del Grupo Quan, S.A., que es una de las empresas más dinámicas del ramo del helado. Otra fue Vips, que se ha desarrollado en buena forma.

El ingreso de McDonald's y otras importantes franquicias como Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers, también estadounidenses, marco a finales de 1987 lo que sería el inicio de la llamada explosión de las franquicias extranjeras en México. A finales de 1989, se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. (AMF), René Morato Fontana fue el primer presidente de la asociación, quien fungía también como Director General de franquicias Howard Johnson de México. Actualmente ocupa el puesto el Lic. Roberto Ramos Weckmann. La misión de la asociación tendría como propósito fundamental la "difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales, para así, proporcionar el crecimiento sostenido de las franquicias en México"⁶

El interés de E.U. por el desarrollo de franquicias en México, hizo que la International Franchise Association (IFA), con sede en Washington, D.C., designo a un representante en nuestro país. Tal puesto fue ocupado por Enrique González Calvillo y había fungido como Vicepresidente Ejecutivo y asesor legal de la AMF, socio de la firma González Calvillo y Forasteri, S.C. Su misión en específico fue que una vez que se entendiera que la Ley de Tecnología no representaba mayor obstáculo para el desarrollo de franquicias en México, representara a la IFA para colaborar con las autoridades mexicanas para la adopción de disposiciones legales que fueran en lo posterior menos restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de estas.

Las primeras negociaciones fueron por causa de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología, la cual representa el mayor obstáculo, ya que era muy restrictiva e inadecuada para el desarrollo de las franquicias y prohibía el uso de explotación de patentes o marcas, pese a que surgieron problemas referentes a nuevas formas de inversiones internacionales, licencias o permisos, adquisición de ciertos derechos, oportunidades, control jurídico, exclusividad, asistencia, etc; continuaron los convenios. Es decir, los contratos de franquicias no tenían una regulación referida a ellos expresamente, por lo que significo que no estaban sujetos a limitaciones legales o administrativas, ya que no había un marco jurídico específico.

⁶ González, Calvillo Enrique. Franquicias: la revolución de los 90's. Ed. McGraw Hill

Para 1989, bajo la administración del Presidente Salinas, da el inicio de la desregulación de la economía, para el caso de las franquicias, los cambios regulatorios o legislativos se producen hasta 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología.

1.3. EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS.

Las franquicias en México han pasado por diversas etapas, iniciando por la importación de franquicias, desarrollo de las franquicias y posteriormente la exportación de las mismas.

A) Importación de franquicias (1981 - 1991)

En su mayoría provenían de Estados Unidos, ya que en los 80's saturaron su mercado, fue entonces cuando se decidieron a exportarlas y gracias a esa táctica tuvieron presencia en un 47% del mundo.

En esta etapa se pudo percibir la falta de experiencia de los empresarios mexicanos, que en lugar de generar sus propios conceptos, prefirieron comprarlos ya hechos, aunque no se ajustaran a la idiosincrasia o leyes mexicanas y que finalmente transformó los hábitos de consumo, gracias a grandes campañas de mercadotecnia, en donde el mercado nacional fue sometido a ráfagas de hamburguesas, nuggets, pizza, etc.

Entre los aspectos legales destacan, que el uso de la marca era mediante la inscripción en la dirección General de Invenciones y Marcas como se mencionaba en el artículo 134 (ley erogada). Posteriormente para que fueran validos se inscribieron hasta enero de 1990 en el Registro Nacional de Transferencia de tecnología, específicamente en la dirección de la Secretaria de Economía.

Entre 1989 y 1991 entraron a México no menos de 100 franquicias en donde en 1989 había 6 socios; en 1990, 15 y a inicios de 1991, 60 socios. Esto fue sin duda un gran reto para México. A partir de ahí se han autorizado cerca de 125 marcas y se han abierto mas de 1050 establecimientos. De las franquicias que entraron según su origen fueron el 50% de Estados Unidos, posteriormente Francia y España, con el 20% y el 15% respectivamente y el resto de diversos países como se muestra en el gráfico No. 1. y la tabla No. 1.

La inversión requerida para tener una franquicia puede ser la siguiente⁷:

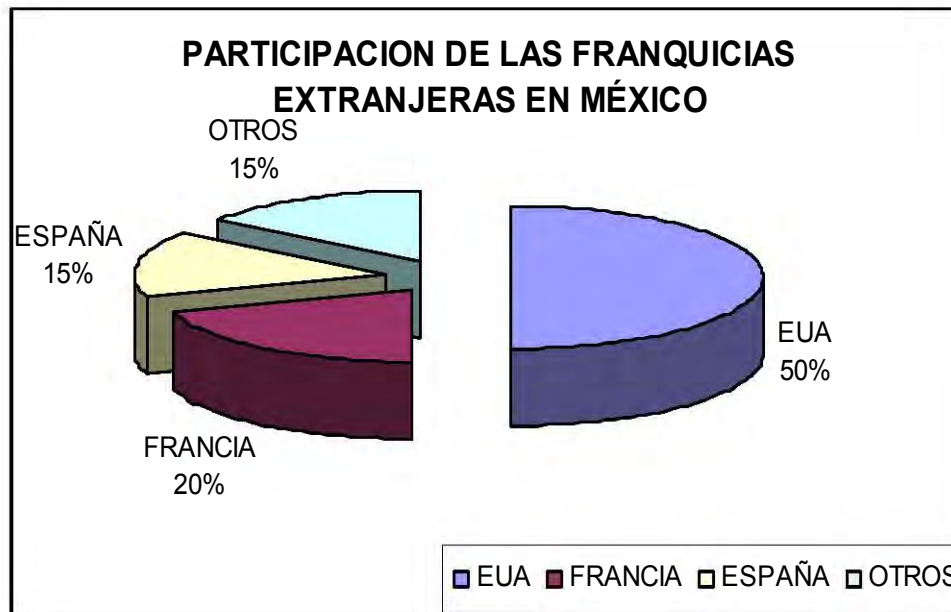
Tabla No. 1

| INVERSIÓN EN MILES DE DÓLARES | PORCENTAJE DE FRANQUICIAS |
|--|---------------------------|
| De menos de 25 | 9% |
| Más de 25 y hasta 50 | 23% |
| Más de 50 y hasta 150 | 34% |
| Más de 150 y hasta 500 | 23% |
| Más de 500 | 11% |
| Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias | |

⁷ www.asociacionmexicanadefranquicia.com

Es importante tener en cuenta, que tipos de franquicias son las que llegan a nuestro país, por ello se presenta la siguiente gráfica la cual nos indica que país es el que tiene más sucursales o franquicias en México y como esta posicionado con el resto del mundo. Esta gráfica es proporcionada por la Asociación Mexicana de Franquicias.

Gráfico No.1



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias.

B) Desarrollo de franquicias mexicanas (1991 - 1993).

“En México había 450 tipos de franquicias que en conjunto operaban unos 60,000 puntos de ventas, según estadísticas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secretaría de Economía). Entre los giros de franquicias el porcentaje más alto lo ocupaban las de servicio, alimentos, ropa y calzado y construcción de bienes raíces”.⁸

Para que las autoridades pudieran aprobar y ordenar el registro de los contratos fue necesario que entendieran que era una franquicia, como deberían ser los primeros contratos, para que las siguientes empresas contaran con una base más firme.

En 1991 se reglamentan los contratos de franquicias y con esto se le da un carácter legal: el 27 de junio de 1991 entra en vigor la Ley de Fomento y Protección Industrial hoy Ley de la Propiedad Industrial, la cual es un proyecto de propiedad intelectual, que se opuso a la Ley de Transferencia de Tecnología.

⁸ www.reutersnewsservice.com

Las principales limitaciones de la Ley Sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y Uso y Explotación de Patentes y Marcas (LRTT) a los contratos eran:

- “Que la contraprestación no guardaba relación con la tecnología adquirida o constituía un gravamen injustificado o excesivo para la economía nacional o para la empresa adquiriente. (Art. 16 fracción 11 LRTT).
- Que se obligaba al franquiciatario a adquirir del franquiciatario (Art. 15 fracción I de la LRTT).
- Se impedía que el franquiciatario desarrollara tecnología (Art. 15 fracción III de la LRTT).
- La prohibición o restricción a la exportación por parte del franquiciatario. (Art. 15 fracción V de la LRTT).⁹

Afortunadamente esto dejó de ser vigente a principios de 1991 y dio como resultado que el desarrollo de las franquicias se fuera consolidando poco a poco, de tal forma que hoy el 55% de franquicias son mexicanas, el 41% Estadounidense, el 2% francesas, el 1% de origen español y el 1% de diversos países.

Además la promulgación de un nuevo reglamento significó el reconocimiento y definición del contrato de franquicias en la regulación mexicana y la liberación de la mayoría de las limitaciones contractuales que establecía la LRTT.

El 27 de junio de 1991, se promulgó la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial (LFPP) que en su segundo artículo transitorio abrogó a la LRTT y su correspondiente Reglamento, con lo que la franquicia dejó de ser un acuerdo que se debía inscribir como especie de contrato de transferencia de tecnología que regulaba dicha Ley y Reglamento. Por lo tanto, ya no existe la inscripción en el Registro de Transferencia.

C) La exportación de las franquicias desde 1993 a la fecha:

La idea de exportar las franquicias surge por el constante crecimiento de éstas, por la acelerada apertura y por los cambios que se viven día a día, cada vez con más rapidez, por la acelerada apertura económica experimentada en nuestro país a finales de la década de los ochenta y por cambios en materia legal, pero principalmente por que permite a las compañías ampliarse con rapidez, ya que pueden financiar parte de este crecimiento con dinero de terceros.

Es decir expandir cualquier negocio a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar, explotar mercados distantes o quizás desatendidos, aumentar las ventas y mayor difusión en medios de publicidad; así como a los pequeños empresarios les permite triunfar a nivel nacional y fuera de las fronteras del país.

“Una prueba de que las franquicias mexicanas han abierto un gran camino en el extranjero, que han dejado en alto el nombre de México y que operan en el extranjero con mucho éxito son: helados Bing y Holanda, Sushi Itto, Ópticas Devlyn,

⁹ Arce, Gargollo Javier.1997. El contrato de Franquicias. Ed. Limusa

El Fogón, Diversiones Moy, Julio, Ivonne, Ferrioni, Nutrisa, entre otras. Una prueba de esto es que las franquicias extranjeras generan en México ventas anuales por 8,000 millones de dólares, mientras que las franquicias mexicanas generan en España, Portugal, Estados Unidos y Centro América 140 millones de dólares en el mismo lapso".¹⁰

Para evitar prácticas desleales y proteger los intereses de terceros en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1992, se promulgo la Ley de Competencia Económica, que es reglamentaria del Art. 28 constitucional (en donde quedan prohibidas las prácticas monopólicas) cuya finalidad es "proteger el proceso de competencia y libre concurrencia mediante la prevención y eliminación de monopolios, practicas monopólicas y restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios (Art. 2 LCE)".¹¹

Esta ley es aplicable a las franquicias, ya que muchos de los contratos tienen por "objeto la producción, procesamiento, distribución y comercialización de bienes y servicios" (Art. 8 LCE)

Pero así como se piensa en exportar franquicias y cuidar los intereses de los mismos mexicanos, también se contempla resguardar y proteger a los extranjeros cuando vengan a invertir a México.

Referente a lo anterior, en el Diario Oficial de la federación el 27 de diciembre de 1993, apareció publicada la nueva ley de Inversión Extranjera, que abroga la anterior ley, quedando establecido que "la inversión extranjera podrá participar en cualquier proporción en el capital de sociedades mexicanas" (Art. 4 LIE). Esto significa para las franquicias la posibilidad de que el extranjero pueda constituir sociedades mexicanas con 100% de inversión extranjera.

Esta etapa se debe principalmente a las firmas de Tratados de Libre Comercio, no únicamente con E.U. y Canadá, sino con otros mercados internacionales, ya que impulsa a México a exportar negocios.

1.4. ELEMENTOS QUE DETERMINAN UNA FRANQUICIA.

Para saber si el negocio puede ser franquicia o no; se deben de conocer los diferentes elementos que la pueden llegar a determinar, por que no todo negocio puede ser franquicia; pero tal vez se pueda cubrir otro perfil, a continuación se mencionan las partes que intervienen en una franquicia:

Franquiciador o Franquiciante

“Es una empresa establecida que posee una determinada marca y tecnología de comercialización y fabricación de un bien o servicio, cediendo los derechos a un tercero, para el uso de éste a cambio de regalías (un porcentaje de las utilidades), Proveyendo de asistencia técnica. Es quien desarrolla el sistema y presta su nombre o su marca registrada, teniendo la obligación de ayudar y supervisar en el abateo, organización interna, estrategias de ventas, controles administrativos y contables, asistencia técnica, obligaciones fiscales y legales, etc.

Tipos de Franquiciantes:

¹⁰ www.reutersnewsservice.com

¹¹ Arce, Gargollo Javier. 1997. El contrato de franquicias. Ed. Limusa

- ✓ **Franquiciante nuevo.** No se puede considerar como una constante cometer errores, ya que se debe tener mucho cuidado. En el comienzo es necesario que se tenga un número mínimo de franquiciatarios hasta que el negocio esté en equilibrio. Esta es la razón principal por la que se requiere un minucioso análisis previo para ver si conviene o no franquiciar.
- ✓ **Franquiciante establecido.** Presenta un menor riesgo ha sido totalmente probado por los franquiciatarios en operación. El costo puede ser relativamente alto, pero se compensa con la seguridad que proporciona.
- ✓ **Franquiciante no ético.** Es el que no tiene la intención de que el negocio dure un largo plazo, adoptado el sistema de franquicias para hacer dinero rápido, engañando a los franquiciatarios; por lo que es necesario dedicar bastante tiempo a la investigación de la franquicia para prevenir este tipo de problemas.
- ✓ **Franquiciante incompetente.** Es el que no tiene la habilidad comercial, ya sea por falta de preparación técnica necesaria o por su limitada aptitud para el negocio. Puede darse el caso que el sistema no genere un nivel de ventas suficiente para mantener un margen de utilidad adecuado.
- ✓ **Franquiciatario.** Es una persona o grupos de personas quienes tienen el interés de invertir en un negocio rentable, por lo que adquieren el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante, y se obliga a estandarizar todas las fases del proceso dentro de un mercado previamente acordado y en forma exclusiva, a cambio de que le brinden apoyo” ¹².

📌 **Tipos de franquiciatarios**

A cada tipo de franquicia le corresponde un candidato idóneo, aquel que es capaz de desarrollar al máximo las posibilidades de que le brinda este sistema. Por lo que los tipos de franquiciatarios dependen del perfil en específico que requiera cada franquicia.

Es decir los tipos de franquiciatarios no son sino todas las personas físicas o morales con residencia en la entidad donde se establecerá la franquicia, con solvencia económica y moral. Deben estar conscientes de que adquieren los derechos de explotar una marca y se convierten así en dueños de su propio negocio.

Con ello obtienen una realización personal e independencia, pero siguen ciertas reglas y sistemas preestablecidos. Así mismo, deberán sujetarse a lo inflexible que pueden ser los mismos. Franquiciar con responsabilidad será el único método de una relación armoniosa entre franquiciatarios y franquiciantes.

- ✓ **“Comisatario.** Es la empresa que regularmente se forma para proveer los productos o servicios que se van a emprender en las franquicias con el

¹² Huerdo, Lange Juan. 1998. El sistema de las franquicias. Ed. AMF

objeto de incrementar el poder de compra, facilitar la logística y controlar la calidad. Es decir es el centro de abasto de las principales materias primas o ingredientes para la elaboración del producto que vende el franquiciatario en su establecimiento. La principal ventaja es poder ofrecer al consumidor una calidad estándar y uniforme, así como tener un control sobre el franquiciatario, ya que se puede calcular sus ventas, para el pago de regalías.

