

10  
2.º p.º



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

ANALISIS DE FRANQUICIAS DE SISTEMA O  
FORMATO DE NEGOCIO: CASO PRACTICO  
DE MAC DONALD · S

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A  
SYLVIA MONICA AVILES PAULIAT

ASESOR DE TESIS:

LIC. ROBERTO LOPEZ RISUEÑO

MEXICO, D. F.

1994



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

ANALISIS DE FRANQUICIAS DE SISTEMA O FORMATO DE NEGOCIO:  
CASO PRACTICO DE MAC DONALD'S

INDICE

I N T R O D U C C I O N

C A P I T U L O 1

Franquicias: Un moderno sistema de negocios.

1.1 Conceptos Básicos _____	06
1.2 Antecedentes históricos mundiales _____	08
1.3 Marco legal _____	17
1.4 Ventajas y desventajas _____	23
1.5 Tipos de franquicias _____	27
1.6 Principales giros _____	29
1.7 Diferencias con otras formas de negocios _____	30
1.8 Financiamiento bancario _____	31

C A P I T U L O 2

Historia de Mac Donald's System Inc.

2.1 Surgimiento del primer restaurante Mac Donald's _____	34
2.2 Las primeras concesiones _____	36

2.3 Franchise Realty Corporation _____	40
2.4 Capacitación _____	46
2.5 Relaciones Públicas y publicidad _____	46
2.6 Mac Donald's Corporation _____	49
2.7 Internacionalización _____	55

### C A P I T U L O 3

#### Aspectos operativos de un Mac Donald's

3.1 Consideraciones generales _____	58
3.2 Requisitos para abrir un Mac Donald's _____	59
3.3 Descripción del local _____	61
3.4 Organización administrativa del local _____	64
3.4.1 Funciones y capacitación del personal	
3.4.2 Supervisión	
3.5 Manuales de operación _____	70
3.6 Menú _____	71
3.7 Proveedores _____	72
3.8 Clientes _____	75
3.9 Ventas, costos y utilidades _____	76
Conclusiones _____	84

Anexos

Bibliografía

## INTRODUCCION

El mundo de los negocios sufrió un cambio radical en la segunda mitad del siglo XX. En los años 50, se inició en Estados Unidos un nuevo sistema de comercialización conocido como franquicia que cundió rápidamente y abarca ahora la mayor parte de los países.

A medida que se internacionaliza el comercio gracias a la apertura de las fronteras y los medios de comunicación modernos, la clave del éxito es la competitividad, es decir la capacidad de producir bienes y ofrecer servicios de calidad a precios razonables, inferiores a los de la competencia.

Hace cerca de 200 años, en su Teoría Económica de la Ventajas Comparativas, Adam Smith captó el problema y propuso que se buscaran los lugares más convenientes para producir, o sea aquellos donde los costos eran más bajos. Era partidario del libre comercio y de la competencia a ultranza pero sus ideas no prosperaron. Al contrario, muchos países aplicaron siempre medidas proteccionistas, con altos aranceles, para proteger sus industrias o su agricultura. El consumidor tenía que comprar lo que el país producía a pesar de tener precios más altos.

En México, hace sólo unos años que se reconoció que la apertura económica ofrecía una posibilidad de crecer y de generar riqueza para poder repartirla y, con el GATT, el país entró en una época de modernización que afectó todas las empresas y cambió los sistemas de comercialización.

Antes, para ampliar sus actividades, las empresas tenían que abrir sucursales, lo que suponía un gasto muy fuerte que no estaba al alcance de la mayoría. Ahora, el sistema de franquicias permite incorporar al pequeño y mediano comerciante a cadenas de prestigio. Al hacerlo, se modernizan, adoptan métodos operativos probados y logran una mayor productividad, calidad y eficiencia lo que favorece también a su clientela. Evidentemente, para que el sistema funcione, se necesita una marca y producto de calidad adecuado a las necesidades. Es indispensable, además, que el franquiciatario sea responsable, capaz y trabajador.

En los años 70, las primeras franquicias norteamericanas, aparecieron en México: Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Hertz y Budget. Sin embargo, el movimiento no tomó fuerza hasta los años 80 cuando el gobierno adecuó la legislación a la apertura económica después de años de proteccionismo. Con la liberalización, los negocios de franquicias crecieron a un ritmo increíble y, en dos años, superaron a países como España y Brasil que tenían 10 años de adelanto.

Ahora existen 4,200 establecimientos franquiciados que representan a 173 franquiciatarios. 29 % son mexicanos, 68 % norteamericanos, 1 % canadienses, 1 % ingleses, 1 % del resto del mundo. Han creado más de 60,000 empleos directos y permitido la expansión de muchas empresas proveedoras.

Las ramas que han logrado mayor expansión son las de alimentos (hamburguesas, sandwiches, donas, galletas, helados),

hoteles, ropa, cosméticos, agencias de viaje, arrendadoras de coches, renta de películas, gimnasios, tintorerías, enseñanza, refacciones, muebles y, recientemente, gasolineras.

Las cadenas más grandes son las de comidas rápidas; las de mayor inversión, los hoteles. En cuanto al número de locales abiertos al público, las arrendadoras de autos y bienes raíces ocupan el primer lugar.

Mac Donald's es una de las cadenas que han crecido más en estos años. El primer restaurante, abierto en 1985, en el Pedregal de San Angel, tuvo un éxito inmediato. Una publicidad adecuada llevó al establecimiento a muchos clientes que aceptaron formar largas filas para entrar y disfrutar sus hamburguesas en un lugar limpio y agradable.

A lo largo de éste trabajo se pretende analizar un moderno sistema de comercialización para determinar su importancia en la economía mexicana.

En la primera parte de éste trabajo se expondrán algunos conceptos básicos y se estudiará el marco legal en el cual se desarrollaron las franquicias en México, sus ventajas y desventajas, financiamiento así como los antecedentes mundiales.

En la segunda parte, se relatará brevemente la historia de Mac Donald's Corporation que nació de la idea de los hermanos Mac Donald de vender la fórmula de su éxito.

En la tercera parte, se hará un estudio sobre los aspectos operativos de uno de los restaurantes de la cadena.

## CAPITULO 1

### Franquicias: un moderno sistema de negocios

#### 1.1 CONCEPTOS BASICOS

Al expandirse un nuevo sistema de comercialización fue necesario crear una terminología adecuada. Nuevas palabras se incorporaron a nuestro idioma tales como franquicia, franquiciar, franquiciante, franquiciatario, comisariato, regalías, las cuales vamos a definir a continuación.

**FRANQUICIA** (de formato de negocio): Es un sistema de negocio en el que por medio de un contrato el otorgante concede el uso de marca y, además, proporciona conocimientos y asistencia técnica al adquirente.

**FRANQUICIAR**: Otorgar una franquicia.

**FRANQUICIANTE**: Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (Know How) de comercialización de un bien o servicio, y que por medio de un contrato, cede sus derechos a un tercero al cual provee de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa. Es decir, el franquiciante es aquel que ha establecido un negocio exitoso con un nombre comercial registrado, que tiene una buena imagen, una calidad controlada, una tecnología apropiada, métodos eficaces de operación, que ha definido a sus proveedores de insumos y que busca ampliar su



mercado por medio del otorgamiento de la licencia de uso de marca.4

**FRANQUICIATARIO:** Es aquel que mediante un contrato adquiere el derecho de comercializar un bien o servicio, y aprovecha los beneficios que da una marca al mismo tiempo que recibe apoyo en la capacitación para organizar y manejar el negocio. En otras palabras, es aquel que invierte en un negocio probado, aceptando mantener la calidad, imagen y sistema de operación, respaldado en todo momento por el franquiciante.

**COMISARIATO:** Es la empresa formada para proveer los productos o servicios que comercializarán las franquicias. Su finalidad es incrementar el poder de compra, controlar la calidad y disminuir los costos.

**CUOTA DE FRANQUICIAS (Franchise Fee):** Es la cantidad de dinero que recibe el franquiciante por parte del franquiciatario en el momento de firmar el contrato. Este pago cubre el uso de la marca y la asistencia técnica necesaria para el desarrollo del negocio.

**REGALIAS (Royalties):** Son los pagos que el franquiciatario hace al franquiciante, sea mensual o anualmente, según acuerdo previo. Normalmente se estipula un porcentaje sobre ventas pero puede ser también una cantidad fija preestablecida por ambas partes. El I.S.R. (35 %) debe ser retenido al pagar las regalías.

4 González calvillo, Franquicias, la Revolución de los 90.

## 1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS MUNDIALES

Las franquicias en Estados Unidos de Norteamérica.

Las precursoras de las franquicias aparecen a mediados del siglo XIX, como licencias de producto y marca.

Surgen en 1851 como un sistema de distribución de la I. M. Singer and Co. Esta empresa empezaba a surtir sus máquinas de coser, producto innovador en aquel entonces, y su nivel de ventas era bajo. Singer contaba con poco capital para invertir y, además, pagaba con dificultad las comisiones de sus representantes de ventas. Para solucionar estos problemas, la compañía modificó su sistema de funcionamiento y, en vez de pagar comisiones a los vendedores, los hizo concesionarios. Así nació la idea que, años después, se convertiría en el sistema de franquicias.

En 1898, la General Motors era una compañía joven que no disponía aún de capital suficiente para adquirir sus propios centros de comercialización por lo cual, después de probar varias opciones de mercadotecnia, decidió otorgar concesiones. Esto le permitió dedicar sus recursos económicos a la investigación y perfeccionamiento de sus vehículos. ↴

Un año después, en 1899, el presidente de la Coca Cola ↴ Eduardo Reyes Díaz Leal, Franquiciando en México.

otorgó a dos inversionistas los derechos para vender el producto embotellado en las siguientes condiciones: la compañía proporcionaría el concentrado para hacer el refresco y daría apoyo publicitario. Los inversionistas establecieron la primera embotelladora en el mundo, encargándose del manejo administrativo y técnico así como de los gastos de instalación. Cuando la demanda del producto aumentó, los inversionistas empezaron a comprar el concentrado para revenderlo después a otros "subcomisionistas". Para el año de 1919 existían ya mil embotelladoras. Debido al éxito de la Coca Cola, otras refresqueras como la Pepsi Cola adoptaron este sistema.