- ✓ **El empleo de una marca o nombre registrado.** Marca es un nombre, termino, símbolo o diseño especial con el que se va a identificar los bienes o servicios de una empresa. La marca se forma mediante un nombre y un logotipo, esto tienen un color y letra específica. Esta tiene protección legal, ya que es propiedad del creador o de alguien para quien la hubiera diseñado. Si no existe una marca no se le puede llamar franquicia, por lo que debe estar debidamente registrada. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial mantiene el control de este tipo de registros. La marca es lo que hace que un producto se venda más que otro que no tiene ningún prestigio.
- ✓ **Un sistema de mercadotecnia.** Es un conjunto de estudios que se deben realizar antes de iniciar un negocio, éste implica no nada más la publicidad, sino la investigación y el desarrollo del mercado. Estos estudios son costosos porque ameritan esfuerzos, desgastes que mediante la franquicia se trata de evitar, pues este es uno de los factores que ofrecen el franquiciante cuando vende una franquicia, ya que los estudios fueron realizados con anterioridad por un grupo de personas congregadas en una empresa matriz, las que a su vez hacen ver que un negocio independiente es menos rentable que uno bajo el amparo del sistema de franquicias. El sistema es diseñado para dar a conocer el mercado la existencia de un producto o servicio que se ofrece, para lo cual se planea todo lo relacionado con fijar precios, promocionar y distribuir productos o servicios que satisfagan necesidades y que garanticen el buen éxito del negocio en algún sector previamente determinado por encuestas de mercado que reflejen los deseos del consumidor y que por sí mismo den utilidades a los propietarios para que se siga fomentando la expansión. La publicidad es importante para garantizar las ventas, por dicho motivo los franquiciatarios pagan una cuota mensual. Dicha publicidad juega un papel importante, por lo regular esta es coordinada por las empresas padres o master, sin embargo hay ocasiones en que las franquicias de una determinada zona pueden cooperar entre si para pagar publicidad local, es decir en lugar de que manden el porcentaje total a la franquicia master, mediante reglas específicas pueden hacerla ellos mismos. Una parte del dinero pagado por derechos o regalías (cuota por el derecho de vender los productos o servicios) se destina en una gran parte para publicidad, aunque puede haber algún concepto a parte para los gastos de publicidad.
- ✓ **Contraprestaciones (Franchise Fee).** Las regalías son las contraprestaciones que el franquiciatario debe de pagar al franquiciante por el uso de las marcas y tecnologías recibidas, es decir por asesoría o proporcionar servicios importantes. Hay dos tipos:

- 1) Regalía inicial. Es la contraprestación que es cubierta en el momento de la firma del contrato y es por otorgar la franquicia.
- 2) Regalías continuas. Periódicamente deberán efectuarse, por lo que hay que establecer procedimientos y formas de pago.

Es importante mencionar que de acuerdo al artículo 156 de la Ley del ISR cuando las regalías se pagan a una empresa mexicana son simplemente gravables para esta y son deducibles para el franquiciatario, y cuando se pagan en el extranjero procede una retención del 15% si son pagos de asistencia o 35% si es por el uso de la marca. El franquiciante puede asegurar el pago de la regalía, indicando el franquiciatario la contratación de una fianza”¹³.

1.5. TIPOS DE FRANQUICIAS.

“Dentro de las franquicias se tiene varios tipos, unos muy simples como por ejemplo en función a su origen: Nacionales o Extranjeras, sin embargo hay otros más específicos dependiendo de la actividad en la que éstas operan entre los que se encuentran los siguientes tipos de franquicias”¹⁴:

- ✓ **“Franquicia de producción:** el propio fabricante comercializa sus productos directamente o mediante master-franchise en aquellos países o zonas geográficas que no desee hacerlo él. También se denomina (franquicia integrada).
- ✓ **Franquicia de distribución:** el franquiciador decide qué productos fabricados por sus proveedores interesa comercializar a través de sus franquiciados. Denominada también vertical-inversa.
- ✓ **Franquicia de servicios:** muy extendida en E.U. supone para el franquiciado vender las prestaciones de servicio creado y puesto en marcha por el franquiciador.
- ✓ **Franquicia semi-integrada:** es la que se mantiene entre un productor y un mayorista, o bien entre el mayorista y los detallistas.
- ✓ **Franquicia horizontal:** es la que soportan empresas situadas a un mismo nivel, como fabricantes con fabricantes, mayoristas con mayoristas.
- ✓ **Franquicia asociada:** también muy extendida en E.U. permite a ambas partes participar económicamente en sus respectivas actividades económicas, incluyendo el intercambio de acciones o participaciones.
- ✓ **Multifranquicia:** consiste en que un mismo franquiciado tenga la titularidad de varios puntos de venta o franquicias. En nuestro país es un valor al alza.
- ✓ **Plurifranquicia:** el franquiciado de una cadena de tiendas se une a otra red

¹³ Huerdo, Lange Juan. 1998. El sistema de las franquicias. Ed. AMF

¹⁴ Reforma (suplemento) “Las franquicias con la opción de la crisis 1997”

de establecimientos que no sea competencia directa de la primera.

- ✓ **Franquicia córner:** tiene lugar cuando un detallista tradicional reserva una superficie de su tienda a un determinado fabricante o distribuidor, y siempre en régimen de franquicia.
- ✓ **Cobranding:** no es un tipo concreto de franquicia, sino la unión de dos enseñas complementarias en un mismo local, en el que comparten gastos y gestión comercial. Por sus ventajas en el sector de la distribución conviene al menos tenerlo en cuenta”.¹⁵

¹⁵ www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm

CAPITULO II

EL SISTEMA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO PROS, Y CONTRAS.

CAPITULO II EL SISTEMA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO, PROS Y CONTRAS.

2.1. MARCO JURÍDICO.

El marco jurídico tiene que ver mucho con la parte legal que debe cubrir la franquicia para poder operar, entre lo que destaca las leyes que deben seguir, que pueden y no pueden hacer como franquicia, los derechos y obligaciones como dueño de la marca.

2.1.1. Marco legal de las franquicias.

En sus inicios el problema que se pretendió resolver fue la distribución eficaz de los productos y servicios. Con el paso del tiempo evoluciono como una forma de hacer negocios independientes.

México se mantuvo por años ajeno al desarrollo explosivo de las franquicias, pero a partir de 1980 y ahora es evidente su crecimiento. El principal problema que se presento fue la incompatibilidad de leyes.

El rápido crecimiento de las franquicias, se debe a la acelerada apertura económica experimentada en nuestro país a finales de la década pasada, y a los cambios en materia legal.

El marco legal fue concebido dentro de un contexto económico y político totalmente distinto al que se vive en México. Al no existir una regulación específica sobre las franquicias, éstas se contenían en dos contratos separados que debían inscribirse ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología; esto se realizo desde 1982, tales contratos son:

1. Contrato de licencia de uso de marca o nombre comercial.
2. Contrato de Asistencia Técnica o Transferencia de Tecnología.

La ley de transferencia de tecnología presentaba algunas limitaciones para el franquiciante cuando:

- “Intervenga la administración del negocio del licenciataro.
- Imponga limitaciones al licenciataro en materia de investigación.
- Establezca proveedores obligatorios para el licenciataro.
- Limite o prohibida la exportación por parte del licenciataro.
- Prohibida la exportación por parte del licenciataro.
- Requiera al licenciataro la celebración de contratos exclusivos de venta o representación.
- Necesite confidencialidad más allá del término del contrato.
- No garantice la calidad de la tecnología.
- Establezca contraprestaciones (regalías) desproporcionada”¹.

¹ Arce, Gargollo Javier. El contrato de franquicias. Ed. Trillas 1997

Como se puede observar, se tenía el claro propósito de eliminar cualquier ventaja que pudiera el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía mexicana, por lo que desalentaba el crecimiento del sistema de franquicias.

Dado lo anterior se puede resumir los problemas en:

- Imposibilidad de pactar en el contrato un periodo de vigencia mayor a 10 años.
- La dificultad de prever en el contrato la facultad o el derecho del franquiciante para invertir en la administración del negocio franquiciado.
- La constante preocupación de que la autoridad considera el monto de pagar regalías como excesivo.
- La ineficaz protección para los secretos industriales.

Sin embargo no fue sino hasta el 9 de enero de 1990, cuando se da la primera mención legal y regulación sobre la franquicia que se publicó en el Diario Oficial de la Federación a través del reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el uso de Explotación de Patentes y Marcas.

Esta ley abarca lo referente a marcas comerciales y patentes, asistencia técnica fórmulas, conocimientos técnicos y certificados de invención. Tanto el reglamento como la Ley resolvieron en forma casi definitiva la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México, haciendo patente también el interés por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

El 27 de junio de 1991 La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) dio a conocer la ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

2.1.2. Leyes que rigen a las franquicias.

“Las leyes tienen como objeto el establecer las bases para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema permanente de perfeccionamiento, en cuanto a sus procesos y productos, así como proteger la propiedad industrial y prevenir los actos que atenten contra ésta o que constituyan competencia desleal relacionado con la misma, estableciendo las sanciones y penas respecto de ellos”².

Con relación a las normas que directa o indirectamente han regulado al contrato de franquicia en el derecho mexicano son:

A) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

- *Art. 25* "Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar el fomento del crecimiento económico, el empleo y justa distribución del ingreso, impulsado a las empresas del sector privado.
- *Art. 28* "Quedan prohibidas las prácticas monopólicas, en consecuencia la ley castigará la concentración de artículos de consumo necesario y que tenga por objeto la alza de precios, procedimiento o combinación de los productores."

² Arce, Gargollo Javier. 1997. El contrato de franquicias. Ed. Trillas

B) Ley Propiedad Industrial.

Así como su Reglamento (136-142) que abrogó la ley de inversiones y marcas esta ley es en la que se deben basar todos los interesados en franquicias, porque en ésta se dice que es una franquicia, así como los elementos que la distinguen como son una marca registrada y la transferencia de tecnología.

La ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial también indica que la solicitud del registro de una marca deberá contener:

- Nombre, nacionalidad y domicilio del solicitante.
- El signo distintivo de la marca, mencionando si es nominativo, no nominativo o mixto y en su caso si es tridimensional.
- La fecha del primer uso de la marca la cual no podrá ser modificada ulteriormente o mención de que no se ha usado.
- Los productos o servicios a los que se aplicaran las marcas.
- Los demás que prevengan el reglamento de esta ley.

La marca es un registro por 10 años y pueden ser renovadas por periodos consecutivos de 10 años por las veces que el titular lo desee.

C) Ley Federal de Derechos de Autor.

En las franquicias el derecho de autor se entiende como la reunión de una serie de elementos tendientes a la creación de un verdadero sistema.

A continuación se indican los diferentes elementos protegidos por el derecho de autor que pueden encontrarse en una franquicia.

- Obras de arte aplicado y arquitectónico. Se busca la distinción en el establecimiento comercial o desarrollo de servicios, con lo cual se pretende lograr una imagen atractiva para el público consumidor.
- Obras Literarias. Se refiere a la celebración de manuales que contiene información en forma adecuada lo cual permitirá al franquiciatario conocer con mayor facilidad la operación y actualizarse en su manejo.
- Programas de computación. En los contratos de licencias sobre este tipo de derechos el franquiciante debe ser muy cuidadoso en el establecimiento de norma que restrinjan la reproducción en la obra y sus utilidades para fines distintivos a los que prevea la licencia de referencia.

D) Otras Leyes que son cumplimiento general para cualquier actividad comercial son:

- ✓ Código de comercio.
- ✓ Código civil en caso de actuar por representados.
- ✓ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ✓ Legislación Fiscal (ISR. IVA CFF).
- ✓ Ley Federal de Trabajo.
- ✓ Ley de Aduanas.
- ✓ Ley General de Salud.
- ✓ Ley Federal de Protección al Consumidor.
- ✓ Ley de Inversiones Extranjeras.
- ✓ Ley de competencia Económica.

E) La Asociación Mexicana de Franquicias.

La AMF tiene por objetivo velar por los intereses del Sector de Franquicias en México, ofreciendo a sus asociados servicios y beneficios que eleven sus estándares de calidad y reduzcan sus costos, mediante la participación en diversos foros gubernamentales y privados, así como la organización y desarrollo de eventos de interés para el sector.

Con base a esta misión, este gremio tiene los siguientes objetivos:

- Desarrollar y promover acciones que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de Franquicias en México.
- Organizar eventos de capacitación para los Miembros Asociados y público en general.
- Establecer normas que promuevan el profesionalismo de las Empresas Franquiciantes y Profesionistas que participan en el sector de Franquicias en México.
- Participar con organismos y asociaciones públicas y privadas en la promoción del sector de Franquicias en México.
- Representar a las franquicias ante el Sector Gobierno y gestionar ante éste acciones y legislación que permitan mejorar las condiciones en la que se encuentra el sector de Franquicias en México.
- Desarrollar un banco de estadísticas del sector.
- *Trabajar* conjuntamente con otros sectores de la iniciativa privada en un plan general de desarrollo, promoción y supervisión de programas privados y gubernamentales que beneficien al sector de las franquicias.

2.1.3. Principales puntos del contrato.

El contrato es la base legal para la relación existente en el sistema de franquicias que debe cubrir todos los aspectos del negocio franquiciado y definir los derechos y las obligaciones del franquiciante con el franquiciatario.

Es decir es aquel que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, un bien o servicio, o ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marcas y nombres comerciales, a cambio de una contraprestación generalmente ligada a los resultados de la operación de la negociación.

Es importante que no existe un modelo que sea adaptable a todas las franquicias, ya que depende de la operación y condiciones generales, pero los puntos principales a aclarar son; vigencia, territorialidad, obligaciones, normas y derechos de ambos y contraprestaciones. “Hay tres categorías que se deben de cubrir:

1. Personales:

En esta categoría se define quien será el franquiciante y franquiciatario. Se trata de personas físicas o morales, ya que el único requisito es tener capacidad para ser sujeto de obligaciones jurídicas.

2. Reales:

Se refiere ala tecnología (Know-How) derechos de propiedad industrial e intelectual (marca), secretos industriales, asistencia técnica, administrativa, y en ocasiones jurídica, contraprestaciones (regalías) tasas condiciones y la exclusividad.

3. Formales:

Involucra las inscripciones de acuerdo a la Ley de Fomento y Protección Industrial, que sirve para identificar al titular y a los usuarios de los derechos de propiedad.

Los elementos formales son:

- Declaraciones: Identificación del motivo de la voluntad de las partes, es decir, por que desean llevar acabo la transacción y si es su libre voluntad.
- Preámbulo: Titulo de contrato celebrado por las partes o representantes que intervienen, así como sus domicilios. Todo esto se refiere a la legalidad de las empresas y las personas implicadas, así como el acreditamiento de la personalidad y los representantes de la empresa.
- Definiciones: Su utilidad es para evitar confusiones, es esta sección en donde se especifica la información confidencial, en que consistirá la publicidad, como se llevara la contabilidad y los archivos, tipos de seguros a contratar, así como con quien será el encargado de tramitar los servicios.
- Otorgamiento: Se establece cuando el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de su sistema. Se debe aclarar los nombres o las marcas, así como manuales propiedad del franquiciante, y determinar que la esta concediendo y por cuanto tiempo, casos de recesiones, renovaciones o revocaciones del contrato y principalmente el objeto de este.
- Definición del territorio: Indicación del área y derecho exclusivo en el cual el franquiciatario podrá ejercer su actividad, así como las condiciones en que las desarrollara. También debe señalar si es el único en la zona o hay o abra más, y si es así en cuanto tiempo.
- Contraprestaciones: Esta cláusula obliga a presentar todos los derechos y pagos de los franquiciatarios deberán cubrir antes y durante la operación del negocio entre los que destacan por su importancia el pago inicial y regalías.
Se deben cubrir aspectos como costo de la franquicia porcentajes, incrementos, fechas de pagos, intereses, multas, sanciones o castigos, tipos de pagos y que cubren, por ejemplo publicidad o algún tipo de financiamiento. Establecer si es necesario algún tipo de seguro, para garantizar el pago de contraprestaciones.
- Penas convencionales: Se refiere a prohibir ciertas acciones tales como: restricciones en cuanto ocupación de otros giros, atentar contra manuales y sus descripciones y retraso o mora en el pago de regalías”³.

1.1.4 Derechos y obligaciones del franquiciatario y franquiciante.

- Derechos y obligaciones del franquiciante.

³ Corona, Treviño Leonel. La pequeña y mediana empresa. Ed. Harla. 1996.

Los derechos y obligaciones que nacen del contrato pueden ser muy variados y distintos en cada contrato, sin embargo las más generales son según la Asociación Mexicana de Franquicias:

- ✓ Conceder la licencia de uso de marca, nombre comercial o la explotación de patentes.
- ✓ Entrenar y capacitar a los nuevos usuarios para la operación del sistema.
- ✓ Entregar manuales, guías o procedimientos correspondientes que de ningún modo el franquiciatario será el dueño.
- ✓ Ayuda contable y financiera.
- ✓ Programas de publicidad.
- ✓ Cumplir con las características de la materia prima que le está vendiendo, como
- ✓ calidad de productos, procedencia de materias primas, términos de entrega y fecha, de pago.
- ✓ Respetar las promociones que se hayan pactado.
- ✓ Cobrar todo tipo de contraprestaciones pactadas.
- ✓ Reservarse el derecho de cancelar cualquier franquicia.
- ✓ Prever la tecnología, así como de técnicos o supervisores.
- ✓ Proporcionar la información oral y escrita pactada en el contrato.
- ✓ Determinar estándares de calidad.
- ✓ Proveer la mercancía, materia prima o producto terminado, pactadas en el contrato.

El titular de la franquicia debe: proporcionar a los interesados, previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera.

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso franquiciante maestro.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
- Derechos del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso los requisitos que deba cubrir para hacerlo.
- Obligaciones del franquiciatario respecto a la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.

En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que derivan de la celebración del contrato de la franquicia.

▪ **Derechos y obligaciones del franquiciatario:**

- ✓ Confidencialidad del proceso de producción o comercialización.
- ✓ Su principal responsabilidad es seguir con los patrones de estándares de calidad, para no alterar la calidad.
- ✓ Llevar a cabo algunos tipos de trámites por su cuenta.

- ✓ Cumplir con las cláusulas de mercancías en consignación.
- ✓ Acatar cualquier disposición en cuanto a los procedimientos, incluyendo requerimiento de uso y aplicación de conocimientos.
- ✓ Pagar todas las contraprestaciones pagadas.
- ✓ Situar al establecimiento con aprobación del franquiciante.
- ✓ Seguir todas las especificaciones sobre la organización del negocio.
- ✓ Vender a los precios y condiciones que señala el franquiciante.
- ✓ Seguir y completar los programas de entrenamiento y capacitación.
- ✓ Preparar y seguir los sistemas de contabilidad y los reportes financieros en forma que le señala el franquiciante, así como informar periódicamente.
- ✓ Contratar determinada clase de personal y someterlo al entrenamiento.
- ✓ Adquirir del franquiciante o de determinados proveedores cierta materia prima, equipo, partes, productos o servicios.
- ✓ Aceptar inspecciones.
- ✓ No ceder, traspasar o sublicenciar.

Entre sus derechos más importantes se encuentran:

- ✓ Poder usar los símbolos, colores, marcas y patentes y nombres comerciales.
- ✓ Limitar la intervención del franquiciante y sus facultades para revisiones periódicas.
- ✓ Recibir accesorias y asistencia en todo momento que lo necesite.

Exigir información acerca de:

- ✓ La experiencia del franquiciador y otros franquiciatario.
- ✓ Quiebras y trastornos que hayan ocurrido.
- ✓ Nivel de compras y lista de precios, así como de ventas.
- ✓ Cuanto personal necesitara.
- ✓ Políticas, calidad y servicio.
- ✓ Capital de trabajo e inversión total.
- ✓ Exclusividad en el territorio, si es que así se acordó.
- ✓ Tiempo del contrato.

2.2. PROS Y CONTRAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Para poder saber si una franquicia es viable o no analizaremos los pros y contras posibles de las franquicias.

2.2.1. Pros y Contras de las franquicias.

Pros.

- ✓ Acortan el tiempo de la habilidad requerida, sin necesidad de conocimiento previo.
- ✓ Reconocimiento excelente de todos los productos que se vendan o los servicios que se ofrezcan.
- ✓ El franquiciatario nunca estará solo.
- ✓ Se tienen más posibilidades de éxito.
- ✓ Magníficas oportunidades de expansión, así como de obtener recursos por los centros que se autoricen abrir (regalías).
- ✓ Se garantiza el retorno de la inversión.
- ✓ Ubican los productos y servicios dentro de los índices de alta calidad.
- ✓ Fortalecen negocios entre ambas instituciones, ya sea nacional o internacionalmente.

- ✓ El franquiciatario reconocerá que el negocio funciona aún antes de que abra su sucursal.

Contras.

- ✓ Si no se siguen paso a paso las indicaciones del manual, se perderá todo, pues no puede haber variaciones.
- ✓ El franquiciatario será su propio jefe y no tendrá a quien hacer responsable ante los problemas.
- ✓ El franquiciante será un socio para toda la vida de la franquicia.
- ✓ El crecimiento de las franquicias siempre estará limitado a las proyecciones de los franquiciantes.
- ✓ El éxito de las franquicias siempre dependerá de la reputación del franquiciador.

2.2.2. Pros y Contras del franquiciante.

Pros.

- ✓ Acortan el tiempo de la habilidad requerida, sin necesidad de conocimiento previo.
- ✓ Reconocimiento excelente de todos los productos que se vendan o los servicios que se ofrezcan.
- ✓ El franquiciatario nunca estará solo.
- ✓ Se tienen más posibilidades de éxito.
- ✓ Magníficas oportunidades de expansión, así como de obtener recursos por los centros que se autoricen abrir (regalía).
- ✓ Se garantiza el retorno de la inversión. Ubican los productos y servicios dentro de los índices de alta calidad.
- ✓ Fortalecen negocios entre ambas instituciones, ya sea nacional o internacionalmente.
- ✓ El franquiciatario reconocerá que el negocio funciona aún antes de que abra su sucursal.

Contras.

Si no se siguen paso a paso las indicaciones del manual, se perderá todo, pues no puede haber variaciones.

- ✓ El franquiciatario será su propio jefe y no tendrá a quien hacer responsable ante los problemas.
- ✓ El franquiciante será un socio para toda la vida de la franquicia.
- ✓ El crecimiento de las franquicias siempre estará limitado a las proyecciones de los franquiciantes.
- ✓ El éxito de las franquicias siempre dependerá de la reputación del franquiciador.

2.2.3. Pros y Contras del franquiciatario.

Pros.

- ✓ Facilidades para echar andar el negocio, como mínimos requisitos de apertura.
- ✓ Negocio atractivo y seguro, ya que es una inversión probada.
- ✓ Asistencia técnica en todo momento, así como manuales adecuados y entrenamiento.
- ✓ Mayor difusión de su producto o servicio, ya que hay constantes campañas de publicidad muy costosa con las que participa con un poco nada más.
- ✓ El negocio es rentable.
- ✓ El franquiciatario reconocerá que el negocio funciona aún antes de que abra su

sucursal.

- ✓ Se tienen más posibilidades de éxito, ya que tiene una imagen sólida.

Contras.

- ✓ Resistencia para continuar el pago de regalías, publicidad, etc.
- ✓ Aunque otro proveedor cuente con las mismas mercancías, no puede ahorrar ese dinero.
- ✓ Cualquier innovación que quiera realizar tiene que consultarla con el franquiciatario y se considerara como creatividad de este último.
- ✓ No son autosuficientes, por lo que son dependientes.
- ✓ Presión por no alterar los métodos de operación.
- ✓ El franquiciatario será su propio jefe y no tendrá a quien hacer responsable ante los problemas.
- ✓ El franquiciante será un socio para toda la vida de la franquicia.
- ✓ El crecimiento siempre estará limitado a las proyecciones de los franquiciantes.
- ✓ Monitoreo permanente de las operaciones.

CAPITULO III

ATRIBUTOS DE

LAS

FRANQUICIAS.

CAPITULO III ATRIBUTOS DE LAS FRANQUICIAS.

3.1 EVALUACION PARA CANDIDATOS DE FRANQUICIAS.

Esta evaluación servirá como guía para saber si se puede ser franquiciante o franquiciador, también para dar una idea más precisa de cómo es el negocio que perspectiva se tiene de él, y que aspectos se deben de considerar para la franquicia.

3.1.1 Perfil del franquiciador o franquiciante.

A continuación se enlistaran unas preguntas que debe plantearse, para que el futuro franquiciante conozca que responsabilidad le espera y si puede con ella, las preguntas principalmente se enfocan al negocio, aunque también se necesita que el franquiciador tenga las características idóneas para ser un buen franquiciante.

“Características personales:

- ¿Trabaja bien con otras personas?
- ¿Sabe cooperar con la gente?
- ¿Sabe escuchar sus sugerencias y sus problemas?
- ¿Le es fácil trabajar en equipo?
- ¿Puede aceptar enfrentar los riesgos?
- ¿Es usted una persona con decisión?
- ¿Es paciente?
- ¿Es buen vendedor?
- ¿Es buen comunicador?”¹

Después de contestar estas preguntas se debe hacer un balance de sus responsabilidades personales, para saber si se tiene el carácter para triunfar en el otorgamiento de una franquicia. En la medida en que se contesten sinceramente las preguntas, se evitara fracasos posteriores. A continuación se explicara porque son importantes dichas preguntas.

Se debe trabajar bien en equipo, ya que el liderazgo autoritario esta peleado con la operación de franquicias y sí no se sabe llevar en armonía con las demás personas, sentirá que pierde cierto grado de control sobre la organización. No se debe olvidar que los franquiciarios no son ni serán sus empleados, si no empresarios independientes, capaces de tomar decisiones autónomas acerca de sus operaciones comerciales diarias, por lo que se debe respetar los conocimientos que tenga del negocio ya que también se enriquecerán con esas aportaciones.

Como cualquier negocio que se emprenda, el otorgamiento de franquicias es un riesgo calculado. Invertirá tiempo, dinero y esfuerzo cuyo futuro no conoce, puede crear entornos y pensar que cualquiera podría ocurrir, pero ninguno con certeza.

¹ Stevens, Raab y Coautores. Como multiplicar su negocio. Ed. Mc Graw Hill. 1995.

Por lo cual se debe tener la aptitud para mantener el rumbo y comprometerse a largo plazo.

Lo que se trata de impedir es que se pierda la visión del tema, ya que al principio costará mucho trabajo vender las franquicias, y si se desespera y empieza a vender sus productos en tiendas departamentales o en otros comercios, sus productos perderán exclusividad y después aunque lo desee ya no podrá vender franquicias. Además ¿qué confianza le pueden tener los futuros franquiciarios de exclusividad de mercado, si se desespera y empieza a perder el sentido del sistema de franquicias?

Echar a andar una operación de una franquicia desde cero es una tarea ardua. Se tiene que promover y vender la franquicia, entrevistarse con los posibles franquiciarios, desarrollar programas de publicidad, preparar especificaciones y detalles del negocio, asistir a las inauguraciones, imprimir boletines, ayudar en la selección de la mejor ubicación, supervisar las decisiones administrativas y realizar cientos de otras funciones.

Debe entenderse que el otorgar las franquicias, implicara sacrificios, por ejemplo algún día en que se tenga una invitación para salir en familia o con amigos, a lo mejor tendrá que trasladarse a dar una capacitación en otro estado de la Republica, por lo que en un tiempo se tendrá que descuidar la vida social hasta que pueda darse el lujo de contratar personal quien desempeñe esas labores. Sin embargo lo más gratificante de esto será ver a los franquiciarios triunfar, ya que el éxito de ellos también será para el franquiciador.

La moraleja es clara, las ventas y el crecimiento de las franquicias implican tiempo y paciencia, por lo que no son negocios para enriquecerse de la noche a la mañana. El don de las ventas es un factor fundamental para triunfar como franquiciador y el crecimiento va a depender de que se encuentren prospectos para que les venda el negocio. Es un trabajo agotador que requiere persistencia, tiempo y esfuerzo. Implica tocar puertas, repartir toda clase de objeciones y hacer el seguimiento de los prospectos, una labor tediosa que puede resultar desalentador, ya que algunos solo le quitarán el tiempo (por carecer de atributos) que pudiera invertir a verdaderos franquiciarios.

Otro factor importante para que la franquicia tenga éxito es que haya buena comunicación entre el franquiciario y el franquiciante y sobre todo que comprenda éste último que lo que está vendiendo es un estilo de vida y así mismo la oportunidad de iniciarse por primera vez en una empresa propia.

“Características personales según una encuesta a franquiciadores con experiencia en el sistema de franquicias:

➤ Liderazgo y optimismo:

Un franquiciador debe poder crear una situación de ventajas mutuas tanto para la compañía matriz como para sus franquiciarios. Entonces deberá impregnar a la compañía con entusiasmo y pasión.

➤ Tenacidad:

No importan las circunstancias siempre se debe mantener firme el objetivo inicial, aunque también son elementos críticos la suerte y la oportunidad. Su interés principal esta en su negocio y como mejorarlo.

➤ **Compromiso y honestidad:**

Dedicarse al negocio al 100%, es decir hacer cosas importantes para la empresa y cuidar que los franquiciatarios tengan éxito. No hay nada peor que demostrar que la situación de los franquiciatarios no le importan en lo más mínimo, nunca debe de perder el sentido de los negocios y la honestidad.

➤ **Aventurarse:**

Estar dispuesto a correr riesgos, habilidad para sobreponerse a todas las negativas, tener la capacidad para ajustar los planes y adecuarlos a constantes cambios.

➤ **Carisma:**

Personalidad dinámica, mucha confianza en sí mismo y en habilidad de comunicación ya que con esto logrará mantener relaciones recíprocas con cada uno de los franquiciatarios para descubrir que necesitan y proporcionárselo”².

El paso siguiente después del autoanálisis es acrecentar más las habilidades. Y sino se posee mucho de los atributos que se mencionaron, se debe tratar de desarrollarlos, esto implica un reto adicional, una oportunidad para resolver con creatividad un problema difícil. Por ejemplo sino se es bueno trabajando con subordinados, se pueden tomar una infinidad de cursos.

Cuando ya se haya terminado de contestar el cuestionario de aspectos personales en donde se aprecian los desafíos personales que le esperan a todo franquiciante y se haya pensado si posee las características que se necesitan; ha llegado el momento de saber si su negocio se puede convertir en franquicia o no, por que no basta con querer expandirse mediante franquicias. Es decir terminada la auto evaluación, se debe analizar si su negocio cuenta con las características básicas necesarias para poder ser una franquicia.

3.1.2 Perfil del negocio.

Al hablar del perfil del negocio se refiere específicamente a los factores que hay que considerar para saber si el negocio puede llegar a ser una franquicia, es decir si es franquiciable o no.

Entre más preguntas afirmativas se contesten mayores serán las posibilidades del éxito pero sobre todo hay que ser sinceros y realistas. Las preguntas que se deberán plantearse son:

“¿El negocio podrá tener éxito como franquicia?

¿Actualmente es propietario de un negocio rentable?

¿Desea expandir el negocio con rapidez?

¿El negocio podría sistematizarse con facilidad y separarse en sus componentes esenciales?

¿El negocio forma parte de un sector desorganizado que se caracteriza por un gran número de negocios familiares?

² Stevens,Raab y Coautores. Como multiplicar su negocio. Ed. McGraw Hill. 1995

- ¿Pertenece a un sector que carece de cantidad importante de grandes franquicias o de negocios propiedad de grandes compañías?
- ¿Podría funcionar con un inventario modesto?
- ¿Es relativamente fácil de operar?
- ¿Se puede aprender fácilmente?
- ¿Se puede instalar en cualquier localidad?
- ¿Depende de una tendencia (largo plazo) o una moda (pasajeras)?
- ¿El negocio puede duplicarse fácilmente?
- ¿Se puede generar suficientes ingresos para atraer a los franquiciatarios potenciales?
- ¿Una copia del negocio podría alcanzar el punto de equilibrio?
- ¿El negocio pertenece a un mercado establecido?
- ¿Ofrece algo novedoso o mejorado?
- ¿El producto o servicio satisface una necesidad o un deseo legítimo de los consumidores?
- ¿Se sentiría satisfecha otra persona con los ingresos que le dejará el negocio?
- ¿Se cuentan con campañas de mercadotecnia?
- ¿Se tienen los fondos necesarios para emprender un programa de franquicias?
- ¿Se tiene el negocio adecuado?
- ¿Cuándo serán obsoletos los productos y servicios que se producen?
- ¿Cuáles son los objetivos básicos como organización?
- ¿Están aumentando o disminuyendo los mercados?
- ¿Cuántas sucursales hay?
- ¿Qué oportunidades y amenazas existen?
- ¿Alguien le pregunta alguna vez si estaba interesado en vender el negocio?
- ¿Cuánto tiempo llevan en operación su negocio?
- ¿Cuánto tiempo le llevaría enseñar la operación del negocio?
- ¿Qué capital tiene disponible para invertirlo en un programa de franquiciar?
- ¿Cuántos años de experiencia tiene en la administración para franquiciar?
- ¿Ha cuantificado la cantidad de dinero que se requiere para abrir una franquicia de su propio negocio?
- ¿Qué mercado tiene el negocio?
- ¿Qué competencia tiene?³

¿Qué calificación obtuvo su negocio, cumple con los criterios de una franquicia? De no ser así, no se debe desesperar, lo mejor para el negocio para seguir creciendo es con unidades propias, por lo cual la expansión quizás no llegue tan pronto ni tan lejos como podría haberlo hecho con un sistema de franquicias, pero existe una amplia variedad de opciones a las que se puede recurrir para ayudar al negocio a crecer y desarrollarse para fortalecer su economía, que consecuentemente es la de México.