En 1930, para las compañías petroleras, dueñas de la mayoría de las gasolineras, los salarios y prestaciones representaban una fuerte erogación lo que, aunado a la guerra de precios con las estaciones de servicio independientes (autorizadas por las propias compañías petroleras), provocó una disminución de sus ganancias. Fue entonces cuando la Standard Oil Co. de Indiana optó por concesionar sus gasolineras cobrando rentas por ellas lo que repercutió favorablemente en sus ingresos en corto plazo. Posteriormente, las demás compañías petroleras la imitaron.∴

El gobierno de Estados Unidos apoyó el desarrollo de las franquicias después de la segunda guerra mundial, cuando miles de hombres regresaron a su país con deseos de establecerse y poner un negocio propio. El apoyo gubernamental consistió en dar asesoría, seminarios y ayuda financiera. En 1946, el Congreso ∴ Eduardo Reyes Diaz Leal, Franquiciando en México.

aprobó el "Lanham Act" que codificó el derecho del propietario de una marca para definir y aún exigir los estándares de calidad a sus licenciatarios, estableciendo así las bases para el desarrollo de las franquicias.

De 1985 a 1990, en Estados Unidos, las franquicias han tenido un crecimiento anual del 11.5 %. Esto se demuestra con el siguiente cuadro publicado en el libro "Franquicias: la revolución de los 90" de los licenciados Enrique y Rodrigo Gonzalez Calvillo.

Principales Franquicias por sectores			
Industria	Ventas (en billones de dolares)		Crecimiento Anual (%)
	1985	1990	
Restaurantes (todo tipo)	48.9	86.1	12.0
Menudeo (ropa, videos, etc.)	18.8	33.6	12.3
Hotelera	14.6	22.5	9.0
Tiendas de conveniencia*	12.3	19.4	9.5
Servicios a negocios	12.1	21.3	12.0
Serv. y prod. automotrices	10.6	15.9	8.5
Comida (helados, etc)	10.4	15.9	7.0
Servicios de renta (autos)	5.3	8.9	11.0
Servicios de construcción y del hogar	3.7	9.2	20.0
Entretenimientos y viajes	1.8	6.6	29.0
<b>TOTAL</b>	<b>138.5</b>	<b>238.1</b>	<b>11.5</b>

\*Tiendas de conveniencia son locales donde el consumidor puede hacer compras prácticamente a cualquier hora para comprar productos de primera necesidad.

FUENTE: Asociación Internacional de Franquicias.

Cabe señalar que, en estos años, se identificó a las franquicias como licencias de producto y marca registrada y de distribución únicamente. Es lo que se conoce como franquicia de primera generación para diferenciarlas del concepto de franquicias como lo conocemos hoy en día, es decir, como formato de negocio. Estas últimas surgieron hasta 1950 con Ray Kroc, fundador de Mac Donald's, caso que se estudiará detalladamente en el capítulo siguiente.

#### Las franquicias en la Comunidad Económica Europea (CEE)

Las franquicias han tenido una gran aceptación en muchos países y se han extendido rápidamente a través del mundo. Las condiciones actuales son favorables gracias a la globalización del mercado, la interrelación entre naciones y una tendencia de los consumidores a uniformar sus gustos y hábitos.

Más de 400 compañías norteamericanas otorgan franquicias en todo el mundo, principalmente en Europa, Canadá, Japón, Australia y México. Además franquiciantes de estos países expanden sus negocios de la misma forma, sea a nivel nacional o internacional.

En la CEE (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido) existe un gran mercado potencial ya que sus habitantes tienen un alto poder adquisitivo y sus países están muy bien intercomunicados.

En 1990, había en la CEE 3 500 franquiciantes y 100 000 establecimientos franquiciados con ventas de 50 billones de dólares. La compra de franquicias fortaleció principalmente a las micro y pequeña empresas. Inglaterra, Francia, Alemania, España e Italia son los países con mayor desarrollo de franquicias. La EFF (Federación Europea de Franquicias) permite el acceso colectivo de los países miembros a la Comisión Europea que regula los asuntos comerciales de la CEE.

#### Las franquicias en Canadá

Canadá es el país que posee mayor número de franquicias de E.U. Se explica por la cercanía, el idioma común y una cultura similar. Los canadienses venden también sus franquicias, principalmente a Europa, Australia y Japón. El volumen de ventas creció 13 % anual en los años 80, porcentaje alto en comparación con los negocios independientes.

El gobierno apoya el sistema en general y particularmente en el caso de franquicias vendidas al extranjero. La ACF (Asociación Canadiense de Franquicias) une a los interesados y les proporciona la información y asesoría indispensable mientras los bancos brindan su apoyo financiero.

#### Las franquicias en Japón

Japón posee una gran población con alto poder adquisitivo lo

que permitió una rápida expansión del sistema. De 7 franquicias que existían en 1985 hay ahora más de 600. La AJF (Asociación Japonesa de Franquicias) establece los estándares éticos y la relación con el Ministerio de Comercio Internacional.

### Las franquicias en Brasil

Brasil es un caso interesante porque se trata de un país latinoamericano, todavía en desarrollo y con una economía en recesión. Sin embargo, el avance es asombroso. Según la ABF (Associação Brasileira de Franchising) las franquicias crecieron 1 500 % en los años 80.

En 1991, el volumen de ventas alcanzó 300 millones de dólares, con 270 empresas franquiciantes y 3 800 establecimientos que emplean a 600 000 personas.

A causa de las restricciones impuestas por el gobierno a la salida de divisas, las franquicias extranjeras son pocas; la mayoría (80 %) son brasileñas. Los franquiciantes brasileños incursionan también en mercados extranjeros. México les interesa particularmente por ser un país latino con afinidades al mismo tiempo que constituye un trampolín para conquistar el mercado estadounidense.

Existen dos franquicias 100% brasileñas en el mercado mexicano, Ellus, en ropa de moda, y Porcao, una churrasquería líder de Brasil.

La ABF divulga en Brasil las ventajas del sistema de franquicias. Además, ha establecido un código de ética para garantizar la mayor seriedad y profesionalismo en este tipo de operación. ↓

### Las franquicias en México

La rápida expansión de las franquicias en México ha sido asombrosa. Los primeros franquiciantes, procedentes de E.U.A., encontraron muchos obstáculos legales pero las condiciones cambiaron con la apertura comercial y la privatización emprendida por el gobierno.

En 1988, se fundó la AMF (Asociación Mexicana de Franquicias) para propiciar la promoción de éstas y adecuar la legislación a esta nueva modalidad. Actualmente, agrupa a 70 % de los negocios franquiciados.

Desde 1985, se observó un gran interés por establecer negocios de comida rápida en respuesta a una necesidad de la vida moderna. Así crecieron establecimientos para la venta de hamburguesas, pollo, sandwiches, pizzas y helados. Actualmente, las empresas de comida constituyen 38 % de los giros, mientras que 34 % corresponde al área de ventas al menudeo (calzado, ropa) y 28 % a los servicios (hoteles, autos, servicios contables, publicidad, etc.).

En 1990, franquiciantes mexicanos se incorporaron al mercado  
↓ González Calvillo, Franquicias: La revolución de los 90.



y ya son 29 % del total contra 68 % de E.U..

El Grupo Mexicano de Franquicias, S.A. bajo los auspicios de Televisa desarrolló Videocentro, Trionica y Dormimundo. En la misma época entraron al mercado los Vip's y, en el ramo de los helados, Holanda y Bing.

En 1992, existían en México 3 200 establecimientos franquiciados que representaban a 173 franquiciantes, de los cuales 60 % se encontraban en el D.F. y zona conurbana, 20 % en Monterrey y Guadalajara y 20 % en el resto del país. Proporcionaban empleo directo a 64 600 personas.

"La estabilidad económica del país permitió un crecimiento de franquicias que arrojaron operaciones por 1 500 millones de dólares, cantidad que para fines de 1993 se duplicará y generará más de 100,000 empleos." J

En los años próximos, el número de establecimientos franquiciados será cada vez mayor. Pemex, por lo pronto, tiene un programa ambicioso de franquicias para terminar con la descapitalización de sus distribuidores. Se han otorgado ya 364 franquicias para operar nuevas estaciones de servicios mientras que 817 viejas gasolineras, de las 3 186 que existen, ingresaron al sistema. Pemex proyecta llegar al año 2000 con unas 6000 gasolineras modernas donde el automovilista podrá encontrar algunas tiendas, cafés, restaurantes, refacciones, minisuper.

J Luis Luna. Expresidente de la AMF. Entrevista de G. García Velasco para Excelsior. 1 de octubre de 1993.

Las cuotas de adhesión son razonables. Varían de \$N 1000 a 5000 más IVA, según el volumen de ventas. Pemex dará una comisión un poco mayor a las empresas franquiciadas. Además se está gestando acuerdos con Banamex para modernizar las viejas estaciones. Se espera ofrecer una mejor imagen con instalaciones renovadas, equipos nuevos, áreas de servicios y descanso. Según su calidad se otorgarán dos o tres estrellas. √

El costo actual de las franquicias en México varía de unos 10'000 a 25'000 dólares (de 30 a 75 millones de pesos) para la mayoría de las empresas y supera los 100'000 dólares, o sea más de 300,000 nuevos pesos para 10 % del total de los negocios.

Las regalías varían de 0 % (Holanda) hasta 50 % (Videocentro). La amortización se logra en tiempos de 4 a 60 meses con márgenes de utilidad de un 30 % en promedio antes de impuestos.

Estamos todavía lejos de alcanzar los resultados de E.U.A., donde 33 % del total de las ventas proviene de negocios franquiciados. Pero el sistema interesa cada vez más a los empresarios de México, sea para comprar una franquicia o para volverse franquiciante. 35 compañías han iniciado ya la elaboración de sus manuales y los trámites necesarios para convertirse en franquicias y, así a mediano plazo, poder incursionar en otros países, principalmente latinoamericanos.

√ Revista Expansión, marzo de 1993.

### 1.3 MARCO LEGAL

La modalidad de franquicias es relativamente nueva en México por lo cual ha sido necesario actualizar las leyes que rigen la creación y explotación de negocios.

La Ley de Tecnología, promulgada el 11 de enero de 1982, consideraba un contrato de franquicia como una simple transferencia de tecnología. En esta época, los industriales necesitaban modernizar sus plantas y sus sistemas de operación. La Ley buscaba protegerlos contra los abusos, consistentes sobre todo en venta de tecnología obsoleta en sus países de origen y en los costos excesivos para la economía del país. Por esta razón, se negaba el registro cuando las condiciones favorecían al proveedor extranjero según lo aclaran los artículos 15 y 16 de dicha ley. A continuación se enumeran algunas causas de negativa por parte de la Secretaría de Comercio:

Se niega el registro cuando el franquiciante:

- 1.- Intervenga en la administración del negocio del licenciatario.
- 2.- Requiera la cesión de derechos de propiedad intelectual generados por el licenciatario en forma gratuita.
- 3.- Imponga limitaciones al licenciatario en materia de investigación.
- 4.- Establezca proveedores obligatorios para el licenciatario.

- 5.- Limite o prohíba la exportación por parte del licenciatarío.
- 6.- Prohíba al licenciatarío el uso de tecnología complementaria.
- 7.- Obligue al licenciatarío a vender a un solo cliente.
- 8.- Tenga la atribución de designar el personal permanente del licenciatarío.
- 9.- Requiera al licenciatarío la celebración de contratos exclusivos de venta o representación.
- 10.- Requiera confidencialidad más allá del término del contrato.
- 11.- Limite los volúmenes de producción del licenciatarío.
- 12.- No asuma la responsabilidad por la violación a derechos de propiedad intelectual de terceros.
- 13.- No garantice la calidad de la tecnología.
- 14.- Transfiera tecnología disponible en el país.
- 15.- Establezca contraprestaciones (regalías) desproporcionadas.
- 16.- Establezca términos excesivos de vigencia.
- 17.- Requiera sumisión a tribunales extranjeros. √

En esa época, adquirir una franquicia era difícil. El gobierno las desalentaba para proteger la industria de la

√ Ley de Tecnología. 11 de enero de 1982.

competencia extranjera y conservar la idiosincracia cultural del país. Sin embargo, la urgente necesidad de crear empleos y el imperativo de fomentar tanto el desarrollo como la inversión obligaron al gobierno a suavizar sus requisitos.

Después de un periodo de extremo proteccionismo, México decidió enfrentar la competencia y abrió paulatinamente sus fronteras. El 11 de enero de 1986, se suscribió al GATT (Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio).

Actualmente 116 países pertenecen al GATT. Este entró en vigor en enero de 1994, después de varios años de discusiones. (La Ronda Uruguay empezó en 1986 y terminó a finales de 1993).

México desea integrarse al sistema mundial para diversificar sus mercados. Tanto el FMI, el Banco Mundial y el GATT pugnan por "la apertura de mercados pues es como un elemento de aliento al crecimiento para los gobiernos de bajos ingresos. La resistencia a la competencia nunca ha llevado al ingreso duradero; por consiguiente la respuesta positiva es reestructurar la industria, capacitar a la fuerza laboral y ayudar a elevar el nivel de la población." 4

Años más tarde, el 16 de mayo de 1989, siguiendo la misma táctica de apertura comercial, se simplificaron los trámites para acoger a la inversión extranjera mediante un reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras.

4 Conferencia de prensa en Washington D.C. el 27 de septiembre de 1993. Comunicado conjunto de Michael Camdessus, Lewis Preston y Peter D. Sutherland, director general del GATT.

La Ley de Transferencia y Tecnología publicada en el Diario oficial el 9 de enero de 1990 define por primera vez lo que se considera como franquicia y la reglamenta. En esta definición queda aclarado que para que haya franquicia tienen que existir dos elementos: el permiso de usar una marca o nombre comercial y el compromiso de apoyar y transmitir los conocimientos técnicos necesarios.

Este reglamento puso fin a muchos obstáculos anteriores. Rápidamente se registraron nuevas franquicias. Se permitió que un franquiciante registrará solamente un contrato modelo en vez de uno por cada una de sus franquicias (art. 24).

A fines de 1990, el presidente Carlos Salinas de Gortari, mandó al Congreso de la Unión el proyecto de una nueva Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Intelectual que fue aprobado el 27 de junio de 1991. (Anexo 01) Dió así un paso adelante hacia la internacionalización y privatización del país en lo relativo a la propiedad tanto intelectual como industrial.

Esta nueva Ley completa el concepto de franquicia enunciado en la Ley de 1990. Añade a la definición anterior "la prestación de servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el franquiciante, tendientes a mantener la calidad, el prestigio y la imagen de los productos o servicios a la que ésta distingue". 4

Ya no se necesitan registrar los contratos ante la  
4 Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Intelectual.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Se requiere solamente que la marca esté registrada previamente para otorgar licencia para su explotación. Para inscribir una licencia en la SECOFI basta formular una solicitud (art. 137).

Se puede cancelar la inscripción de una licencia cuando:

- a) Lo soliciten conjuntamente el titular de la marca y el usuario.
- b) Por nulidad, caducidad o cancelación del registro de la marca.
- c) Por orden judicial.

El franquiciante está obligado a proporcionar la información sobre el estado de su empresa antes de la celebración del contrato.

Los productos o servicios deben tener la misma calidad que los de origen y el usuario puede ejercitar acción legal contra falsificaciones, imitaciones o uso ilegal de la marca.

A pesar de la simplificación administrativa, los contratos de franquicia son muy complejos y, para redactarlos, se necesita la asesoría de un abogado. Deben contener obligaciones y derechos del franquiciante y del franquiciatario.

El primero otorga el uso de marca y el entrenamiento para elaborar o usar los productos y servicios; se compromete a enseñar a manejar el negocio, a dar su apoyo en el inicio de las

operaciones, a proveer de los manuales de operación necesarios, a definir los sistemas financieros y a proporcionar asistencia en los problemas de localización, mercadotecnia y publicidad.

En cuanto a las obligaciones y derechos del franquiciatario son confidencialidad referente a los procesos de producción, comercialización, ventas y fórmula del producto, aplicación de patrones de desempeño que conserven la calidad del producto o servicio, utilización integral del sistema de negocio por franquicia, aprovechamiento de la publicidad, propaganda o promoción institucional, así como de instalaciones y equipo autorizados y previamente probados, pago de regalías acordadas por el uso de la marca y la metodología de operación del franquiciante. Se compromete además a respetar el periodo de duración del contrato así como las condiciones para su renovación y para su cancelación.

En el marco del TLC que entró en vigor el 19 de enero de 1994 se estipula la igualdad de trato entre las empresas de los países firmantes lo que permitirá una inversión libre.

Las franquicias se van a beneficiar de esta apertura. Hasta ahora, el capital de los negocios franquiciados pertenecía a mexicanos. Ahora, los inversionistas estadounidenses y canadienses podrán invertir en México sin trabas y muchos se preparan ya para establecer franquicias en nuestro país.

Para hacer compatible su legislación con el Tratado recién aprobado, México ha tenido que modificar algunas leyes, en particular la Ley de Inversión Extranjera.



## 1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

### Ventajas para el franquiciatario

1.- El sistema de franquicias permite ofrecer un bien o servicio con un nombre conocido, gracias a lo cual alcanza un mayor nivel de ventas más rápidamente que si se tratara de un negocio independiente que necesita tiempo para hacerse de clientela.

2.- El riesgo de fracaso -si bien existe- es menor puesto que los métodos de operación utilizados así como el sistema de administración y las bases legales han sido probadas con éxito anteriormente. "95 % de los negocios de franquicias sobrevivieron al primer año de negocios, que es tradicionalmente el periodo más difícil mientras el 65 % de los negocios independientes no logran sobrevivir al quinto año." ¶

3.- Antes de abrir el negocio, éste tiene ya una buena reputación.

4.- El proceso de instalación ya existe y su funcionamiento se comprobó. "El negocio nace completo" ¶

5.- El franquiciatario recibe asesoría técnica y supervisión constante. Este apoyo es sumamente importante. Incluye estudio de mercado, selección de local, decoración, promoción y desarrollo.

¶ Eduardo Reyes Díaz Leal. Franquiciando en México.

¶ Juan Huerdo Lange. Sistema de franquicias.

6.- El propietario no necesita mucha experiencia previa de la rama escogida y sabe que no se va a enfrentar a situaciones inesperadas. Al contrario será apoyado y entrenado en todo momento.¶

7.- Se disminuyen y hasta se eliminan gastos innecesarios en el campo de la investigación gracias a la experiencia del franquiciante.

8.- Los costos de publicidad, tan elevados como indispensables para una buena promoción, se dividen entre todos los franquiciatarios y el mismo franquiciante.

9.- El franquiciatario es el dueño de su propio negocio.

10.- Con el poder de compra colectivo, los franquiciatarios adquieren insumos a menores precios.

#### Desventajas para el franquiciatario

1.- El costo inicial de la franquicia suele ser elevado y los requisitos exigidos son superiores a los que se requieren para la instalación de un negocio independiente.

2.- En la mayoría de los casos, se debe entregar mensualmente un porcentaje sobre ventas como pago por regalías al franquiciante.

3.- Se deben seguir las normas y controles impuestos por el

¶ Eduardo Reyes Díaz Leal. Franquiciando en México.

franquiciante, entregar reportes y comprar a determinados productores.

4.- Los servicios o productos ofrecidos deben ser uniformes y sostener el mismo nivel de calidad.

5.- No deja lugar a las iniciativas personales. El franquiciatario no es independiente sino parte de un sistema que le impone el camino a seguir.

#### Ventajas para el franquiciante

1.- Recibe un pago inicial y regalías sobre ventas totales de sus franquiciatarios.