Si se tiene por meta agregar unas cuantas tiendas locales a la operación actual, no se debe hacer por medio de franquicias, no se necesitan. La expansión por cuenta de la compañía es una estrategia lenta y laboriosa, pero si no cuenta con el perfil idóneo no se debe arriesgar.

³ Stevens, Raab y Coautores. Como multiplicar su negocio. Ed. McGraw Hill. 1995

Si el problema fue la capacitación, se puede remediar, tratando de afinar la operación en un periodo relativamente corto o de reclutar franquiciatarios con experiencia en el ramo, con lo cual evitará mucho tiempo en la capacitación. Lo más importante es que por cada obstáculo hay opción.

El franquiciante no sólo ofrece productos o servicios, sino lo esencial es proporcionar una amplia gama de servicios de administración dirigidos a incrementar el éxito de sus franquiciatarios, capacitar a los nuevos dueños, desarrollar método, buscar nuevos productos y brindar asesoría en todo momento.

Antes de poder franquiciar, un negocio debe haber demostrado que se puede generar de manera consistente ganancias, primero para ella misma y después para los franquiciatarios, además de poder ofrecer un producto o una idea probada, sin olvidar que el negocio puede ser fácilmente reproducido y estandarizado.

No se debe olvidar que los franquiciantes deben conocer y comprender a detalle el mercado de los negocios, de tal modo que se pueda determinar con exactitud el número total de franquicias a vender a una zona geográfica, para esto se necesita saber que recursos cuenta y cuanto más necesitará.

Deberá estar preparado para cumplir con su fin primordial: hacer que cada franquiciatario alcance el éxito en el menor tiempo posible. La franquicia ha de generar suficientes ingresos para que las partes se sientan satisfechas. Que mantenga a sus franquiciatarios ganando dinero y ellos conservaran su anuncio sobre la puerta de sus negocios.

Para decidir si un negocio es lo bastante rentable para otorgarse mediante franquicias, la clave esta en determinar lo que un franquiciatario promedio podría ganar con él.

También se debe analizar las fortalezas (reconocimiento de la marca, condiciones, experiencia) y debilidades del negocio (costos, competencia, etc.) así como reconocer a que cambios del entorno esta sujeta como moda, tipos de cambio, aumento de tasa de interés, etc.

El franquiciante no debe olvidar que esto también implica una buena dosis de riesgo, ya que entre más aprenda ahora, menores serán los errores que cometa mañana. Otra clasificación para saber si un negocio puede llegar a ser franquicia es la siguiente, ya que así se cumple también con el objetivo implícito de ésta, que es ser inscrita en la asociación mexicana de franquicias y por que no en la internacional en breve tiempo.

“Dado lo anterior el Director General del Centro Internacional de Franquicias, propone los siguientes factores a considerar para asociar a un negocio como franquicia:

- ¿La empresa tiene condiciones de ampliar sus ventas?
- ¿Se puede volver obsoleto el producto o servicio rápidamente?
- ¿Depende de importantes significativas o de subsidios gubernamentales o bien de otras variables fuera de su control y que son vitales para la sobre vivencia de su negocio?
- ¿Cuáles han sido los resultados reales en los últimos cinco años (utilidad neta)?
- ¿Las ventas son mejores que la competencia?
- ¿Qué ventajas competitivas en relación con la competencia posee?
- ¿En quien recae las decisiones de la empresa: dueño o familiares?
- ¿Cuál es la filosofía: emprendedora o conservadora?

- ¿Cual es la temporada de su negocio (meses de ventas fuertes)?
- ¿Se necesita un punto comercial en específico?
- ¿Qué espera de un franquiciatario?"⁴

3.1.3 Perfil del franquiciatario.

La definición del perfil del franquiciatario es otro paso importante para que una empresa se convierta en franquicia. Es decir jamás vender una franquicia a la primera, sin estudiar cuidadosamente quien quiere adquirirla. A continuación esta el cuestionario de evaluación.

- ¿Cuenta con los fondos económicos necesarios?
- ¿Tiene experiencia con la franquicia o con otras?
- ¿Analizo otras franquicias, para ver cual convienen a sus necesidades?
- ¿Sabe que otras franquicias hay en el ramo?
- ¿Conoce las políticas y estrategias de la franquicia?
- ¿Cuáles son los proyectos de la franquicia?
- ¿Se generan suficientes ingresos?
- ¿Le gusta trabajar bajo un sistema metódico?
- ¿Esta dispuesto a tomar decisiones compartidas?
- ¿Tiene tiempo completo para el mejor funcionamiento de la franquicia?
- ¿Es una persona emprendedora?
- ¿Le gusta trabajar en equipo?

Se debe analizar si tendrá la capacidad y experiencia suficiente para cumplir adecuadamente con los requisitos que se pidan, y sobre todo estar dispuesto a perder autonomía e independencia a la que se pueda estar acostumbrado, puesto que pasa a formar parte de un sistema, además de realizar pagos por regalías.

3.1.4 Aspectos a considerar del sistema de las franquicias.

Muchos negocios familiares que no cuentan con recursos para expandirse y que son rentables, cuentan con la solución para tener mas establecimientos, el sistema de franquicias, ya que el trabajo y la dedicación en una empresa puede verse premiada.

Lo anterior es porque continuamente se están presentando situaciones que involucran a compradores quienes desean invertir en negocios rentables y un negocio familiar puede llegar a ser un negocio con gran renombre.

La mayoría de empresarios encuentran dificultades de expansión debido a los elevados costos para la apertura de filiales, perdiendo mercados en regiones no atendidas, ya que si se dedican a crecer por su cuenta sin otorgar franquicias, podrían estar desperdiciando años mientras sus competidores se expanden, quizás empleando este sistema de mercadotecnia que se teme aplicar.

Inclusive las franquicias pueden ser una gran consolidación como para competir con grandes cadenas, pero si se decide esperar a tener los recursos para hacerlo por si mismo

⁴ Stevens,Raab y Coautores. Como multiplicar su negocio. Ed. McGraw Hill. 1995

puede perder mucho como, por ejemplo ampliarse con rapidez, no disminuir costos, abrir menos unidades, endeudarse para conseguir el capital, no abarcar muchos mercados, por que habrá lugares desatendidos, la publicidad no será en los mismo s medios, el impacto en las ventas será menor, etc.

Pero antes de analizar todo esto el futuro franquiciante, debe considerar todo el trabajo que le espera por ejemplo un serio compromiso, una clara idea del negocio que va a emprender y ser más tenaz que sus competidores (sobre todo mucho esfuerzo y perseverancia), ya que lo más seguro es un triunfo en el negocio de las franquicias.

Si alguien ya tiene un negocio para su crecimiento es necesario invertir dinero adicional, con lo cual le va a dar la oportunidad a empresarios independientes, a capitales ajenos a la empresa a adquirir el sistema que desarrollo, y si fue un proyecto rentable para alguien, por que no para otros, por lo que se obliga a transmitir los conocimientos, experiencia, mecanismo, etc. a un tercero, pero el franquiciante pone las reglas.

El sistema de franquicias significa que se esta adquiriendo una red de distribuidores adicionales que son de alguna manera sus socios y que tendrá que respetar las políticas que aceptaron a la firma del contrato y lo mejor es que se realiza la apertura de un negocio adicional al suyo sin que sea su dinero el que se esta invirtiendo, es decir se expande con inversión de terceros.

Si ya tiene cierta clientela y si el negocio es confiable, entonces se podría tener futuro, por lo que si además le gustaría tener otro establecimiento en alguna zona especial en donde tendrá mayor clientela y no cuenta con el dinero para hacerlo, debe decidirse a tener una sucursal bajo el sistema de franquicias, de este modo no invertiría dinero y le permitirá a su negocio crecer.

Esto significa que le dará la oportunidad a empresarios independientes que como usted desean gozar de los beneficios que ustedes ya ha obtenido, con lo cual se obliga a transmitir los conocimientos especiales que hacen de su negocio diferente a los demás.

Al llevar acabo este sistema es el franquiciante quien pondrá las reglas para que otro invierta, es como adquirir una red de distribuciones adicionales, para lo cual también se tendrá una serie de obligaciones.

El franquiciante nunca termina de estudiar el mercado, innovar campañas y medios de publicidad, desarrollar nuevas técnicas o productos que harán que el y sus franquiciatarios den algo adicional al público para que siga tendiendo éxito el negocio. Las marcas de sus productos deben estar reconocidas en el mercado y que no sean similares a otros productos o empresas del giro.

Para franquiciar lo primero que se requiere es tener el deseo de poner el nombre de su negocio en manos de otra persona y sobre todo considerar aspectos como que inversión necesita el franquiciatario incluyendo el costo de la franquicia (costo inicial), derechos de uso, renta y adaptación de un local, así como costos a considerar para poner en marcha el negocio (capital de trabajo) es decir salarios, gastos de por lo menos un tiempo considerable, el stock en inventarios en cuanto tiempo va a capacitar al personal, que tipo de inversionista (perfil) es decir si es buen candidato, permisos derechos que deberá tramitar ante las autoridades para poder llevar a cabo la franquicia.

Si el inversionista no cuenta con el dinero suficiente, el franquiciante debe tener planes para tratar de ayudar a los futuros franquiciatarios o por lo menos con quien puede solicitar créditos, y si no se contempla esto, por lo menos que el franquiciante debe tener la suficiente información para valorar cuando el franquiciatario obtenga un crédito. También necesita cumplir con ciertos requisitos para que los posibles inversionistas tengan confianza en la certeza del negocio. Lo primero a conseguir es un abogado con experiencia en franquicias, ya que le ahorrará mucho tiempo y dinero.

Actualmente ya hay despachos que se especializan en dar asesoría legal y comercial acerca de los posibles proyectos de franquicias, por ejemplo Francorp Consultores Internacionales en Desarrollo de Franquicias. Esta consultoría cuenta con una vasta experiencia que se tornará en utilidad para el franquiciatario.

El objetivo de contar con un abogado experimentado es que establezca las bases del contrato para garantizar tanto los derechos y obligaciones del franquiciante como los de los franquiciatarios y evitarse problemas posteriores muy costosos en algunos casos o juicios muy tardados, etc.

También se puede conseguir alguna empresa administrativa que desarrolló los manuales de operación del negocio, ya que los nuevos franquiciatarios deban seguir paso a paso las reglas desde la elaboración o prestación del servicio, así como saber atender adecuadamente a los clientes y proveedores, y por supuesto personal contable calificado ya que todas las operaciones de todas las franquicias deben llevarse a cabo de la misma forma cuentan con sistemas contables que requieren únicamente de alguien que supervise las operaciones.

El primer paso para establecer las regalías consiste en determinar la rentabilidad relativa de su negocio. Si sus márgenes de utilidad son bajos, unas regalías altas podrían acabar con la frágil salud operativa de sus franquiciatarios. En cambio, si los márgenes son altos unas regalías mayores se justificaran plenamente. Lo mejor es cobrar una sola cuota que incluya los gastos de capacitación, mercadotecnia, publicidad, etc. y no estar haciendo pagos por cada uno de estos conceptos. Normalmente las regalías de las franquicias van de un 3% a un 10% sobre las ventas brutas, pero otros cobran un porcentaje fijo. Sin embargo, las cuotas fijas no sirven de incentivo para que el franquiciador financie los servicios que los franquiciatarios necesitan para crecer. “No los castigamos por tener éxito (dicen los franquiciadores a sus prospectos), usted siempre paga la misma cantidad por mucho que crezca”.⁵

El problema de esto es que con cuotas fijas, los ingresos del franquiciador son fijos. Su único incentivo para ganar más es abriendo más franquicias y no brindando a los franquiciatarios los conocimientos sobre mercadotecnia que necesitan para aumentar sus ventas.

Lo único importante a destacar es que entre menos tiempo se invierta al principio en la formación de los dueños de los nuevos negocios, mayor será el tiempo que deberá

⁵Stevens,Raab y Coautores. Como multiplicar su negocio. Ed. McGraw Hill. 1995

perderse ayudando a los desventurados franquiciatarios, por lo que en la capacitación no debe caber ninguna duda.

Todo programa de capacitación debe estructurarse para que produzca empresarios efectivos que puedan resistir por sí solos el entorno de los negocios.

Su programa de capacitación debe estructurarse de manera que satisfaga las necesidades de su negocio. No existe un formato único que permita enfrentar todas las contingencias posibles y este planteamiento sólo pretende ofrecer algunas sugerencias. Todo programa de capacitación exige una planeación y una preparación muy cuidadosa si se desea que produzca franquiciatarios esmerados y competentes. Antes de iniciar la capacitación se recomienda los siguientes puntos:

- “¿A quien va dirigido el programa de capacitación?
- ¿Cuáles son los objetivos del programa?
- ¿Cómo será la evaluación?
- ¿Qué hará con quienes obtengan malos resultados?
- ¿Cuánto durará el programa?
- ¿Quién dará los cursos?
- ¿Dónde se impartirán?
- ¿Qué materiales e instalaciones va a necesitar?”⁶

Lista que facilita la apreciación de requerimientos para franquiciar:

- Ser una marca o producto con algún impacto en el mercado.
- Que el producto o concepto sea fácil de distribuir o repetir por los futuros franquiciatarios
- Que tenga un retorno de la inversión adecuado.
- Poco tiempo para capacitar y entrenar al nuevo personal.
- Demanda constante y demostrada por sus productos o servicios.
- Puntos de ubicación y los principales puntos de ventas.
- Acondicionamiento del área para operar fácil de conseguir.
- No excesivas regalías.
- Muy corto tiempo para recuperar la inversión.
- No muy costoso el monto de inversión.
- Estudio permanente de la demanda.
- El franquiciante tiene la obligación de seguir estudiando el mercado y desarrollar nuevos productos que le permitan estar en vanguardia y por lo tanto en el gusto del público.

En su expansión no debe buscar únicamente personal, sino que ganen todos los futuros franquiciatarios, los márgenes operativos y los de utilidad deben ser superiores comparados con los de la industria a la que pertenecen, los productos que ofrece la empresa deben satisfacer una necesidad real del mercado y que aporten un valor agregado al consumidor diferenciándose de su competencia, que la empresa tenga arraigo en el negocio, y que su tecnología y experiencia hayan sido probados en diferentes sistemas operativos y de distribución, las sucursales deben tener un carácter distintivo, la estandariza y ser de fácil implantación, es decir contar con un manual de operaciones claro y conciso.

⁶ Op.cit.

3.1.5 Factores claves del éxito.

Se dice que lo importante en las franquicias es tener ventajas competitivas, es decir, dar algo más de lo que ofrece la competencia o algo que únicamente lo pueda encontrar en la franquicia, eso sería factor clave del éxito.

Hay muchos factores importantes, a considerar tales como la ubicación, ya que si no está en un buen lugar las ventas pueden no alcanzar los niveles esperados, los empleados deben cumplir con un perfil específico y por supuesto con proporcionales toda, la capacitación necesaria, el capital de trabajo no debe ser muy alto, ya que dificulta la entrada de más franquiciatarios y cumplir todo cuanto se estableció en el contrato.

Desde que surgieron las franquicias han ejercido un rol muy significativo en las competencias de las naciones por los mercados mundiales, incorporando compañías nacionales a este formato, así como la introducción de nuevos inversionistas, esto ha hecho que el entorno de las franquicias se vea favorecido, aún así, no existe una estadística confiable de que negocios tiene mayor futuro, ya que hay más de 500 tipos de negocios, sin embargo se sabe que el de alimentos y la ropa son giros que a pesar de recesiones o guerras siguen en marcha.