2.- Aumenta sus canales de distribución de manera poco onerosa ya que el franquiciatario aporta capital, instalación y mano de obra. Se logra así un crecimiento rápido sin necesidad de invertir por parte del franquiciante.

3.- La marca se fortalece en la medida que se expande por todo un país o por el mundo. Hay mayor penetración a medida que se acerca a mayor número de consumidores.

4.- Sus gastos de publicidad son menores al repartirse entre todos, franquiciantes y franquiciatarios. Es necesario anunciarse en los medios de comunicación para que el consumidor conozca los servicios o productos y desee adquirirlos. Estos anuncios en televisión, periódico, radio, son caros y es una gran ventaja

poder dividir su costo sea a nivel local, regional o nacional.

5.- Se puede ingresar al mercado internacional más fácilmente. En efecto, incursionar en el extranjero para operar nuevas tiendas se dificulta por problemas de distancia, de diferencias de idioma, de cultura y de consumo. Las franquicias agilizan este proceso gracias al esfuerzo de inversionistas locales. Esto muchas veces puede orientar al franquiciante hacia nuevos productos para satisfacer al consumidor local.

6.- Se puede hacer frente a la competencia con mayor éxito.

7.- Ayuda a formar economías de escala mediante el poder de compra colectivo.

8.- Franquiciar puede ser una satisfacción personal. Demuestra el éxito de una fórmula.

#### Desventajas para el franquiciante

1.- La relación entre las dos partes es compleja. Pueden surgir problemas como demandas de mayor apoyo, suspensión de pago de regalías, indiscreción o indisciplina del franquiciatario que quiere recuperar su independencia. Como se trata de contratos a largo plazo, la única salida legal es el término del contrato o la recompra de la franquicia, generalmente a alto precio.

2.- Al delegar la operación del negocio al franquiciatario, el franquiciante pierde el control absoluto. Es necesaria cierta flexibilidad para adaptarse al medio regional o local.

## Ventajas para el consumidor

En vista del gran éxito económico de las franquicias es evidente que los consumidores han aceptado con agrado esta nueva forma de comercio.

1.- Para el consumidor, la mayor ventaja es saber que si entra a alguno de estos negocios, va a encontrar en cada uno exactamente la misma calidad, el mismo servicio y hasta la misma decoración. No habrá malas sorpresas.

2.- Otra ventaja es que los precios son razonables a causa de su gran poder de compra colectivo y de la repartición de ciertas erogaciones entre todos.

## Desventajas para el consumidor

Para el consumidor no hay desventajas, pues si un negocio no le agrada, simplemente no usará sus productos o servicios. Siempre habrá una minoría deseosa de un trato más personalizado.

## 1.5 TIPOS DE FRANQUICIAS

Existen tres tipos de franquicias:

Franquicia de distribución exclusiva:

El franquiciatario actúa como distribuidor de los productos

del franquiciante. No se pagan regalías al franquiciante; sus ganancias provienen de la venta de sus productos al franquiciatario. Es el caso de las concesionarias automotrices.

#### Franquicia de producto y marca:

El franquiciante provee un ingrediente esencial y/o conocimientos técnicos a una firma que procesa el bien o servicio en cuestión. Existen regalías para el franquiciante que se calculan como un porcentaje de las ventas. De este tipo, tenemos por ejemplo a las compañías refresqueras.

#### Franquicias de formato de negocio:

El franquiciante desarrolla un sistema de negocios, permitiendo que lo use el franquiciatario en forma controlada mediante un pago inicial. Las regalías se calculan como un porcentaje de las ventas. Un ejemplo de ellas es Mac Donald's.

Para satisfacer los intereses y necesidades individuales de cada franquiciatario, en cuanto al nivel de cobertura del mercado, existen cuatro tipos de franquicia:

#### Franquicia Individual:

Como el nombre lo indica, con esta franquicia se adquiere el derecho de establecer solamente un negocio franquiciado.

#### Franquicia Múltiple:

Con este tipo de franquicia se adquieren los derechos para instalar varios negocios en una misma zona. Su finalidad es

cubrir el mercado escogido por el franquiciatario.

**Franquicia Regional:**

Se adquieren los derechos para franquiciar y subfranquiciar dentro de una circunscripción territorial determinada.

**Franquicia Maestra Internacional:**

Se adquieren los derechos para franquiciar y subfranquiciar dentro del país en el que se otorga.

### 1.6 PRINCIPALES GIROS

El desarrollo y evolución de las franquicias a nivel mundial han provocado que una gran variedad de comercios elijan este sistema de negocio para crecer y hacer frente con eficacia a la competencia. Aunque no se dispone de cifras exactas, se calcula que en la actualidad existen ya más de 120 giros diferentes. En todos los países, la mayoría de la franquicias se relacionan con comidas rápidas: hamburguesas, pizzas, donas, helados, etc.

También encontramos publicidad, servicios contables, refacciones automotrices, renta de autos, vestido y zapatos, venta y servicio de computadoras, florerías, restaurantes, tiendas de autoservicio, materiales y servicios para la construcción, seguros, regalos, joyerías, productos y servicios ópticos, moteles y hoteles, agencias de viajes, productos de video, audio y producción, corredores de negocios, equipo de

Documentos de circulación interna de Bancomer.

oficina, transportación aérea de paquetería, servicios de limpieza, educación, servicios y productos para niños entre otros. (Anexo 02)

### 1.7 DIFERENCIAS CON OTRAS FORMAS DE NEGOCIOS

Es importante aclarar que, hasta la fecha, el concepto de franquicia como formato de negocio suele confundirse con otros contratos y sistemas de negocios. Normalmente se confunde con licencia, concesión y distribución. Estos tres conceptos, tienen un significado diferente al de franquicia. Por esta razón, se definen aquí.

**DISTRIBUCION:** El permiso de distribución otorga los derechos para comercializar productos vendidos o manufacturados por un tercero. El distribuidor recibe una comisión o descuento según se determine en el contrato.

**LICENCIA:** Mediante un contrato se confiere el permiso para usar y distribuir una marca por un tiempo y territorio determinados.

**CONCESION:** Es el derecho exclusivo de venta en una zona determinada otorgado por un productor a una persona.

**SUCURSAL:** Es el establecimiento que depende de una empresa más grande. Es decir, una agencia o filial.



## 1.8 FINANCIAMIENTO

Debido al auge de las franquicias en México, Bancomer estableció en octubre de 1992 un nuevo esquema de crédito para financiar la adquisición, instalación y/o explotación de franquicias de formato de negocio. Se creó dentro de la Gerencia de Mercado bajo el nombre de "Servicio Integral Bancomer para Franquicias" con la finalidad de atender a las personas físicas y morales que tengan interés en franquiciar.

Las aportaciones económicas para este programa provienen de recursos Bancomer y de instituciones nacionales o extranjeras que apoyan este tipo de negocio.

El funcionario que maneje la cuenta es responsable de:

a) Evaluar la moralidad y solvencia económica del franquiciatario.

b) Solicitar a la Gerencia de Mercado para Franquicias el soporte técnico necesario a fin de tomar decisiones rápidas e idóneas sobre los créditos solicitados.

c) Utilizar los estudios realizados por el franquiciante referente al estudio de mercado, a los flujos de efectivo y a las proyecciones financieras.

d) Verificar que los créditos otorgados se destinen al pago de la licencia de la franquicia, su instalación, equipamiento y

Documentos de circulación interna de Bancomer.

explotación.

e) Vigilar que el monto máximo de crédito no supere el 80 % del importe del proyecto de inversión, debiendo el franquiciatario aportar recursos propios para el 20 % restante.

f) Identificar el tipo de crédito correspondiente para su registro operativo, tomando en cuenta el giro de actividad del solicitante y el destino del financiamiento.

g) Documentar el crédito como corresponda o sea crédito en cuenta corriente, préstamo de habilitación o Avío, préstamo refaccionario y crédito simple. (Ver anexo 03)

h) Supervisar el crédito verificando periódicamente que el negocio se encuentre operando normalmente y aplicar las medidas que procedan en caso de presentarse irregularidades.

La tasa de interés aplicada se calcula añadiendo 6 puntos al promedio del CPP anual. El banco exige una garantía igual al doble de la cantidad solicitada.

La Gerencia de Mercado para Franquicias es responsable de dictaminar sobre la calidad del producto, el potencial de desarrollo, el éxito de la marca, la eficiencia de su sistema de operación, la estructura económico-financiera, la capacidad administrativa, la calidad de los planes de comercialización y las condiciones de contratación.

El BNCI, Banco Nacional de Comercio Interior, apoya también

a las personas interesadas en adquirir franquicias, proporcionando asesoría y financiamiento con fondos propios y gubernamentales, con requisitos similares a los de Bancomer.

La banca mexicana tiene confianza en el sistema de franquicias y, prueba de ello es que ya "destinó créditos por 50 millones de dólares para 100 establecimientos de este tipo". √

√ Luis Luna Neve. Expresidente de la AMF. Entrevista de Conrado García V. para Excelsior. 19 de octubre de 1993.

## CAPITULO 2

### Historia de Mac Donald's

#### 2.1 SURGIMIENTO DEL PRIMER RESTAURANTE MAC DONALD'S

En los años 20 aparecieron los primeros restaurantes con servicio hasta los coches que se estacionaban en las calles. Este tipo de restaurante de servicio rápido se fue modificando y, en los años 30, se establecieron los drive-in, restaurantes con amplios estacionamientos en donde eran atendidos los clientes. En 1937, se instaló el primer Mac Donald's en Pasadena, California con sólo tres empleadas. Los hermanos Richard y Maurice Mac Donald preparaban salchichas, malteadas y refrescos. Este negocio progresó y, en 1940, los hermanos abrieron uno más grande en San Bernardino. ¶

Para 1945 tenían ya 20 empleadas y ofrecían una variedad de alimentos, incluyendo hamburguesas. Pronto, sus ventas anuales pasaron de 200 000 dólares de los cuales 50 000 eran utilidades.

En 1948, enfrentaron una fuerte competencia tanto de clientela como de mano de obra. Fue entonces cuando decidieron reformar su sistema de operación. Para realizar las modificaciones necesarias cerraron parcialmente su establecimiento durante tres meses, dejando abiertas solamente 2

¶ John Love. Mac Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.

ventanillas para atender al público. Pronto, se dieron cuenta que las hamburguesas constituían el 80 % de sus ventas por lo que redujeron el menú a 9 artículos en vez de los 25 anteriores. Su estrategia se basó en el servicio rápido, precios bajos y gran volumen de ventas.

Para lograr mayor rapidez, transformaron la cocina a manera de línea de montaje, prepararon la carne de las hamburguesas con anticipación, utilizando siempre los mismos ingredientes y empezaron a servir en platos y vasos desechables.

Al reabrir el establecimiento, ahora como autoservicio, las ventas bajaron a la quinta parte del volumen anterior ya que el cambio desagradó a gran parte de sus clientes. Seis meses después, el negocio empezó a florecer otra vez con una nueva clientela básicamente familiar; para satisfacerla y complacer a los niños, los hermanos Mac Donald incluyeron en los paquetes pequeños regalos para éstos.

Para reducir el tiempo de espera de los clientes se hicieron algunas modificaciones como la especialización del trabajo de los empleados y la instalación de altavoces para levantar los pedidos.

En 1951, las hamburguesas costaban 15 centavos y las ventas anuales alcanzaron 277'000 dólares, o sea un incremento del 40 % con respecto al nivel anterior a la reorganización. √

√ John Love. Mac Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.

## 2.2 LAS PRIMERAS CONCESIONES

Los hermanos Mac Donald tuvieron muchas oportunidades de crear una gran cadena pero las desaprovecharon por falta de interés y de ambición. Rechazaron varias ofertas, sin embargo, en 1953, otorgaron a Neil Fox la primera concesión. Por 1'000 dólares le proporcionaron los planos del edificio rojo y blanco, ahora tradicional, un manual de 15 hojas con una pequeña explicación acerca de su sistema de operación de servicio rápido, junto con una semana de asesoría y el derecho de usar los arcos amarillos así como el nombre comercial. Los hermanos no recibirían ningún otro pago por los derechos y tampoco intervendrían en la operación y finanzas del concesionario.

En este mismo año, contrataron a un agente encargado de otorgar las concesiones bajo las condiciones anteriores, pero concedió solamente 14 antes de retirarse del negocio. De éstas, sólo 9 conservaron el nombre comercial. Como no había supervisión, cada concesionario hacía las modificaciones que consideraba pertinentes y no se daba el mismo servicio en todos los establecimientos.

Hasta este momento, observamos que la compañía Mac Donald's era un negocio con grandes posibilidades de expansión con un crecimiento irregular. Surgió como un negocio independiente más, pero el desarrollo de su sistema de operación fue la clave de su éxito posterior. Los dueños decidieron otorgar concesiones para la explotación de su nombre comercial a fin de obtener ganancias,

pero lo importante aquí es que surgió la idea de vender, además de los derechos, un mismo sistema de operación.

La expansión de Mac Donald's, que dió lugar a la empresa que conocemos hoy, se debió a Ray Kroc. A mediados de 1954, los hermanos Mac Donald lo contrataron como agente para vender las concesiones de restaurantes de comidas rápidas. El 2 de marzo de 1955 fundó la empresa Mac Donald's System, Inc. y, el 15 de abril del mismo año, abrió su propio establecimiento en Des Plaines. En el primer año, vendió 18 concesiones, la mitad de ellas en California, por lo que le resultó difícil controlarlas desde Chicago. Los concesionarios no respetaban el manual de operación que se les proporcionó y no se lograba la uniformidad de operación deseada. ¶

Las ideas originales de Ray Kroc fueron la base de un nuevo sistema de negocios que hoy conocemos como franquicias. Una de las ideas más significativas fue el no vender concesiones territoriales; sólo otorgaba derechos para establecer un restaurante en una determinada región para evitar las subconcesiones. Poco a poco, fue limitando aún más el territorio hasta que, en 1969, se delimitaba la calle en que sería establecido el restaurante. Cada concesión costaba 950 dólares mientras que otras cadenas las vendían hasta por 50'000 dólares. En el contrato quedaba estipulado que el concesionario podría obtener derechos para administrar otro establecimiento siempre y cuando la compañía considerara correcto su desempeño.

¶ John Love. Mac Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.

Estas medidas tendían a centralizar el control de la cadena. Ray Kroc buscaba la uniformidad del servicio, de la calidad y de la limpieza en todo el país.

Otra idea importante fue conseguir los mismos proveedores para todos con la consecuente rebaja en el precio por comprar grandes volúmenes. Esto permitió además igualar tarifas y calidad en todos los establecimientos.

Kroc decidió también no contratar empleados con títulos universitarios porque los consideraba pensadores profundos y no las personas activas que necesitaba la compañía en ese momento.

Al mismo tiempo, buscó la manera de controlar el desempeño de los restaurantes con la ayuda de su colaborador, Fred Turner, que escribió varios manuales del sistema de operación para los concesionarios; el primero, en 1955, tenía 15 páginas; el segundo en 1957, 38 páginas; en 1958, 75 páginas; 200 páginas en 1961 y, actualmente cuenta, con 600 páginas. En estos manuales se incluyeron datos muy significativos para uniformar la calidad. Por ejemplo, se especifica el tipo de papa, su tiempo de cocción, la temperatura del aceite, las formas de almacenamiento e incluso la proporción de carne y grasa de las hamburguesas. √

Además, se exponen detalladamente los conocimientos que adquiere cada uno de los concesionarios por medio de la experiencia. Se les pide que respondan cuestionarios para √ Entrevista con gerente general.



analizar su negocio, calcular sus utilidades, determinar las cantidades de alimentos consumidos y que porcentaje de la ventas iban a los diversos renglones de la actividad. Se les alienta a comparar sus costos con el promedio.

Para definir el sistema de operación, Kroc consultó a los gerentes quienes opinaron que, para mejorar el sistema, se debían contemplar cuatro puntos básicos: perfeccionamiento de los productos, mejoramiento de locales y equipos, acuerdos con los proveedores tendientes a favorecer a los concesionarios, entrenamiento y control de los mismos.

En su afán por mejorar el sistema, especializó cada aspecto del negocio. Inclusive, con ayuda de sus colaboradores, analizó la preparación de cada alimento paso a paso, de manera que todas las concesionarias aplicaran el mismo método.

Cabe mencionar que en su búsqueda por mejorar los procedimientos operativos, la empresa modificó los sistemas de cultivo de las papas, la cría del ganado y su procesamiento, y también los sistemas de empaque y distribución. 4

La estructura descentralizada de la Mac Donald's System, Inc. daba libertad a la creatividad de los concesionarios pero no permitía descatos a ciertas reglas como la limpieza, la rapidez, la calidad, los precios y la composición del menú.

Ray Kroc valoró la importancia de la aviación para la

4 John Love. Mac Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.

formación de una cadena nacional y, cuando la empresa tenía aún pocos recursos económicos, adquirió tres aviones para transportar a los supervisores que visitaban los restaurantes establecidos en el país.

Kroc daba mucha importancia a la empresa en cuanto a especialización, mejoramiento de sus métodos operativos y al éxito de sus concesionarios; sin embargo, no reparaba en las utilidades propias de la compañía por lo que éstas eran casi nulas. A pesar de su aparente desarrollo, la empresa Mac Donald's Inc. no era rentable. Los ingresos que percibía provenían por una parte del 1.9 % que les cobraba a los concesionarios sobre sus ventas totales, menos el 5 % que recibían los hermanos Mac Donald como regalías y, por otro lado, de los pagos de derechos que de 1954 a 1960 fueron de 950 dólares, en 1956 de 1'500 dólares y a partir de 1961 de 10'000 dólares. Con estas cantidades, la empresa no cubría ni siquiera los gastos de servicio a los concesionarios. Esta falta de visión económica llevaba a la quiebra a la Mac Donald's. cuando Harry J. Sonneborn solucionó este problema.

### 2.3 FRANCHISE REALTY CORPORATION

Sonneborn ideó una estrategia de inversión. En vista de que los inversionistas que atraía Mac Donald's eran independientes y, la mayoría de las veces, no contaban con los 70'000 dólares que se requerían para instalar su establecimiento, propuso crear una

empresa de bienes raíces independiente de la compañía. Se encargaría de buscar y rentar terrenos por 20 años para construir unidades de Mac Donald's que, a su vez, subarrendaría a los concesionarios con un incremento en el precio. Esta empresa se llamó Franchise Realty Corporation.

En los contratos firmados por la Franchise Realty Corporation con los propietarios de los terrenos, se determinó un pago fijo mensual entre 500 y 600 dólares durante 20 años. En cambio, el subarrendatario pagaba en un principio una cantidad fija de 840 dólares pero, al alcanzar cierto nivel de ventas, su cuota mensual era de un 5 % del total de éstas. Este porcentaje se elevó a 8.5 % en 1970 que, añadido al 3 % por pago de servicios, daba el mejor rendimiento del ramo. En 1986, de los 9300 establecimientos, solamente 500 no generaban utilidades suficientes y pagaban el arrendamiento básico. Además, el subarrendatario se encargaba de los pagos de impuestos y seguros del terreno y del local. √

Este plan iba aún más lejos; al subarrendar, exigía a cada concesionario un depósito de 7'500 dólares (10'000 dólares a partir de 1961) como garantía. Este dinero se devolvía al concesionario en dos partes, la mitad a los 15 años y el resto a los 20 años. Mientras tanto, la corporación tenía derecho de disponer del dinero como le pareciera.

Con el dinero de los depósitos y con préstamos hipotecarios, la Franchise Realty Coporation empezó a comprar terrenos y √ John Love. Mac Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.

edificios para establecer más restaurantes de la cadena.