La operación en mercado distantes o bien con diferencias culturales y de consumo, se dificulta, por lo que el desarrollo de un concepto se facilita a través de franquicias. Se considera que la principal causa de que fracasen es la mala relación entre franquiciador y el franquiciatario, por lo que si siguen ciertas reglas esto se puede solucionar.

Para obtener el éxito esperado no se debe olvidar principalmente: el tiempo que le llevará capacitarse y recuperar su inversión, las contraprestaciones que debe pagar, la calidad que deberá proporcionar al público, y que exigir de los proveedores.

No es concebible ni recomendable que un inversionista adquiera una franquicia cuando el franquiciante no sea a su vez el titular de las marcas que distingue al negocio franquiciado.

Por lo tanto la clave del éxito en el sistema de franquicias es el profesionalismo. La franquicia no es una opción para gente impaciente, por lo que otra clave antes que nada es la comprensión mutua. La venta de productos y servicios a través del franquiciatario va a crecer permitiendo a personas físicas o grupos familiares propietarios de un negocio sin el peligro de perder todo su patrimonio en el intento de fundar su propia empresa.

Este sistema de franquicias le da a una persona la oportunidad de convertirse en un empresario independiente bajo condiciones más favorables que si comenzara por su cuenta. El pequeño negocio recibe los beneficios de un nombre de una imagen, una publicidad, un producto con prestigio y asistencia administrativa del franquiciante.

Es la mejor oportunidad para adquirir la experiencia del otorgante, ya que cuando un franquiciante adquiere una franquicia, él está adquiriendo años de experiencia y métodos probados, pudiendo con esto eliminar muchos de los problemas iniciales que se tienen en un negocio. Esta razón es la que permite abrir un negocio de franquicia con casi nula o muy poca experiencia.

La publicidad es un factor importante, ya que muchos pequeños empresarios no pueden mantener los altos costos de inventarios por productos y mucho menos pagar por grandes campañas de publicidad. En las franquicias esto representa una gran ventaja, ya que el

adquiriente recibe la oportunidad de utilizar los derechos del otorgante el poder de compra, el poder de negociación y publicidad compartida.

Muchos otorgantes proveen publicidad constantemente, ayuda técnica y asesoría. Con el crecimiento en el número de adquirientes, los costos de publicidad decrecen y el poder de negociación se incrementa. Se dice que en muchas ocasiones los adquirientes que están juntos en una misma zona pueden compartir publicidad regional entre ellos y así reducir sus costos.

La investigación y desarrollo es otro factor importante, ya que con el dinero de los adquirientes, los otorgantes constantemente están investigando los productos nuevos, las nuevas tendencias, la actualización y la tecnología para hacer más eficientes sus productos.

“Regla para adquirir la mejor franquicia:

Conocer las necesidades y presupuesto:

Se debe evaluar cuidadosamente los intereses personales y la posición financiera, saber si quiere estar en la franquicia medio tiempo o completo lo que da como resultado complementar lo que hace o tener un trabajo verdadero.

Capacitación:

Se necesitara analizar la experiencia que tiene al respecto, si la capacitación es fácil y si cualquier persona puede aprender rápidamente.

Cultura del sistema:

Se debe preguntar si los demás franquiciatarios están contentos, cuales son los problemas mas frecuentes, las ventas son como dice el franquiciante, se organizan convenciones, encuentros, pueden llegar a conocer a todos los franquiciatarios.

Conocer el mercado:

Cuales serán las tendencias en 10 o 20 años, si el área que lo quiere poner tiene competencia, si esa área esta creciendo o si hay mucha gente alrededor. Lo mejor en este sentido es invertir a largo plazo, no especular.

Conseguir financiamiento:

Una de las razones por las que el concepto de franquicias funciona tan bien es que cada inversionista lleva a la mesa de negociaciones sus propios recursos de capital.

Requisitos para tener una buena relación:

Franquiciante:

Correcta planeación del sistema, unidad piloto para la implementación, rentabilidad suficiente para generar lucro entre los franquiciatarios, manuales de operación entendibles, desarrollar un negocio bajo la observación de otros permitiendo supervisiones, confianza en el franquiciatario, liderazgo y cualidades gerenciales, buscar buena reputación de los franquiciatarios, entre otras.

Franquiciatario:

Confianza en la empresa del franquiciante, capacidad para formar con él una unión, capacidad de inversión, seguir las indicaciones al pie de la letra de los manuales, contratar

empleados adecuados, buscar instalaciones idóneas, tener suficiente capital de trabajo, no alterar los estados financieros, entre otras.

Aspectos a investigar:

Para aceptar al futuro franquiciatario:

Lo primero es investigar aspectos generales tales como: sexo, edad, estado civil, preparación académica, experiencia profesional, intereses generales, etc. esto es obtenido a través de cuestionarios con información general, para después corroborar los datos con entrevistas, y en su caso con documentación que pruebe lo que dice todo lo anterior. Esto debe llevarse a cabo con todas las personas que se van a asociar para realizar el negocio de la franquicia, es decir, con los que quedaran de responsables legales.

El siguiente paso es saber con que recursos cuenta para realizar el proyecto, o si se va a financiar, si serán varios socios, si tiene algún local que tenga buen tamaño y ubicación y sobre todo saber si el área de localización tiene el mercado potencial necesario. Después hay que pedir referencias comerciales, bancarias e inclusive personales. Se deben realizar varias entrevistas para que ambas partes se conozcan y sepan todos los aspectos concernientes a la franquicia y no vaya haber problemas posteriores.

Para aceptar al futuro franquiciante:

Lo primero es lograr identidad con él y con la franquicia, ver que experiencia tiene del negocio, la historia de la franquicia, el número franquicia que posee y ¿en donde?, si ha quebrado alguna y ¿por qué?, si ha sido requerido en litigios o ha sido acusado, las contraprestaciones y otros pagos que no sean excesivos, que se puedan pagar, acuerdos financieros a que llegaron, así como las obligaciones y derechos de que serán sujetos.

Posibles causas de fracaso:

Mala selección de los franquiciatarios.

Entradas del producto a mercados saturados.

Falta de planeación financiera y estrategias de mercadotecnia.

Los asesores del franquiciante son inexpertos.

Los franquiciatarios se encuentran descontentos por falta de resultados económicos o falta de asistencia por parte del franquiciante.

Los programas de entrenamiento son inadecuados.

Falta de control de calidad.

Deficiente comunicación dentro del sistema.

Los manuales son incompletos e inadecuados.

Falta de pago por parte de los franquiciatarios.

Errores más comunes:

Manuales de operación complejos e inadecuados.

Dificultades para atraer a buenos franquiciantes.

Soporte inadecuados a franquiciatarios.

Malos sistemas de comunicación.

Criterio de ubicaciones de ventas sin previos estudios de mercados.

Falta de recursos por ambas partes para sostenerse en el mercado.

Si se atienden los puntos para alcanzar el éxito, se evitaban los errores que cometieron los que fracasaron”⁷.

3.2 FRANQUICIAS COMO INSTRUMENTO DE EXPANSIÓN.

Ya cuando se realiza un análisis se puede entonces saber si es conveniente realizar la expansión por medio de las franquicias.

3.2.1 Estructura organizacional para emprender una franquicia.

La estructura organizacional es el análisis general del negocio que permitirá emprender la expansión por medio de franquicias. Esto incluye la evaluación del concepto de negocio, la operación, la cultura de la compañía y su rentabilidad. Aquí se sientan las bases para lograr las transferencias, por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios de toda la tecnología.

Se establecen distintas divisiones en el negocio y creándose nuevas áreas con funciones específicas, aquí deberá contemplarse la planeación para ejercer la franquicia, es decir, estructurar la empresa de forma tal que tenga una división exclusiva para el otorgamiento, venta y asistencia y deberán tomarse en cuenta aspectos administrativos, corporativos, legales, fiscales, de mercado y laborales. Estas divisiones son una orientación al crecimiento de la empresa y al desarrollo de nuevos mercados, por lo que lleva implícito un procedimiento cuyos elementos son:

1. “Analizar el potencial del mercado.
2. Determinar el crecimiento de la industria.
3. Definir la manera de servir a los clientes, para ganarnos su lealtad.
4. Determinar una estrategia, para desarrollar la marca.
5. Atacar en los principales mercados, de manera rápida y simultánea.
6. Agregar establecimientos lo más rápido posible.
7. Nunca pensar en la "saturación del mercado".
8. Crear una infraestructura de servicio que sea excelente.
9. Utilizar equipo electrónico para manejar la información de clientes instantáneamente.
10. Hacer cambios rápidos, para atender las necesidades cambiantes de los clientes.

Para poder hacer una estrategia organizacional, es necesario contar con herramientas adecuadas para medir, cuantificar y entender el entorno y las operaciones internas de un negocio, por eso, es adecuado establecer un plan de negocios definidos, que proporcione directrices adecuadas, para el logro de los objetivos.

La estructura organizacional se divide en:

- A) Plan de trabajo.
- B) Servicios Básicos.
- C) Unidad piloto.
- D) Plan de Venta

A) Plan de trabajo.

⁷ www.entrepreneur.com

Redefinición del negocio y del mercado, la perfecta identificación del nuevo consumidor final para así localizar las regiones geográficas, meta y el perfil exacto de los franquiciatarios, requerimientos del equipo de capacitación, plan e inversión proyección realista de los ingresos, pagos de regalías, flujo de caja, etc.

Hay que definir el plan mediante una metodología que consiste en:

- **Introducción:**

Es un resumen de una visión global de plan estratégico de negocio, contemplando:

- La historia del sector industrial.
- La historia de la empresa.
- La situación actual del sector industrial.
- La situación actual de la empresa.

- **Misión:**

Esta identifica el propósito de la empresa es la base, para la definición objetivos (metas) de un negocio. Da la razón de ser de ser de la empresa y debe ser única, clara y específica.

- **Objetivos:**

Son enunciados concretos que enfocan la atención de una organización en el logro de su misión deben ser medibles, indicar que se espera lograr y en el plazo, posibles de lograr, flexibles y representar un reto.”⁸

- **Estrategias de operación:**

“Consisten principalmente en tener manuales debidamente elaborados. Generalmente su estructura es la siguiente:

- Introducción y antecedentes.
- Análisis operacional.
- Servicios al cliente.
- Ventas.
- Publicidad.
- Administración del personal.
- Procedimientos y formas contables.

- **Estrategias de Mercado.**

Lo más importante es elaborar un diagnóstico, tener planes continuos de investigación y desarrollo, planes de ventas y segmentación del mercado. Esto incluye estudios del consumidor y de la competencia.

- **Estrategias Financieras:**

Es el análisis financiero de la empresa y de los posibles cambios que esta pueda sufrir en el futuro, por lo cual se deberá estudiar profundamente en base a:

- Definición de fuentes y de usos para los recursos.
- Inversiones requeridas.
- Servicio de deuda.

⁸ www.asociacionmexicanadefranquicias.com

Dado que es una nueva forma moderna de comercialización, hay muy poco apoyo de las instituciones financieras, por lo que se deberá contar con la mayoría de los recursos o bien unir capitales con otras personas, que es la opción más viable. Para ello se necesitan realizar proyecciones, es decir suponer el entorno en una determinada época para saber como se puede solucionar los diversos problemas que se presente.

Las proyecciones deberán incluir como mínimo:

Escenario optimista: aquel que se desarrolla y supera lo planeado.

Escenario más probable: Se apega a la planeación.

Escenario pesimista: Que hacer en caso de que todo falle.

- Estrategias de investigación y desarrollo:

Esta se enfoca en analizar al producto y a los nuevos artículos en cuestiones como costos, desplazamiento, satisfacción del cliente, etc.

La otra parte importante es en innovar artículos que satisfagan las necesidades del consumidor y sobretodo estar antes que la competencia.

B) Servicios Básicos:

- ✓ Apoyo técnico para el análisis y localización, así como viabilidad económica del establecimiento del punto de venta escogido.
- ✓ Asistencia para la selección y compra de equipo.
- ✓ Proyecto y acondicionamiento de las instalaciones.
- ✓ Entrenamiento y capacidad técnica y gerencial para ventas.
- ✓ Participación en cooperación y asesoría, en publicidad y promociones.
- ✓ Creación de procedimiento contables manualizados, así como de apoyo para ventas.
- ✓ Centralización de compras de insumos básicos e instrucciones para el control de inventarios.
- ✓ Orientación financiera y análisis de balances.
- ✓ Continuidad en la presentación de estos servicios.
- ✓ Servicio al cliente.

Todo el servicio se base en personal de campo altamente preparado y capaz de proporcionar el apoyo requerido por los franquiciatarios, por lo que se amerita que el futuro franquiciante haya destinado los suficientes recursos financieros para mantener y sostener el programa de capacitación del personal que tendrá la única función de enseñar a los franquiciatarios. Esto implica que debe ser gente lo bastante competente, para que instruya muy bien y no haya variaciones en los procedimientos.

C) Unidad Piloto.

Es una unidad operando eficiente y eficazmente, creada con el objetivo de definir y dotar de mayor eficiencia a la operación del negocio, debe comprender un alto costo, porque comprende todos los gastos de notarios, abogados, planes de viabilidad, etc., pero la mayoría de las erogaciones solo se harán una vez, por lo que resulta benéfico.

Si funciona la primera unidad piloto, entonces necesita poner más práctica, se sugiere, que se pongan de tres a cuatro, si funcionaron, esto implica tener utilidades, después de éstas ya se empieza a planear el desarrollo de una red de franquicias.

Aún cuando los franquiciantes hayan puesto sus lucrativos negocios bajo este concepto, no pueden vender sus franquicias pilotos y asegurándose de que todos los sistemas y procedimientos necesarios funcionen como es debido, lo cual requiere de un esfuerzo y tiempo por parte de la compañía que franquicia.

Cuando estas franquicias piloto funcionan tal y como los franquiciantes se lo habían propuesto, es el momento de que se invite a inversionistas a comprar un sistema probado.

Por lo que ya habrá manuales de operación, administrativos y contables. En éstos se debe aclarar el proceso de selección de los posibles franquiciatarios, venta de franquicias, programas de capacitación, precios, pago inicial y de regalías, lineamientos territoriales, etc.

D) Plan de Venta.

Es la forma en que se va a poner al alcance de los inversionistas el sistema de franquicias, el cual debe incluir costos y expectativas de venta y servicios que serán ofrecidos por el franquiciante, es decir, el llamado kit de venta. Todo esto es posible gracias a recursos mercado lógicos utilizados no solo para a los clientes de ese producto, sino también a posibles inversionistas, para lo cual se pueden seguir los siguientes pasos:

- ✓ Cuestionario para seleccionar a los posibles franquiciatarios.
- ✓ Presentación de la franquicia.
- ✓ Solicitud confidencial y anticipo.
- ✓ Investigación al prospecto.
- ✓ Si es aprobado se procede a la firma el contrato, si no se le devuelve una parte del anticipo, previa cláusula en la solicitud confidencial”⁹.

3.2.2 Estrategias de Mercadotecnia.

Las estrategias de mercadotecnia constituyen el primer paso hacia el logro de la misión de la empresa, la sobre vivencia y la estabilidad para la creación de negocios en nichos desatendidos, que representan grandes oportunidades de mercado.

En términos generales las estrategias se clasifican según las áreas funcionales en: Mercadotecnia, Finanzas, Producción y Recursos Humanos. Estas tres últimas revisten una importancia fundamental para la empresa, sin embargo para efectos del crecimiento de franquicias, tanto como para una estrategia de dominación de mercados se desarrolló la estrategia de mercadotecnia.

Las empresas franquiciadas y las unidades propias, trabajan en conjunto en los mercados para establecer metas de participación de mercado e indicadores clave de ventajas competitivas.

Este análisis permite identificar la posición competitiva de la empresa, y la capacidad del mercado para responder ante el crecimiento de la misma, para ello se debe conocer

⁹ Stevens,Raab y Coautores. Como multiplicar su negocio. Ed. McGraw Hill. 1995

primordialmente la situación histórica y actual del sector industrial en la zona determinada del análisis.

En base a un historial de ventas, se analiza que zonas están descuidadas para implantar nuevos medios de mercadotecnia, quizá desde folletos hasta anuncios por radio y televisión, así como en que campañas han aumentado las ventas.

Para una eficiente estrategia de mercadotecnia, se elabora un análisis de mercado, ya que esto permitirá identificar la posición competitiva de la empresa y la capacidad del mercado para responder ante el crecimiento de la misma, ésta se basa en técnicas estadísticas, así como con el apoyo de especialistas en la materia.

Se debe buscar que puntos son los más estratégicos antes de invertir, ya que para la expansión del negocio, es vital la localización del sistema en diferentes regiones, por lo que se divide en estudios de la competencia y del consumidor.

- Estudio de la competencia (oferta).

Los futuros empresarios deben evaluar la posición de su compañía en relación con sus competidores, ya que se puede conseguir información muy valiosa sobre ellos. Lo principal es conseguir información acerca de los no franquiciatarios y los franquiciatarios. Referente a los no franquiciatarios se puede encontrar en las listas que emite la Secretaría de Comercio, en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) de cada sector de la economía en revistas especializadas o reportes de empresas que cotizan en la bolsa. La información sobre los franquiciatarios se puede encontrar en la Asociación Mexicana de Franquicias.

Después de haber identificado a los demás negocios en su ramo, se debe determinar la posición de mercado, es decir las ventajas y desventajas del mismo, esto es mediante un diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual permita poner en claro en donde esta la empresa, y la capacidad que la entidad puede tener de crecimiento.

- Estudio del consumidor (demanda).

El principal objetivo es saber como los estímulos influyen en el comportamiento del mismo. Es decir correlacionar necesidades específicas con hábitos de compra y medios de publicidad.

Lo más importante en publicidad sea cual sea el medio es elevar las expectativas, crear una ilusión de que el producto o servicio realizará cambios en la vida de los consumidores.

Toda la publicidad es muy costosa, pero sí se sabe hacer bien las utilidades de la franquicia reeditarán ese costo. Además que se deberá considerar que los nuevos franquiciatarios contribuirán al pago de la publicidad (que finalmente beneficiará a todos) y eso hará que la erogación sea menor, por lo que se deberá definir muy bien este pago en el contrato.

La mercadotecnia es una herramienta muy poderosa por que puede crear una necesidad en los consumidores. Para saber a que personas se puede influenciar, se debe basar en la segmentación de mercados.

Segmentación:

Es dividir el mercado total en heterogéneo para un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tienden a ser homogéneos, como por ejemplo apariencia, precio, servicio, etc.

Los tipos de segmentación se dividen de acuerdo a características o necesidades específicas, siendo de gran influencia los aspectos psicológicos.

Ejemplos de tipos de segmentación:

Sexo.
 Edad.
 Ingreso.
 Nivel laboral o educativo.
 Tamaño de familia.
 Hábitos de compra.
 Medios de publicidad.
 Personalidad.

La segmentación tiene límites y para conocerlos hay que identificar en lo que la franquicia tiene realmente una ventaja competitiva, así como cuando el consumidor percibe un mayor beneficio en un producto, adquiriendo la franquicia un grado de influencia en el precio, es decir éste se vuelve elástico.

3.2.3 Estrategia de Operación.

Es la sucesión cronológica o secuencial de actividades, que precisan de manera sistemática cómo hacer una función o un aspecto de ella. La operación se define por:

- ✓ Como se abastecen los materiales y los componentes.
- ✓ Como se manufactura un producto.
- ✓ Como se organiza la infraestructura de soporte.

Los controles que se desarrollen deben incluir la determinación de la contabilidad, ya que es la única prueba para cobrar regalías y principalmente para ver si funciona la franquicia. Por lo que el franquiciante debe proporcionar instrucciones específicas sobre aspectos como:

- Manejo de los ingresos.

Contabilizar los ingresos de la caja registradora, depósitos en el banco, verificar tarjetas de crédito o débito, registrar ventas por día, semana y mes.

- Control de inventarios.

Debe abarcar desde la recepción hasta el registro de su empleo, así como evitar su desperdicio.

- Contabilidad general.

Cálculo de los puntos de equilibrio, la preparación de los estados de pérdidas y ganancias, elaboración de presupuestos, determinación de costos fijos y variables, cálculo de regalías y demás cuotas, así como la preparación de nómina. Esto implica deducir de los ingresos de los empleados los impuestos federales necesarios, así como cuotas al IMSS, seguros, cajas de ahorro, liquidaciones, etc.

Generalmente todos los controles anteriores se llevan a cabo en un software especial, es decir en un paquete de computo para cada franquicia, ya que eso permite ahorrarle tiempo al franquiciatario y mejor visualización al franquiciador, así como exactitud para cumplir con obligaciones fiscales.

- Administración de personal.

Debe contener explicación de descripción de puestos, contratación (perfil, exámenes, entrevistas, etc.) capacitación, motivación y revisión del desempeño, así como también reglamentos que los empleados habrán de acatar.

Todo lo anterior debe estar forzosamente contenido en manuales, éstos son medios valiosos para la comunicación, sirven para registrar y transmitir la información respecto de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Así entenderemos que éste contiene en forma ordenada y sistemática, la información y las instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una institución y el funcionamiento de la entidad.

“Estos son los instrumentos administrativos que apoyan el trabajo institucional y son considerados elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así mismo la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la entidad”.¹⁰

Los manuales agrupan procedimientos con un objetivo común, que describe con secuencia lógica las distintas actividades que componen cada uno de los procedimientos que integran el manual, generalmente, señalan ¿Quién, cómo, dónde, cuándo, y para qué?

La organización de un manual es diferente en cada negocio, por ejemplo una franquicia que vende materiales para oficina opera en una forma diferente a la de un gimnasio. Sin embargo existen algunos requisitos básicos que todo manual de operaciones debe incluir como son:

Presentación:

Explicación que se dirige al lector acerca del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretende cumplir con él. Es recomendable emplear un vocabulario sencillo y redacción clara, para facilitar su entendimiento.

Políticas:

Anotar lineamientos de aplicación general, que regulen el desarrollo de las actividades del área analizada. Reiteran el compromiso con el franquiciatario, con el negocio y con los consumidores, la forma en que se cumplirán las metas, los objetivos y las filosofías de la franquicia.

Descripción de procedimientos:

Se redactará con palabras sencillas el desarrollo de las actividades. Es muy conveniente que toda actividad al describirse se inicie con el verbo de la acción, en tiempo presente.

En otras palabras es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que hay que realizar dentro de un procedimiento, se explica, quien, que, como, donde y cuando se hace.

Diagramas de flujo:

Es una carta que representa gráficamente la secuencia de las actividades que se realizan en un procedimiento.

¹⁰ Duhalt, Krauss Miguel. Manuales de procedimiento. Ed. Banca y Comercio. 1995

Catálogo de formas:

En una pieza de papel impresa, la cual contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina, puede constar de uno o varios ejemplares, que pueden tener distintos y diversos usos. Es necesario que se incluyan las formas en el manual que se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

Metodología para la elaboración de manuales de procedimientos.

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una entidad o unidad administrativa. Por lo anterior, surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen de una forma ordenada, en un solo documento, denominado manual de procedimientos. Este debe contener:

- ✓ Análisis y diseño de procedimientos.
- ✓ Recolección de información. Análisis de la información.
- ✓ Diseño del procedimiento.
- ✓ Diseño de formas.

3.2.4 Estrategia Financiera.

El crédito es la operación por medio de la cual, el banco proporciona al solicitante, determinada cantidad de dinero, de la cual podrá disponer una sola vez y se destinará para facilitar las operaciones de compraventa, inversiones en activos fijos, necesidades de capital de trabajo, consolidación de pasivos, construcción de bienes inmuebles, mejoras, etc. esto es lo que se conoce como estrategia financiera.

El crédito podrá estar respaldando únicamente por la firma de la persona o empresa acreditada, de reconocida solvencia moral y económica y deberá ser invertido precisamente en los fines anteriormente citados. Los créditos no exceden por lo regular el 70% de la garantía, los intereses se calcularán sobre saldos insolutos y se pactarán en pago mensuales.

La solicitud del crédito se basa en lo que podrá obtener el franquiciatario a través del ciclo del ingresos, ya que con esto podrá pagar los pasivos, por lo que no deberá pedir más de lo que obtendrá en sus ventas.

Antes de buscar algún crédito lo que se debe verificar es el nivel de retorno esperado y sobretodo que sea viable a largo plazo, por lo que cuando se solicite un crédito lo primordial a pactar es monto mínimo, recursos manejados, destino de la operación, plazo de amortización, periodo de gracia del capital, forma de pago e intereses.

Si bien varias instituciones financieras han instrumentado diversas modalidades de créditos, no se dispone de planes adecuados o bien que existan en todo el sistema financiero.

El franquiciar es la figura menos conocida y menos aprovechada para expandir una organización productiva, ya que no hay suficiente información en el mercado de los negocios, motivo por el cual no hay muchos créditos para esta nueva forma de hacer negocios.

México es un campo fértil, por lo que la cartera de negocios se debe ampliar a tal grado que las instituciones financieras incluyan créditos para el sistema de franquicias.

Iniciar una franquicia requiere de una inversión cuantiosa, que implica abrirla y mantenerla hasta que ella misma logre sufragar todos los gastos y hasta incluso dar utilidades, que es el objetivo de crearla.

Quizá un gran empresario pueda absorber los gastos sin problema, pero los pequeños y medianos necesitarán pedir ayuda, dado este problema los franquiciantes necesitarán elaborar planes financieros para los futuros franquiciatarios.

Por tal motivo los franquiciantes han elaborado planes de financiamiento para afrontar la crisis como:

- La rebaja o suspensión temporal de regalías.
- La eliminación del pago inicial de la franquicia.
- El financiamiento de inventarios.
- La reconversión de negocios individuales.

Apoyo limitado del sistema financiero.

“Actualmente el sistema financiero no cuenta (salvo contadas excepciones) son líneas específicas para fomentar las franquicias. Por ejemplo Bancomer impulso a Alphagraphics, pero convirtiéndose en accionista, de hecho posee el 49% de las acciones, por lo que sino es de esta forma es muy difícil que se le otorguen un crédito”.¹¹

El porque no se conceden créditos es quizás por los innumerables requisitos que piden los bancos, por ejemplo para probar la capacidad financiera estudian la liquidez, por lo que implica que deben tener otros negocios, propiedades muy valiosas, referencias bancarias con saldos cuantiosos, historial en el mundo de los negocios, etc.

Lo anterior es un poco absurdo porque si tuviera todo lo anterior no tendrían necesidad de solicitar un crédito, ya que una persona que quiera empezar con un negocio y no cuenta con los recursos propios definitivamente no logrará nada.

Esto es un obstáculo tanto para los franquiciatarios como para los franquiciantes, así que el sistema financiero debe desarrollar facilidades para otorgar estos créditos, no obstante de que finalmente también le conviene al sistema financiero, a los franquiciatarios y sobre todo a México, por lo que se necesita reactivar la economía.

Dado lo anterior se puede decir que los enemigos número uno de las franquicias son los financiamientos, ya que éstos son lentos escasos y caros.

La mayoría de los franquiciantes venden sus productos al franquiciatario y éste a su vez no realiza en su totalidad lo comprado y tiene que pagar al franquiciante integra la venta.

Es decir la fianza en cumplimiento de un crédito entra en operación cuando el franquiciante y el franquiciatario convienen en un contrato establecido de compraventa de una franquicia a crédito y la fianza cubre los pagos parciales o totales cuando el franquiciatario no lo hace, por lo que el franquiciante no pierde nada.

¹¹ www.entrepreneur.com

El elemento financiero crítico para el éxito de una franquicia es el requerimiento de capital inicial, por lo que ciertas afianzadoras, almacenadoras, arrendadoras, casa de factoraje y sistemas de crédito, como bancos y casas de bolsa que dan apoyo financiero mediante la coparticipación, ya sea de forma indirecta mediante la suscripción de acciones o en forma directa mediante las SINCAS (sociedades de Inversión de Riesgos).

3.2.5 Estrategia de Investigación y desarrollo.

La finalidad de estas estrategias es la definición de conceptos franquiciables. Las erogaciones de estas estrategias son ventajas para las franquicias en relación con cualquier negocio, ya que se realizan con dinero que proviene de regalías, o bien con una cuota a parte, por lo que un negocio independiente tendría que hacerlo por su cuenta destinando una buena cantidad de recursos, y quizás no cuente con los suficientes medios para hacerlo, por lo que al cabo de un tiempo se quedará fuera del mercado.

En cambio los franquiciatarios están constantemente investigando productos o servicios nuevos, las nuevas tendencias, la actualización y la tecnología para hacer más eficiente sus productos, así mismo recibe de cada uno de los adquirientes retroalimentación técnica y de mercado suficiente para mejorar constantemente su imagen, su publicidad y sus productos, de esta forma nacen los nuevos productos o se mejoran los ya existentes, nuevos aspectos de marketing, nuevos aspectos de publicidad, etc.

Los elementos a considerar en las estrategias de investigación de desarrollo son:

- Continuidad y tiempo

Es el aspecto más importante, ya que es el momento preciso de lanzar el producto al mercado. Como el comportamiento de un producto que es:

1. Recuperar la inversión antes que la competencia.
2. Auge del producto o servicio.
3. Decaimiento normal del producto o servicio.
4. Sostenimiento del producto o servicio.
5. Desplazamiento del producto o servicio.

- Precio:

Es el dinero adecuado en relación con la competencia y al costo beneficio.

- Calidad:

Es la característica que los distinguen de otros similares existentes en el mercado.

- Diseño:

Es la figura o logotipo novedoso, atractivo y práctico.

- Empaque:

Cubierta que protege adecuadamente al producto, mantiene su calidad y facilita su almacenaje o venta.

- Servicio:

Es la política que se enfoca a satisfacer las necesidades del cliente plenamente.

- Transporte:

Es el equipo con que se cuenta para trasladar las mercancías.

- Localización:

Es el que tiene fácil acceso a los clientes, al mercado, a los centros de consumo, etc.

Considerando que la meta es dominar el mercado con base a la habilidad que se tenga para elevar la eficiencia de la empresa y aprovechar las economías de escala, el contrato de franquicias debe ser de tal forma que el franquiciante tenga opciones disponibles que le permitan incrementar su participación de mercado y obtener la posición de dominio.

CAPITULO IV

**EFFECTOS Y
PERSPECTIVAS DE
LAS FRANQUICIAS
EXTRANJERAS EN
LA ECONOMIA
MEXICANA.**

CAPITULO IV EFECTOS Y PERSPECTIVAS DE LAS FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN LA ECONOMIA MEXICANA.

4.1. CIFRAS DEL SECTOR.

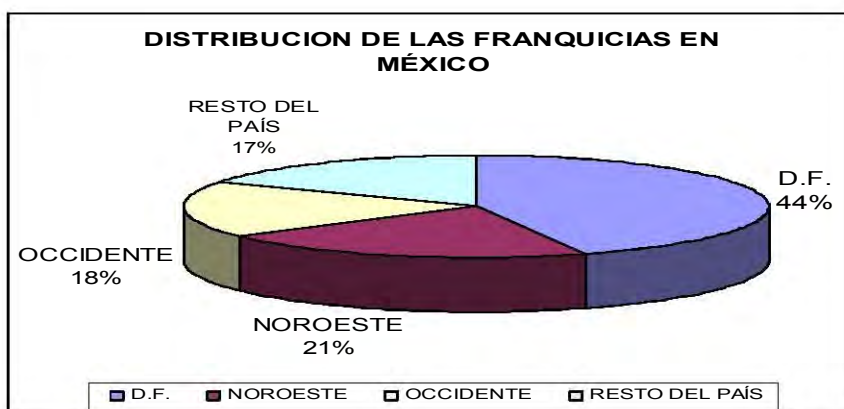
“La franquicia ha demostrado ofrecer innumerables ventajas a los inversionistas que actúan como franquiciantes o franquiciatarios y ha arrojado interesantes datos a la economía nacional, hay más de 400 mil mexicanos trabajando en el sector, calculándose que cada vez que se abre una unidad se generan siete empleos. Con ventas en 2004 superiores a los 20 mil millones de dólares, este sector se percibe como un importante detonador de las Pymes en el sector comercio. México ocupa hoy uno de los 10 primeros lugares a nivel mundial en promedio, tanto en número de redes de franquicias como en unidades franquiciadas”¹

Las franquicias en México se consolidan como uno de los sectores con mayor éxito dentro de la economía mexicana con un crecimiento de 19.5 por ciento durante 2004, informó Ferenz Feher, expresidente de la Asociación Mexicana de Franquicias en conferencia de prensa para anunciar la XXVIII Feria Internacional de Franquicias celebrándose del 2-4 de marzo de 2005.