Este sistema, además de dar grandes utilidades, permitía el control de cada establecimiento; en efecto, en el contrato de arrendamiento se especificaba que si el concesionario no cumplía con los requisitos exigidos por la Mac Donald's System Inc., el contrato quedaba cancelado con previo aviso de 30 días.

Sonneborn era ante todo un financiero y su talento para los negocios completaba perfectamente bien el entusiasmo de Kroc para la organización de los restaurantes. El nuevo sistema fue un éxito. Permitía entrar al negocio a gente trabajadora sin mucho capital para invertir.

Mac Donald's se convirtió en una sociedad anónima. Sonneborn adquirió terrenos en suburbios en desarrollo y estructuró una valiosa cartera que se benefició con la inflación. A finales de 1985, el valor neto en libros de las propiedades alcanzaba 4'160 millones de dólares, con un espacio de 3'255,000 metros cuadrados, superado solamente por SEARS.

Se puede decir que la compañía Mac Donald's presentaba dos aspectos: por una parte, los concesionarios preocupados por la calidad de sus productos, la rapidez del servicio y la presentación impecable del local y, por otra parte, los corredores financieros dedicados a buscar terrenos grandes bien situados, a convencer a los dueños de venderlos o rentarlos a plazo y a buscar financiamiento.

Financiar la compra de los terrenos y la construcción de

los edificios no era tarea fácil. En un principio, Sonneborn pensó alquilar los predios a largo plazo. Tenía además que convencer a los dueños para que hipotecaran sus tierras para financiar la construcción de los restaurantes. A medida que prosperó el negocio, Sonneborn empleó el dinero de los depósitos de garantía ( 10'000 dólares primero, 15'000 después) para dar el enganche de la compra de terrenos en vez de rentarlos.

Obtener financiamiento de los bancos no era sencillo ya que éstos no acostumbraban arriesgarse. Los prestamistas eran bancos locales que apoyaban la construcción de un establecimiento en su ciudad. A pesar de que las concesiones obtenían buenos resultados, la Compañía sufría siempre por falta de efectivo.

Sonneborn entendía que no era posible una expansión rápida si se seguía financiando los restaurantes uno por uno, mediante créditos locales. Las compañías State Mutual y Paul Revere, después de visitar algunas concesiones, aceptaron prestar 1'500,000 de dólares con 7 % de interés y la cesión de 22.5 % de las acciones. Lo que consideraban como un préstamo de alto riesgo resultó la mejor inversión de las dos aseguradoras que realizaron en 10 años una ganancia de capital cercana a los 20 millones de dólares.

Por su parte, la Mac Donald's adquirió un patrocinio financiero que le permitió una gran expansión en los años 60 y 70. Es ahora una de las dos cadenas de comida rápida de los Estados Unidos que no está bajo el control de una corporación más grande. La otra es Wendy's International.

En 1960, empezaron las negociaciones para renovar el contrato de Ray Kroc con los hermanos Mac Donald. Dicho contrato sólo autorizaba a Kroc a vender concesiones. No tenía ningún derecho legal para hacer modificaciones al sistema de los hermanos, a menos de que éstos dieran su autorización por escrito. Estos permisos nunca fueron concedidos, pero aún así, Kroc desarrolló un nuevo sistema; controló el abastecimiento y el funcionamiento de los restaurantes y perfeccionó los equipos, procedimientos y productos.

A principios de 1961, los hermanos Mac Donald y Ray Kroc iniciaron las discusiones sobre la venta de los derechos del nombre comercial y del sistema de comidas rápidas. Kroc quería adquirir los derechos para su compañía para maniobrar con mayor flexibilidad. El contrato que había firmado con los hermanos lo limitaba legalmente para manejar la empresa con la libertad que consideraba indispensable por lo cual decidió comprar los derechos de la razón social y del sistema de funcionamiento. Los hermanos accedieron a cambio de una cantidad exagerada para los ingresos de la compañía; pidieron 2'700,000 dólares al contado, cuando las utilidades de la empresa en 1960 fueron sólo de 77,000 dólares. La única opción para poder comprar los derechos era conseguir otro préstamo. ¶

John Bristol consiguió para Mac Donald's 2'700,000 dólares de 12 inversionistas. El préstamo, con un interés del 6 %, sería

¶ John Love. Mac Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.

amortizado en pagos mensuales consistentes en el 5 % del total de las ventas, cantidad igual a la que pagaban a los hermanos Mac Donald.

Sin embargo, el banco se negó a autorizar el préstamo a causa del alto porcentaje de quiebras en el ramo de comidas. Sonneborn alegó que el suyo no era un negocio de restaurantes, sino de bienes raices, y que las hamburguesas eran solamente las productoras de ingresos que permitían a los arrendadores pagar la renta. Por fin, consiguió el dinero y pagó a los hermanos Mac Donald. Estos rebautizaron su restaurante Big M pero sus ventas declinaron y lo vendieron.

El préstamo se pagó en 5 años y medio con un costo final de 14'000,000 de dólares. La Mac Donald's System Inc. tenía entonces 323 restaurantes en 44 estados. Por fin, era independiente y podía comercializar el sistema a su conveniencia.

La adquisición de los derechos de la empresa dió a Ray Kroc el control total de la Compañía. Su equipo de supervisores se encargaba de que todos los establecimientos funcionaran conforme a las reglas estipuladas.

En 1960, se inauguraron las primeras 4 unidades operadas por la compañía llamada McOpCo (Mac Donald's Operating Company), en Columbus, Ohio. Estas unidades servían de ejemplo a los concesionarios al mismo tiempo que los alentaba a cumplir con las reglas impuestas por la compañía.

## 2.4 CAPACITACION

Durante algunos años, el entrenamiento del concesionario y de los empleados se hacía en el mismo restaurante. Se daban explicaciones, se proyectaban películas y se realizaban prácticas.

En 1961, Karos y Turner abrieron un primer centro de aprendizaje. La primera aula, llamada irónicamente Universidad de la Hamburguesa, funcionó en el sótano de un restaurante de Elk Grove Village, suburbio de Chicago.

En 1983, se construyó un edificio de 40 millones de dólares con 7 salones en forma de auditorio con capacidad para 750 personas atendidas por 28 profesores. Cuenta, además, con 154 habitaciones para los asistentes al curso. ¶

## 2.5 RELACIONES PUBLICAS Y PUBLICIDAD

En 1957, Kroc contrató a los publicirrelacionistas Cooper, Burns y Golin para obtener publicidad en los periódicos. Consiguieron publicidad gratuita con varias entrevistas a Kroc que propiciaron una gran demanda de concesiones.

También se sugirió a los concesionarios hacerse publicidad local al tomar parte en las actividades de beneficencia de la comunidad y hacer donativos con parte de sus utilidades para mejoras de su zona. Les explicaron la manera de lograr que los  
¶ Entrevista con ejecutivo de YASNY.



periódicos hablaran de ellos y publicaran fotografías de los establecimientos. Además de la publicidad gratuita, se forjaban una buena imagen. Poco a poco, los concesionarios intercambiaron información y se realizaron actividades con fines caritativos a nivel nacional. Cuando Mac Donald's tuvo suficientes recursos para financiar su publicidad siguió con estas obras de caridad y, actualmente, aporta más de 50 millones de dólares para este concepto. 4

A finales de los años 50, Mac Donald's anunció sus restaurantes por televisión en algunos Estados. Fue la primera empresa de alimentos que tomó en serio el papel de la publicidad como método de mercadotecnia. En 1959, se incluyó en los contratos de franquicia que los concesionarios tenían la obligación de destinar 2.5 % de sus ventas para promocionar sus restaurantes. Actualmente, este porcentaje es de 4.5 %.

Kroc, que no aceptaba la más mínima desviación a sus reglas, observó que los concesionarios tenían muy buenas ideas para la publicidad y las relaciones públicas por lo que permitió su independencia en esa área. Así fue como empezó la promoción de Mac Donald's en la radio. El concesionario Zien que ideó esta propaganda tuvo mucho éxito y sus ventas crecieron 61 %. Después, compartió su anuncio con los demás concesionarios y empezaron las promociones a nivel nacional. Al año siguiente, en 1959, se valió de la televisión para anunciarse y llegar a los niños. Otro concesionario distribuyó cortesías por correo. Un tercero, 4 Entrevista con ejecutivo de YASNY.

Goldstein, se promocionó con la ayuda de un payaso que actuaba en un programa de televisión, con muy buenos resultados que se reflejaron en el nivel de ventas. Cuando la televisora decidió no transmitir más el programa, se creó un personaje nuevo: Ronald Mac Donald.

Goldstein propuso a Sonneborn la proyección de Ronald Mac Donald a nivel nacional. Este aceptó después de estudiar los incrementos en las ventas y las utilidades. En 1965, el payaso apareció en televisión por primera vez en varios estados. El impacto de la publicidad por televisión ayudó a los concesionarios a organizarse por regiones para transmitir comerciales a un menor costo.

La publicidad creada por los concesionarios era muy original y exitosa pero estaba encauzada exclusivamente a sus comunidades. Se hizo necesario ampliar el alcance publicitario para atraer nuevos consumidores a los establecimientos.

Cuando Turner fue nombrado presidente hizo énfasis en la publicidad por televisión. Poco después Sonneborn, adquirió 2 minutos en la CBS y un minuto en le NBC que transmitían el Super Bowl. El programa tuvo un éxito inesperado y provocó un aumento de ventas inmediato. Alentado por estos resultados la compañía pidió a todos sus operadores que contribuyeran con 1 % de sus ventas para publicidad, aparte del 2.5 % que destinaban a promociones locales; 95 % de ellos aceptó lo que permitió a la Mac Donald's tener un presupuesto de 3'000,000 de dólares para promocionarse en televisión. La OPNAD (Fondo Nacional de

Publicidad de los Operadores) controlaba los gastos, las compras de espacio y los programas publicitarios.

En 1985 los gastos de publicidad en televisión a nivel nacional alcanzaron 180'000,000 dólares, sin contar la publicidad local. En la actualidad, Mac Donald's invierte más de 20'000,000 de dólares al año en unos 130 comerciales. ¶

Cada 6 meses, se reúnen los miembros de la OPNAD con los jefes de las 65 agencias publicitarias y con los encargados del departamento de publicidad de Mac Donald's para planear las próximas campañas y evitar el desperdicio de recursos y la confusión en los mensajes. Así mismo, este grupo se reúne anualmente con los 167 presidentes de las cooperativas locales para discutir presupuestos y planes de promoción.

Es importante señalar que si las cooperativas locales no están de acuerdo con la publicidad que propone la compañía, tienen la libertad de no utilizarla y en cambio emplear la que ellos consideran mejor dirigida a su mercado. Por esta razón, los comerciales de Mac Donald's no siempre son iguales en todos los Estados.

## 2.6 MAC DONALD'S CORPORATION

Por motivos personales, Ray Kroc se mudó a California. La decisión sorprendió a muchos ya que la tomó cuando podía al fin

¶ Entrevista con ejecutivo de YASNY.

formar una cadena nacional. Sin embargo, él quería asumir personalmente la conquista de la costa del Pacífico que la compañía tenía abandonada. Con 16 establecimientos y unas ventas inferiores en 20 % al promedio nacional, California constituía sin embargo un territorio prometedor para la empresa.

Kroc llevó a Los Angeles un equipo de su confianza y dejó en Chicago a Turner. En esta época, Mac Donald's inauguraba 100 restaurantes al año. Turner centralizó las fuentes de abastecimiento, mejoró el programa de enseñanza e instaló oficinas regionales en Boston, Los Angeles, Atlanta y Columbus, además de Chicago. En 1965, la cadena contaba con 700 restaurantes en 44 estados lo que obligó a crear una estructura descentralizada que acercó a los gerentes al mercado. Para mantener las normas, Turner buscaba siempre personas capaces dispuestas al servicio y a aprender un sistema nuevo. Mientras Kroc desarrollaba el negocio en la costa, Sonneborn tomó en sus manos la dirección de la corporación. De nuevo se enfrentaban las ideas de estos dos hombres: el primero, interesado en las cuestiones operativas, el segundo, ejecutivo de un negocio de bienes raíces.

En 1960, la Mac Donald's System Inc. se unió a la Franchise Realty Corporation para formar una nueva sociedad de capital, denominada Mac Donald's Corporation de la cual Sonneborn fue designado presidente. Al estar Kroc en California, Sonneborn afianzó su poder en la compañía y la orientó hacia las finanzas de John Love. Mac Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.

de las cuales Kroc no quería saber nada.

En 1965, tres accionistas, Kroc (52.7), Sonneborn (15.2) y June Martino (7.7), decidieron convertirse en una sociedad abierta y vender acciones al público. Hasta entonces, no podían vender las acciones que poseían. Evidentemente, fue Sonneborn, el financiero, que se ocupó de lanzar al mercado las 300,000 acciones, pertenecientes a los tres accionistas y a las compañías Paul Revere y State Mutual que las habían recibido como bonificación cuando otorgaron un préstamo años atrás.

No fue fácil para la casa Paine, encargada del asunto, formar un sindicato para suscribir la oferta. En efecto, era la primera vez que un negocio de comidas rápidas se transformaba en sociedad abierta y no había parámetros para evaluarla. Sonneborn fijó el precio en 22.50 por acción. Esta cotización parecía alta para una compañía nueva. Sin embargo, el momento era óptimo y a las pocas semanas, valía ya 49 dólares. Poco después, Sonneborn inscribió su compañía en la Bolsa de Valores de Wall Street. ¶

Sonneborn se convirtió en un ejecutivo profesional que manejaba la Mac Donald's como una corporación tradicional. Nombró 3 vicepresidentes que dependían de él: Boylan en finanzas, Turner en operaciones y Pete Crow en bienes raíces. Se rodeó de contadores y abogados indispensables en una sociedad abierta. Esta burocratización disgustaba a Kroc y crecía el antagonismo entre los dos hombres. Llegó un momento en que no se comunicaban

¶ John Love. Mac Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo.

más que por medio de June Martino, su secretaria, que suavizaba lo mejor posible las relaciones.

Sonneborn frenó la expansión a pesar de la excelente situación financiera. No quería exponerse a un fracaso. Además, puso un precio límite de 50,000 dólares a los predios que compraba la compañía por lo cual no conseguía los mejores lugares. En cambio, Kroc expandió considerablemente el número de restaurantes en el oeste. De 1965 a 1967, la tercera parte de los nuevos establecimientos se instalaron en California. Compraba terrenos caros sin importarle el tope impuesto. Además, estimulados por Kroc, los concesionarios hicieron varias innovaciones para embellecer sus establecimientos: construcciones más elegantes, materiales decorativos, iluminación atractiva y amplios estacionamientos donde se instalaban parasoles para que la gente pudiera comer afuera. Kroc no intentó imponer sus ideas a los del Este como hubiera sido su derecho pero esperaba que las imitaran.

Sonneborn se resistía a extender la compañía porque temía una recesión que hubiera sido desastrosa para la sociedad que no tenía reservas financieras. No quería correr riesgos. Kroc, en cambio, pensaba que se debía exponer todo lo que se había ganado y expandirse lo más rápidamente posible. Culpaba a Sonneborn de no tener fe en el futuro y de no apreciar las pasadas realizaciones operativas.

Una de las discusiones más fuertes fue causada por el precio de las hamburguesas. Este se había sostenido en 15 centavos

durante 20 años y Kroc quería aumentarlas a 18 centavos. Sonneborn se opuso rotundamente porque consideraba el precio como una característica del producto. La disputa llegó a tal nivel que se tuvo que someter a decisión de la junta directiva. Kroc, cansado de tanta pugna con su socio, quería recobrar el control de la compañía. Cuando Sonneborn presentó su renuncia fue aceptada inmediatamente. Turner, que gozaba de toda la confianza de Kroc, sucedió a Sonneborn como presidente de la Mac Donald's.

La actitud de Turner frente a Kroc restableció la armonía. Manejó la sociedad con tanta energía como Sonneborn y tomaba las decisiones en los grandes proyectos pero dejó que Kroc impusiera sus ideas en el sistema operativo.

Ante la dura competencia de la Burger King y Burger Chef, Turner se dedicó a efectuar la expansión de Mac Donald's a un ritmo increíble. En 1974, la compañía tenía ya 300 restaurantes y había dejado lejos a sus competidores.

Para poder controlar una compañía tan grande, Turner descentralizó la administración. Dividió el país en 8 regiones cuyos gerentes tenían poder de decisión sobre los bienes raíces y concesiones. Compró los terrenos en vez de rentarlos. En un principio resultaba más caro pero, a largo plazo, era ventajoso. Ahora Mac Donald's es propietaria del 65 % de los terrenos donde se localizan sus restaurantes en los Estados Unidos. ¶

Para financiar la realización de este programa, Boylan, el

¶ Entrevista con ejecutivo de YASNY.

jefe de finanzas, recurrió al endeudamiento en vez de vender acciones. La decisión resultó acertada.

La compañía decidió también comprar algunos restaurantes a los concesionarios y la subsidiaria McOpCo fue la encargada de administrarlos por conducto de gerentes. Este sistema logró proporcionar cerca de la tercera parte de las utilidades en 1985. Pero Turner comprendió que los concesionarios, a la vez propietarios y administradores, estaban más comprometidos con el negocio y limitó el número de establecimientos dirigidos por la McOpCo a 25 % del total.

Mac Donald's transformó la industria del procesamiento de alimentos. Desarrolló y perfeccionó métodos con la ayuda de pequeños proveedores dispuestos a aceptar normas diferentes y a jugársela con la compañía. Todos fueron alentados a mantener o a mejorar la calidad y a desarrollar productos nuevos. En cambio, Mac Donald's siempre apoyó a sus proveedores a pesar de no tener contratos escritos y todos son hoy dueños de grandes industrias.

En una compañía tan importante no podían faltar los problemas. La contribución de Kroc para la campaña electoral de Nixon provocó malestar en la opinión pública. Más grave fue el incidente de Cleveland en 1968 cuando se suscitó un serio altercado racial. La comunidad negra se levantó contra 6 Mac Donald's dirigidos por blancos. El problema se solucionó al nombrar gerentes de color. En 1976, la compañía experimentó el rechazo de una sociedad elitista cuando quiso construir un restaurante en un elegante barrio de Manhattan.



Estas dos últimas experiencias enseñaron a los ejecutivos a estudiar y respetar el ambiente de la comunidad para evitar sorpresas desagradables. Más grave fue la tragedia de San Ysidro donde un psicópata balaceó a la clientela y causó 8 muertos.

## 2.7 INTERNACIONALIZACION

En 1970, Turner hizo su primera tentativa de extender el servicio de comidas rápidas al resto del mundo. Fuera de Estados Unidos, este sistema era desconocido y el menú de hamburguesas, papas y malteadas, era típicamente norteamericano. Para ser aceptado, había que propiciar un cambio cultural y crear nuevas costumbres.

La Mac Donald's Internacional creció rápidamente. En 1985, sus ventas ascendían a 2'100 millones de dólares o sea un 20 % del total. En el mismo año, cerca de 2 000 restaurantes -de los 9 000 existentes- estaban ubicados en países extranjeros. En Japón, Canadá, Alemania, Inglaterra y Australia, es ya la principal cadena de servicio de comida. ↓

La penetración en Japón parecía muy difícil en razón de las grandes diferencias culturales y de los hábitos alimenticios. Los japoneses preferían el pescado y el arroz a la carne con papas. Su éxito, debido en gran parte a Den Fujita, demostró que para triunfar en el exterior se necesitaban empresarios creativos que

↓ Entrevista con ejecutivo de YASNY.

añadieron un sabor local, sin desviarse de los principios fundamentales.

En el extranjero, se aplica el mismo sistema que en Estados Unidos con algunas modificaciones. Los concesionarios se manejan con un contrato de asociación. Los socios locales son personas nativas que venden un menú definido y emplean todos el mismo sistema operativo pero adaptan su modo de comercialización a la cultura de sus respectivos países. La mayoría son personas entusiastas, dispuestas a correr riesgos para introducir comidas y sistemas desconocidos, tal como lo eran los primeros concesionarios norteamericanos.