Ferenz precisó que los franquiciatarios "superaron las metas" que se habían fijado. El crecimiento de 19.5 % significó la apertura de 180 franquicias para llegar a un total de 730; 7 mil puntos de venta y totalizar 42 mil, para generar 76 mil nuevos empleos en el año.

Destacó que la distribución de estos negocios en el país va a comenzar a cambiar, porque los estados están "tomando fuerza", aunque el Distrito Federal se queda con 44 por ciento del total de establecimientos. Sigue el Noreste con 21 por ciento; Occidente con 18 por ciento y el resto del país con 17 por ciento, como se muestra en la siguiente grafica.

GRAFICA No. 2



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias.

¹ www.asociacionmexicanadefranquicias.com

También señalo que a diferencia de las empresas tradicionales, de las cuales 60 por ciento muere antes de los dos primeros años, 95 por ciento de los negocios bajo la fórmula de franquicia logran subsistir más allá de los primeros cinco años; sólo 2 por ciento del sistema desaparece antes del primer lustro.

El consultor en negocios y franquicias de la empresa Feher and Feher, dijo que de las 730 empresas que ofrecen franquicias en este país, 66 por ciento son mexicanas, de las cuales, excepto Petróleos Mexicanos (Pemex), fueron pymes exitosas que buscaron un canal para desarrollarse. En ese sentido, dejó en claro que para que una pequeña o mediana empresa se convierta en franquicia tiene que ser exitosa, tener un mercado potencial, tener capacidad de innovación de productos, tener capacidad para entrar de manera sencilla a mercados desconocidos y tener una infraestructura mobiliaria y humana sólida.

Del total de las franquicias, más de 66 por ciento son nacionales, y de éstas 82 por ciento consumen insumos del país.

Por su parte, el presidente saliente de la AMF, Ferenz Feher, explicó que la certeza jurídica y la regulación existente en el país han permitido la proliferación de esta industria que en los últimos 10 años ha experimentado crecimientos de entre 15 por ciento y 20 por ciento anuales.

“En ese sentido, Ramos Weckmann destacó que el éxito de las empresas franquiciatarias mexicanas ha propiciado que al menos 20 de éstas repliquen su concepto en el extranjero, como es el caso de Sushi-itto y Fogoncito, que participan en Estados Unidos y Centroamérica”.²

4.2. EL CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO.

Eliminar riesgos y asegurar el éxito de negocios ha provocado un crecimiento de 72 por ciento de las franquicias en México, en los últimos 4 años. El número de franquiciantes en el País aumentó de 17 mil 390 en 1999 a 30 mil en el 2003, y actualmente son 42 mil, señalan cifras de la Asociación Mexicana de Franquicias. El desarrollo de franquicias mexicanas es cada vez mayor, de las 550 marcas que hay en México, en el 2003 el 62 por ciento de las franquicias son nacionales, mientras que el restante 38 por ciento, extranjeras, en su mayoría de Estados Unidos y España y actualmente el 66 por ciento son nacionales y el resto extranjeras, principalmente originarias de Estados Unidos, Canadá y España.

En la presentación de su programa de trabajo del 25 de febrero de 2003 el entonces recién presidente Ferenz Feher de la AMF afirmó que de las marcas nacionales, 20 empresas exportan ya sus franquicias a Centroamérica, Estados Unidos y Europa, como Kiko Donas, Taco Inn, Electrónica Steren, Tortas Locas y El Tizoncito. Explicó que el interés por las franquicias, es consolidado por una mayor impartición del tema en las aulas de las universidades. "Se ha convertido en una alternativa para quienes no quieren arriesgar su capital y para quienes quieren invertir en algo exitoso, hay una consolidación de mayor conocimiento por la impartición del tema en las universidades"(Feher). Ni la desaceleración económica

² Pedrero Fernando. El Universal. "Las franquicias darán empleo a 80 mil en 2005". 2 de marzo de 2005

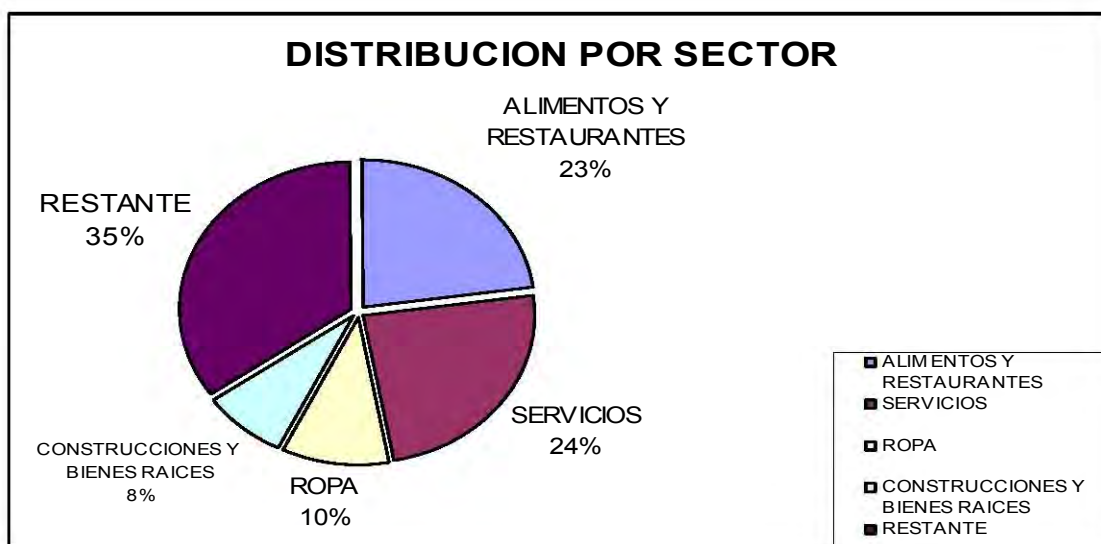
de esos últimos 3 años, freno el crecimiento de casi 20 por ciento anual del que gozaban las franquicias. Y la expectativa para ese 2003, era aumentar un 22 por ciento en el número de establecimientos y desarrollo de nuevas marcas. "Con todo y desaceleración económica, cada vez hay mayor número de marcas, porque la posibilidad de éxito está probado", señaló. Algunas de las franquicias regias que figuran en la lista son Kiko Donas, Préstamos Express, Gorditas Doña Tota, Advantage Rent a Car, Atlantis Auto Shampoo, Doctor Auto Transmisiones, Midas, Pronto autoservicio, Keytronics, Jungla y Jims Playland. Según estadísticas de la asociación, el 23 por ciento de las franquicias en el País son del sector alimentos y restaurantes; 24 por ciento, servicios; 10 por ciento, ropa; 8 por ciento, construcciones y bienes raíces, y 35 por ciento restante, otras. Cifras 2003 y manteniéndose así a diciembre de 2004. Observados en la grafica 3.

También daba a conocer Ferenz que los más de 30 mil establecimientos de franquicias en México generan 300 mil empleos directos, y generan ingresos anuales de más de 4 mil millones de dólares consiguiendo 30 mil puntos de venta en el país.

En Estados Unidos, actualmente el número de franquicias alcanza las mil 500; Canadá, mil 327; Corea del Sur, mil 300; México, 730 ; con mil 125, Japón, con mil 48, Brasil con mil 10, Australia con 747; Reino Unido con 750 cifras dadas por la AMF.

Según datos del Consejo Mundial de Franquicias (WFC, por sus siglas en inglés), en la actualidad hay más de 17,500 empresas franquiciando en el mundo, las cuales generan cerca de 12.5 millones de empleos. Las ventas globales de estos establecimientos se estiman en \$1.4 trillones de dólares anuales.

GRAFICA No. 3



Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias

Lo que arrojan las supuestas cifras y estadísticas de la AMF se puede apreciar que es totalmente ascendente el crecimiento de las franquicias a través de estos últimos 15 años en los que se ha trabajado el sistema de franquicias. Ya que coinciden sus expectativas con sus resultados, sin embargo se debe tomar en cuenta que es la misma Asociación quien advierte y afirma y por ello lleva el control estadístico del funcionamiento de las franquicias en nuestro país, por lo cual sus cifras pudieran ser manipuladas para una motivación al inversionista y empresario quienes se les insita a franquiciar. Pero tampoco se puede negar su evidente

esparcimiento de las franquicias en México por ello no dudo que las franquicias sean un buen negocio y que los datos y cifras de la AMF estén más cerca de la realidad en la mayoría de muestras.

4.3 EXPERIENCIA DE FRANQUICIAS.

“Comida rápida: la adicción silenciosa. Ciertos alimentos pueden ser tan adictivos como el tabaco bien lo pueden demostrar los miles de visitantes que a diario desayunan y almuerzan en los establecimientos de comida rápida: espacios donde, en lugar de encontrar saciedad a su hambre, desarrollan una compulsión por ingerir a toda hora ciertos alimentos, generalmente ofrecidos por dichas cadenas restauranteras.

Pero no se trata de productos reunidos al azar para satisfacer un "antojo ocasional". La ciencia ha encontrado que detrás del éxito de la comida rápida se encuentra todo un estudio basado en la combinación de alimentos con un excesivo contenido de azúcares, grasas y harinas; lo que desencadena en el consumidor conductas adictivas. Por ejemplo si vas a Kentucky Fried Chicken, donde venden pollo empanizado (condimento muy adictivo), quítale la piel. No te comas las papas.”³

“El sector de las franquicias vive uno de sus mejores momentos, pese a que la economía mexicana apenas comienza su recuperación. El presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), Ferenz Feher Tocatli, indicó que debido a la madurez de las firmas y la adaptación de sus procesos, este sistema de negocios está por consolidarse y alcanzar niveles similares a los países vecinos”⁴.

| FRANQUICIA | CRECIMIENTO |
|---|---|
| En México, el sector arranca en 1985 con solo 4 empresas: KFC, McDonald's, Howard Jonson y Bing | En solo 19 años ya son más de 730 marcas que se franquician en nuestro país. 66% son mexicanas 34% extranjeras. |

Fuente : AMF

“Otro caso que reporta un buen resultado es la empresa denominada ALSEA, S.A. de C.V. que fue constituida el 16 de mayo de 1997 con una duración de 99 años. Hoy en día ALSEA, S.A. de C.V., es la accionista mayoritaria de 16 empresas dedicadas en su conjunto a la explotación y uso de las marcas Domino's Pizza en México y Brasil, Starbucks Coffee en México así como a la distribución y producción de alimentos y materias primas. Adicionalmente desde enero de 2004 tiene participación mayoritaria en West Alimentos, compañía franquiciataria de Burger King Corporation para la explotación y uso de la marca Burger King en México. En marzo de 2004 se firmó un acuerdo con AFC Enterprises para operar la marca Popeyes Chicken & Seafood en México (excepto Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila y Chihuahua) abriendo la primera tienda en el mes de junio de 2004.

³ Blanca Valdez. Reportaje, Tendencias, Milenio Diario. Domingo 18 de julio 2004, p.34-35.

⁴ El Financiero, Suplemento “Invirtiendo en México”. 18 de julio de 2004.

La operadora de franquicias vendió 20% más en el segundo trimestre, para llegar a 861 mdp, en tanto que el flujo de efectivo se incrementó en 18%. Con excepción de Domino's Pizza, la compañía hizo nuevas aperturas en prácticamente todos sus negocios, lo que explica el aumento de 20.2% en sus ingresos.

Alsea tiene un crecimiento en ventas de más del 20%; esta empresa va a cumplir 10 años que empezó a cotizar en la Bolsa, cuando lo hizo, los hermanos Torrado, sus propietarios, explicaban que había un boom de la pizza en Chiapas pues con el surgimiento del EZLN llegaron miles de personas, simpatizantes, periodistas y analistas que se alimentaban con pizzas. Alsea controla las marcas:

667 puntos de ventas {
 Domino's Pizza.
 Burger King.
 Starbuks Coffee
 Popeyes”⁵

Las marcas de origen nacional cuyo éxito, en algunos casos, ha trascendido fronteras con la exportacion de sus productos o bien con la venta de sus conceptos y nombres a inversionistas extranjeros, dando a sonar en los mercados foraneos a Sushi Itto, Opticas Devlyn, Grupo Anderson's (Carlos & Charlie's), El Fogoncito, Hawaiian Paradise, Tortas Locas Hipocampo, El Tizoncito, Kiko Donas, Alarmas Reser, Nancy Florerias y Muebles Segusino, Bing, entre otras. Al crear un programa de franquicias se debe pensar en terminos globales, los empresarios que consideran que su negocio tiene un potencial apenas regional por un lado pierden oportunidades de desarrollo y, por el otro, abren la puerta al competidor para que se desarrolle una cadena de cobertura global.

Franquicia Devlyn.

Breve reseña.

Fundada en 1936 con un carácter totalmente familiar, ópticas Devlyn comenzó sus operaciones en el domicilio particular del matrimonio Devlyn, el cual trasladó su óptica a un lugar dentro de la Botica Juárez. En ese sitio habría de esperar impacientemente 17 años. En 1959 el gerente general de las tiendas Sears de México amigo del Dr. Frank Devlyn le sugirió la concesión. Ese momento marcó el desarrollo de las ópticas en Guadalajara, Monterrey y Tampico como señales evidentes de expansión. En 1963 ya habían adquirido una fábrica de armazones oftálmicos y una sucursal en el D.F; que después quedaría como la casa matriz.

Factores a considerar para franquicias.

Se empezó a Franquiciar desde 1990 bajo la ideas de complementar el crecimiento por que se percataron de dos cosas: aunque tenían un crecimiento sostenido (12 ópticas anuales) aún había muchos lugares con gente profesional y responsable a la organización. De esa manera podrían mantener el nivel de servicio que se otorga a los clientes.

Franquicia Bing.

⁵ www.alsea.com.mx

Breve reseña.

Helados Bing surgió en 1965 en Guadalajara y fue creada por Adolph Horn quien, posteriormente abrió 10 tiendas y hoy cuenta con 350 establecimientos franquiciados.

Factores a considerar para franquicias.

El objetivo era seguir creciendo a una velocidad mayor que la competencia, para tener el mercado lleno de helados bajo las perspectivas de una inversión no muy elevada que se recupera en seis meses y el no cobro de regalías, que motivo más a los inversionistas.

Lo importante a destacar es que si se adquiere una franquicia la mejor opción es una franquicia nacional, ya que sus insumos e inversión están en pesos y una devaluación no les afecta tanto como en la utilización de insumos extranjeros.

4.4. LAS FRANQUICIAS Y LA GLOBALIZACIÓN.

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones. La nueva tendencia de la Globalización es un proceso que surgió de una necesidad mundial de intercambio. Las franquicias han tomado auge en los últimos años gracias a la gran capacidad de comunicación que existe en la actualidad y esto radica en la disminución relativa de las distancias y en consecuencia los negocios han roto las barreras fronterizas y se han distribuido a lo largo y ancho de los continentes.

La globalización ha ayudado a que las distintas empresas puedan regionalizar su producción de bienes e insumos, por ejemplo; la franquicia McDonald's produce todos los componentes para su cocina en México y los parques infantiles especiales para sus Franquicias, alrededor del mundo, los producen empresas especializadas en E.U. o en Europa. De esta forma las franquicias pueden abaratar costos.

Las franquicias adoptan distintas modalidades para distribuir sus distintos centros administrativos y productivos. La globalización permite este nuevo sistema, logrando una mayor flexibilidad en los procesos y en la mejor ubicación de sus centros productivos.

Las franquicias crean una imagen global similar. En todo el mundo existen diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos, sin embargo las franquicias se logran introducir en los pueblos logrando una imagen global muy parecida.

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejó dentro del sistema de franquicias.

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

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa Big Mac, rentar vídeos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

Al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial y el target conforman el trípoide que sustenta esta actividad.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareña, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporal, impresiones.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe.

Esto puede hacerse especialmente significativo en las franquicias destinadas al sector servicios: las prisas y la falta de tiempo que reina en las grandes ciudades ha hecho prosperar negocios que ofrecen los servicios más inverosímiles. Ya no se trata tan sólo de recurrir a la socorrida pizza cuando no provoca meterse en la cocina, también aparecen negocios destinados a facilitar las tareas como darse un masaje en la oficina, tener peluquero a domicilio, cuidar del abuelo, sacar el perro a pasear o planchar la ropa fuera de casa.

Sin embargo, no todo es maravilloso, sí se analizan las franquicias que han aparecido en los últimos años, el número de cadenas afianzadas, estables, con un número de establecimientos relativamente amplio, no llega al centenar. Está claro que muchas de las franquicias surgidas al amparo de la moda están condenadas a desaparecer. Por otra parte, estadísticas del departamento de comercio de Estados Unidos demuestran que en un periodo de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias este porcentaje es del 95%. De aquí que las franquicias se consideren como una forma de inversión que ayuda a minimizar el riesgo de entrada a distintos tipos de negocios.

Por todas estas razones se considera la franquicia un suceso de importancia en la economía y en la forma de hacer negocios.

4.5 LA REINGENIERÍA DE LAS PEQUEÑAS FRANQUICIAS.

Considerando la situación del contexto comentada precedentemente, y ante la imposibilidad de poder solucionarla, se plantea la necesidad de generar un replanteo interno, que sirva de base sustentable para lograr un cambio en el manejo del negocio, que debería traducirse como generador de nuevos resultados si el escenario se va revirtiendo con nuevas políticas macroeconómicas.

Básicamente, a pequeñas empresas franquiciadas, con cierta trayectoria en el mercado, que dependen de una marca fuerte, pero que no satisface plenamente las expectativas de cambio que todo empresario tiene en épocas de crisis.

Se sabe que estas empresas están ligadas comercialmente a la franquiciada a través de un contrato de franchising, pero prácticamente en todos los casos que todo empresario tiene en un estudio propio que las asesora a nivel impositivo y contable, quedando al azar la puesta en práctica de políticas comerciales, de reducción de costos o financieras, que entre otras cosas le indiquen como mitigar el efecto de las segundas marcas, como lograr financiación cuando no hay acceso al crédito; o de que manera llevar una contabilidad de gestión que permita anticipar la toma de decisiones en vez de utilizar la conocida herramienta de la intuición.

Se debe tener en cuenta que cualquier empresario puede y debe diseñar una estrategia de acción, pero se sabe que el pequeño franquiciado se encuentra carente de conocimientos acerca de conceptos tales como Administración estratégica, Tablero de comando o Calidad Total.

Se sabe que el gigante McDonald's aplica las lecciones de management a la perfección: marca fuerte, valores permanentes, anticipación a la competencia, capacitación y asociaciones estratégicas. Pero esto no sorprende.

La reingeniería debe consistir en la formación de un estudio de profesionales dedicados a empresas franquiciadas que contemple el manejo de las siguientes áreas:

Calidad total.

Manejo de inversiones.

Contabilidad de gestión bajo sistema integral.

Área legal especializada.

4.6 LAS FRANQUICIAS MAS HAYA DEL 2005.

De igual forma, los puntos de venta de las franquicias mostraron un incremento de 60.40% en 2004 con respecto a 2000. Ningún otro sector ha mostrado un crecimiento similar al de las franquicias. Por el contrario, los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) revelan que la mayoría de los sectores, principalmente los industriales, tienen números rojos en estos mismos rubros. De acuerdo con la AMF, a diferencia de un negocio propio, cada unidad franquiciada genera, en promedio, entre siete y 11 empleos directos. Ver la tabla 2.

TABLA No.2

| AÑOS | PUNTOS DE VENTA |
|-------------|----------------------------------|
| 2005 | 50000 (Cifra expectativa) |
| 2004 | 45000 |
| 2003 | 35000 |
| 2002 | 30000 |
| 2001 | 25000 |
| 2000 | 20000 |
| 1999 | 15000 |
| 1998 | 10000 |

Fuente: AMF

Pero las franquicias extranjeras también han tenido que readecuar sus productos a las necesidades y gustos de los mexicanos. En otras palabras, han tenido que ponerse en los zapatos de los consumidores nacionales y -ojo para las franquicias nacionales que desean abrirse paso en el extranjero- se debe pensar como piensan sus clientes potenciales. De esta forma, es fácil encontrar pizzas y hamburguesas preparadas con productos utilizados en la cocina mexicana, como los chiles.

Las metas trazadas para este año son con la creación de 100 nuevas franquicias, con las cuales se alcanzaría 830 sistemas de franquicias en México y ello daría luz verde a 80 mil empleos, según AMF. Al cierre del primer semestre del año, las expectativas de crecimiento del sector de las franquicias en México se cumplen conforme a lo establecido; al concluir el primer semestre del año, se han abierto alrededor de 45 nuevas marcas de negocio, con poco más de tres mil 500 puntos de venta, franquicias que han generado unos 35 mil nuevos empleos, de los 80 mil

que se tienen estimados crear para finales de 2005, informó Roberto Ramos Weckmann, presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

Las franquicias con mayor oportunidad de expansión para el siguiente año serán aquellas que requieren de menor inversión, entre 50 mil y 250 mil pesos, y se instalarán en la región noroeste, en particular Monterrey. Por lo que toca a la ciudad de México y la zona metropolitana cederán terreno para abrir más negocios en otros estados del país.

El Programa "Credifranquicias" que la Asociación Mexicana de Franquicias lleva a cabo, de manera coordinada, con la Secretaría de Economía y con la institución bancaria HSBC, en donde ya existe una lista importante de empresarios que han solicitado créditos, mismos que se encuentran en proceso de selección, iniciará en el mes de septiembre y tendrán montos de hasta un millón de pesos para apoyar la adquisición y apertura de nuevas franquicias.

Las franquicias se convierten en un nicho de negocio para las instituciones financieras, pues no solamente los bancos, sino también algunas Sofoles han mostrado su interés de financiar la instalación de estos negocios de franquicias. Los créditos bancarios habrán de contar con tasas de interés cómodas, en donde si en este momento existen tasas de 17 por ciento para PYMES, en el caso de las franquicias serán de 15 por ciento, y deberán ser avalados por las empresas franquiciantes. En el caso de que un particular quiera adquirir una franquicia, deberá contar con un capital, pues el banco no puede financiar en su totalidad el negocio, sino que deberá ser un complemento para invertir en el capital de trabajo, además de que los créditos serán fundamentalmente para los que están afiliados a la AMF.

Ramos Weckmann (presidente de la AMF) explicó que son muy variables los porcentajes e inversiones iniciales que deberá hacer el franquiciatario, sin embargo, lo importante es que cumpla con el perfil del negocio y de esa manera, el franquiciante le dará una carta que apoyará al inversionista para que HSBC le brinde el crédito.

Esto se logrará, luego de una serie de gestiones de la Asociación Mexicana de Franquicias, ante la Secretaría de Economía y el banco HSBC, quienes firmarán un convenio de colaboración en donde la Secretaría de Economía se compromete a avalar los créditos hasta por un millón de pesos.

También dio a conocer los nuevos conceptos de franquicias que se han incorporado al mercado nacional: Boca 21 Deli, Restaurante; Chivas de Guadalajara, Boutiques; Talent Kids, Centro de Desarrollo Infantil; Gran Cinema, Revista; Innova, Tiendas al Detalle; Michelle, Tiendas al Detalle, y The Work Shop World, Escuela Infantil, Record Filing Administration, almacén de archivos activos como inactivos; Pepe'ss, venta de autopartes nacionales; Sparkling Princess, tienda e maquillaje para niñas; Zingara, venta de trajes de baño; Tablitaco, restaurante-bar; Guía de Inmuebles; Bengala, venta de motocicletas, y Arréglalo, sastrerías a detalle, todas mexicanas. Rollitos, Restaurantes de Fast Food; The Bagel Factory, Restaurantes de Fast Food, ambas franquicias guatemaltecas, y Global Fono, Centros de Comunicación, que viene de Argentina, además de las franquicias maestras provenientes de Estados Unidos que son cuatro: Slim and Tone, Two Men and a Truck; Instant Imprints, y Velocity Sports Performance.

Asimismo, la Franquicia Mexicana Francorp, que es líder mundial en desarrollo de cadenas de franquicias. Para el tercer trimestre del año se estima que diez nuevos nombres de franquicias se estarán manejando, con lo que se integran al gran total de 100 que se estima se concluirá para diciembre de 2005.

Añadió que para 2006 se espera la llegada de franquicias chinas enfocadas a restaurantes y servicios médicos, así como la visita de empresarios chinos para conocer el mercado mexicano.

Las oportunidades de negocio en el país son tangibles, vienen nuevos conceptos de franquicias del exterior como servicios para adultos mayores, atención a bebés, nuevos restaurantes de comida rápida, pero también hay que trabajar para que las franquicias mexicanas se lancen a la conquista de los mercados de otros países.

Con todo esto, las franquicias representan verdaderamente oportunidades tanto para empresarios convencidos de crecer y multiplicar su empresa, como para personas deseosas de compartir el éxito con determinada empresa, estando decididos a lanzarse a crecer con ellos.

CONCLUSIONES

El incremento del negocio de las franquicias ha sido enorme en los últimos años. Como prácticamente todo negocio exitoso y bien organizado puede darse en franquicia, este método ha sido la forma natural de hacer crecer buenas ideas, utilizando el dinero de otros.

Las formas tradicionales de hacer crecer las empresas han sido la representación, la licencia, la concesión y las alianzas. La franquicia es un método eficiente de crear un nuevo negocio, diferente del que lo creó. Simplemente es replicar, "clonar," las condiciones que se han dado en un negocio, utilizando la misma marca y todos los elementos que lo hicieron tener buenos resultados.

En este negocio existe básicamente tres elementos: (a) el franquiciante o franquiciador, o sea el que otorga la franquicia; (b) el franquiciado, esto es el que adquiere la franquicia y (c) el producto o servicio objeto de la franquicia, cuyos principales componentes son un nombre y el "cómo hacerlo".

La franquicia ha llevado no solamente productos y conceptos comerciales a prácticamente todo el mundo, sino que también ha difundido culturas y estilos de vida que, tarde o temprano, terminan por ser aceptados y adoptados por otros mercados como propios.

Esto genera a su vez una nueva conciencia de la calidad entre extensos sectores de la población, los cuales, una vez que conocen las franquicias, casi de inmediato desarrollan expectativas mucho más altas en cuanto a sus demandas de consumo.

La clave del éxito en los negocios no es ser mejor que la competencia, sino satisfacer mejor que nadie las necesidades de la clientela. Y esto solo puede hacerlo la empresa que utilice los más avanzados conocimientos, habilidades y tecnología como lo es una franquicia ya que esta obligada a la transferencia de tecnología y conocimientos, por lo que las alianzas estratégicas son el mecanismo ideal para disponer de ellas. De esta manera existe un negocio basado en porcentajes en el que las dos partes ganan (franquiciante y franquiciatario).

Una franquicia no es mejor ni peor que un negocio independiente, simplemente es un formato de negocio que por sus características minimiza los riesgos y que por la experiencia a lo largo de los años, nos muestra sus bondades.

Comprar franquicias es comprar experiencias, tecnología y seguramente éxitos y buenas utilidades; el adquirirlas tiene sus riesgos por lo tanto es importante investigar antes de invertir y elegir la que mejor le convenga.

Las franquicias son negocios que permiten un crecimiento rápido y homogéneo, el franquiciante mantiene una estructura administrativa comparativamente más pequeña que con negocios independientes, pero así controla mejor todos esos puntos de venta, minimizando los costos de operación.

El futuro de las franquicias tanto en México como en el exterior es bastante prometedor, pero aún así existen algunos inconvenientes como la falta de apoyo por parte del gobierno o por instituciones financieras respecto a créditos o financiamientos, por lo que se deberían suprimir algunos impuestos que finalmente se traducirían en reactivar la economía, aspecto que favorecerían más al país, porque habría más negocios y por lo tanto más empleo.

De los sectores en los que se pueden clasificar las franquicias no hay alguno que se encuentre saturado, dado que cada negocio posee algo diferente que llama más la atención de los consumidores así es posible penetrar en cualquier mercado. En este sentido cualquier giro es rentable, por lo que resulta que lo más importante no es el tipo de negocio, sino saber donde establecer la franquicia. Lo vital en este caso es realizar un buen estudio de mercado, el cual será la base del éxito de la franquicia.

Cada vez son más inversionistas que buscan entrar a un negocio viable y seguro, de ahí la fama de las franquicias, ya que son negocios probados con anterioridad por sus franquiciantes, aspecto que las acredita como factibles, no solo para los futuros empresarios, sino también para los consumidores, quienes saben que no importando la ubicación de la franquicia, el producto o servicio que deseen será el mismo en cualquier establecimiento franquiciado.

En la actualidad muchos inversionistas prefieren adquirir una franquicia por las innumerables ventajas que ofrecen, y no asumir los altos riesgos que implica el desarrollo de una idea o negocio propio. Una franquicia puede convertir una pequeña actividad comercial en una sólida empresa, al utilizar una marca reconocida y un sistema operativo comprobado.

De acuerdo con tratados internacionales, las franquicias mexicanas se seguirán abriendo camino en el exterior, por lo que se comprueba que este sistema ayuda a la expansión de cualquier negocio, sin necesidad de que se le invierta tanto dinero como sería si se realizara por cuenta del empresario, además de que recibe un porcentaje por las ventas de dicho negocio o bien se convierte en proveedor exclusivo de la franquicia.

La propia maduración del mercado ha dado la necesidad de perfeccionar la legislación, pero hay que hacerlo partiendo de la base de que no se puede sobre regular la actividad. Se debe contar con una legislación que garantice el máximo de seguridad jurídica a las partes que intervienen en un contrato.

En pocas palabras las Franquicias son un negocio basado en porcentajes y basado en economías de escala, el sistema es utilizado en combinación del espíritu emprendedor y la administración profesional. La Franquicia es una operación basada en la confianza y el intercambio comercial entre los afiliados comerciales y las empresas suplidoras de insumos por lo que la globalización ayuda a que las franquicias sean un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente y su éxito se fundamenta en la comunicación de las partes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alternativa de combustibles para la transformación Tradicional. Ed. McGraw Hill. 1999
- Arce, Gargollo Javier. El contrato de Franquicias. Ed. Limusa.1997.
- Beltán, Amdete. Aspectos Jurídicos de los contratos. Ed. Trillas.
- Boroian, Donal D. Las ventajas del franchising. Ed. Ediciones Machi. 1993.
- Corona, Leonel Treviño. La pequeña y mediana empresa Ed. Harla. 1996.
- Duhalt, Krauss Miguel. Mauales de procedimientos. Ed. Banca y Comercio. 1995.
- García, Ma. Luisa. El empresario. Ed. Fernández Editores. 1997.
- González, Calvillo Enrique. La experiencia de las franquicias. Ed. McGraw Hill. 1994.
- Huerdo, Lange Juan. El Sistema de las Franquicias. Ed. AMF. 1998
- Reyes Díaz-leal. Franquiciando en México. Ed. Emprender. 1990.
- Raab Steven S y Matusky, Gregory. Franquicias : como multiplicar su negocio. México, Ed. Limusa. 1992
- Soriano R. Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Ed. México UNAM. 1982.

PERIÓDICOS Y REVISTAS.

- Biblioteca de consulta Microsoft Encarta 2003. 1993-2002 Microsoft Corporation
- El financiero, suplemento invirtiendo en México, 18 de julio de 2004
- El Universal, lunes 26 de julio de 2004.
- Milenio Diario, Tendencia. Domingo 18 de julio del 2004
- Reforma (suplemento) Las franquicias con la poción de la crisis 1997
- Aguilar, Graciela Hernandez, Julian Javier y Torre, Miguel. 2000.Franquicias regionales. Entrepreneur, Enero.
- Fuentes, Valentin.2000. Vuelven los días felices. Expansión, núm.790, mayo.

- Puente Cecilia.2000.Franquicias: El negocio funciona. Mundo Ejecutivo,núm.251, marzo.
- Vinay, Ramon.2000.Con sello Mundial. Franquicias: causa y consecuencia de la globalización. Entrepreneur, Enero.

PAGINAS DE INTERNET

www.alsea.com.mx

www.asociacionmexicanadefranquicias.com

www.comisióngeneraldeelectricidad/oportunidades de inversion.com

www.eluniversal.com.mx

www.entrepreneur.com

www.excelsior/franquiciasrumboalaglobalización/gfth97/tht.com

www.franquiciasdemexico.org

www.franquiciaspemex.comhttp://www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm

www.revistaoctanaje/mayo/12/1998.com

www.revistadelinstitutonacionaldeecologia.com

www.reutersnewsservice.com