Mac Donald's Internacional da mayor libertad y autonomía a sus socios extranjeros que a los nacionales. Asumen solos la responsabilidad y no tienen que pedir la aprobación de la compañía para manejar sus negocios, siempre y cuando respeten las reglas básicas: calidad, servicio y limpieza.

En muchos lugares, se intentó adaptar los alimentos a los gustos locales pero los dueños se convencieron de que el éxito residía en conservar el menú y el estilo de restaurantes de Estados Unidos. Con ayuda de la publicidad, se conquistó un mercado de jóvenes y familias que siempre han constituido la clientela preferida de la Mac Donald's.

El mayor problema de la Mac Donald's en el extranjero fue el de los proveedores que no estaban acostumbrados a una producción automatizada ni a las grandes cantidades solicitadas. La compañía

se vió en la necesidad de importar parte de los alimentos procesados. Poco a poco, se unificó la calidad de los viveres locales, se alentó la producción de equipos de cocina adecuados y la instalación de procesadoras que respondan a las necesidades. Ahora, la mayor parte de los productos es nacional. ¶

En algunos países, el prejuicio antiamericano causó dificultades que fueron superadas. Se reprochaba a la Mac Donald's de cambiar las costumbres, de corromper el gusto de la juventud, de explotar a los jóvenes estudiantes que trabajaban en los establecimientos, de ser una compañía extranjera, de vender comida de "plástico". A pesar de todo, la Mac Donald's Internacional abre cada año nuevos restaurantes en el mundo. En México, el primer establecimiento se abrió en 1985.

Quizás el logro más significativo es la presencia de Mac Donald's en ciudades comunistas como Belgrado y Moscú donde largas filas de consumidores esperan para poder probar las hamburguesas que se han convertido en un símbolo de la comida norteamericana.

¶ Entrevista con gerente general.

## CAPITULO 3

### Aspectos operativos de Mac Donald's

#### 3.1 CONSIDERACIONES GENERALES

En 1985, el primer Mac Donald's de México se inauguró en el Pedregal de San Angel en un local similar a los de Estados Unidos. La apertura provocó controversia. Algunos periodistas hablaron de una pérdida de los valores nacionales y opusieron la hamburguesa al taco. Se habló también de una incursión de capital extranjero, acusación que resultó falsa puesto que los inversionistas eran nacionales de acuerdo a la legislación en vigor hasta 1989.

Este primer establecimiento, donde había que hacer cola para entrar, fue el punto de partida de una expansión rápida de la cadena que cuenta ahora con 57 restaurantes en todo el país. 33 de ellos se encuentran en la capital: 20 pertenecen al grupo De Alba y 13 a Servicios Rápidos de Alimentos; pronto éste último grupo abrirá 2 más.↓

El crecimiento sorprendió a todos y la matriz de Chicago tuvo que establecer en México oficinas de asesoría a los inversionistas deseosos de adquirir una de sus franquicias. La filial, YASNY (You Ain't See Nothing Yet) depende de la Mac Donald's Corporation y orienta sobre localización de terrenos,

↓ Entrevista con supervisor.

construcciones, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, compras y equipo. Imparte también clases de capacitación para dueños y gerentes.

En un principio, los restaurantes Mac Donald's se establecieron de preferencia en las colonias de clase media y alta de la periferia y tenían grandes estacionamientos con ventanillas para servir a los conductores. Este sistema se conoce como auto-mac. La mayoría de los establecimientos sigue este modelo y cuenta, además, con un área de juegos para los pequeños niños de sus clientes. Sin embargo, algunos se han establecido en el corazón de la ciudad como el de la Zona Rosa, situado en una calle peatonal, o al interior de centros comerciales, como el de Plaza Coyoacán.

### 3.2 REQUISITOS PARA ABRIR UN MAC DONALD'S

Para abrir un Mac Donald's en México, es necesario que el aspirante presente a la Yasny, Horacio 1855, Polanco, un curriculum que demuestre su moralidad y solvencia económica. Este es analizado por la compañía para determinar si el inversionista tiene capacidad para trabajar un Mac Donald's. Otro requisito es que el interesado no debe tener ningún negocio. La Yasny busca personas que puedan dedicar tiempo completo al establecimiento. En caso de que la valoración sea favorable, se concierta una cita con un ejecutivo de la corporación que se encarga de dar la

información necesaria.4

El Franchise Fee o cuota inicial es de 900,000 dólares y el inversionista debe garantizar el doble de esta cantidad. Existen dos opciones para invertir:

1.- El socio-operador cuenta con 51 % de las acciones y 49 % corresponden a la Mac Donald's Corporation.

2.- El licenciario posee 49 % de las acciones y la Corporación el 51 %.

La Mac Donald's Corporation se reserva además el derecho de instalar establecimientos propios controlando el 100 % de las acciones.

Para hacerse cargo de un restaurante de la cadena, el dueño debe asistir personalmente a un curso de entrenamiento básico en el país durante 8 meses, después del cual recibe un curso gerencial y un curso de licenciario en Estados Unidos. Se compromete a administrar personalmente el local durante 8 meses por lo menos. Pasado este tiempo, puede contratar un gerente de operación para sustituirlo.4\*

La elección del local es supervisada por la Corporación que juzga la superficie del terreno, su ubicación y aprueba la construcción y su decoración así como el equipo, ya que todos los restaurantes deben tener ciertas características propias de

4 Entrevista con ejecutivo de la YASNY.

4\* Entrevista con gerente de operación.

la cadena. Las normas ahora son más flexibles y hay menos uniformidad. Sin embargo, tienen detalles que los hacen inconfundibles.

La Yasny se encarga de elaborar el contrato que firman las dos partes por un lapso indefinido de tiempo. Una cláusula en el contrato determina que es revocable en caso de administración ineficiente.

### 3.3 DESCRIPCION DEL LOCAL

El Mac Donald's que se estudió para la elaboración de este trabajo se instaló en 1989 en la calle de Génova, en la Zona Rosa; fue el cuarto del país en construirse.

Es un bello edificio de cantera rosa con detalles negros y rojos; tiene dos pisos con grandes ventanales, pisos de mármol negro y blanco, aire acondicionado de programación automática y una profusión de plantas verdes que crean un ambiente agradable. En la entrada, cerca de los mostradores, hay un gran logotipo de la Mac Donald's realizado con bloques de vidrio iluminados con neón. Sobre un fondo verde, enmarcado en rojo, destacan los dos arcos dorados, símbolo de la cadena.

En la planta baja se encuentra la cocina a la vista del público. Está equipada con muebles de acero inoxidable impecables. Cuenta con cinco freidoras para papas, nuggets, pays de piña y manzana, dos grandes parrillas donde se cuece la carne,

dos tostadores para calentar el pan, tres mesas para preparar las hamburguesas con los aderezos y verduras, dos máquinas de refrescos, una para hacer helados y malteadas, una cafetera, un gran extractor de aire, seis pequeños congeladores, un mostrador donde se colocan los alimentos preparados y otro de atención al público con once cajas registradoras.

Los empleados preparan cierta cantidad de alimentos con anticipación -para unos 10 minutos de consumo- de acuerdo con sus proyecciones de ventas para proporcionar una atención rápida; la norma es de 45 segundos una vez hecho el pedido. Para lograrlo, hay en la zona de servicio un pasillo de alta velocidad donde los jóvenes corren para llevar los alimentos y donde nadie se puede parar.

Al fondo de la cocina está una cámara fría con congelador donde se conservan las verduras, los panes y las carnes ya listas para cocinarse. Los envases, popotes, servilletas, ceniceros se guardan en una bodega que denominan de materiales secos, lo mismo que los sobres de catsup, mostaza, salsa y los cilindros de jarabe para preparar refrescos. Junto a esta bodega se encuentra el cuarto de lavado de equipo. Enfrente, una máquina purificadora de agua abastece las máquinas de refrescos.

Arriba, en el mezzanine, se encuentra la bodega principal que cuenta con un gran congelador donde se almacenan los productos comestibles para la semana. Los alimentos para el consumo diario son guardados en la cámara fría de la cocina. Al lado de ésta,



hay un comedor de servicio para los empleados. Enfrente están sus vestidores, baños y un cuarto de entrenamiento.

El restaurante cuenta con varios comedores. En la planta baja hay dos, uno pequeño con diez mesas que da a la calle y uno más grande al fondo con veinte mesas alrededor y, en medio, cuatro barras que rodean una jardinera. Las sillas, de color beige, contrastan con el color verde oscuro de las mesas. Tanto éstas como aquellas, están fijas en el suelo. En todos los comedores hay televisores y música ambiental.

En el primer piso se encuentra un gran comedor similar al de abajo, un balcón sobre la calle con diez mesas que alternan con plantas verdes y una terraza donde se organizan las "fiestas mágicas" para celebrar cumpleaños y otras festividades infantiles. Hay 8 mesas y un área de juegos con un pequeño carrusel, un túnel para deslizarse, un espacio alambrado para brincar sobre pelotas de goma y unos animales de madera para montar. El lugar, adornado con globos, se ve muy alegre y los niños pasan momentos agradables en compañía de sus familiares y amigos. Una anfitriona atiende a los pequeños, reparte las cajitas felices y procura que todos estén contentos y jueguen sin lastimarse.

Como en todos los Mac Donald's, se busca atraer a las familias y se organizan varios eventos cada semana para entretener a los niños. Por ejemplo, un día se planea un tour por la cocina, otro se juega bingo o lotería, se les pide que traigan un dibujo y se les da un premio, se reúne el club de Ronald,

cuentan chistes o simplemente juegan a pintarse la carita.

A la entrada, hay una pequeña tienda con playeras, ceniceros, plumas, platos y otros recuerdos con el logotipo de la cadena.

### 3.4 ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEL LOCAL

#### 3.4.1 Funciones y capacitación del personal

El dueño y presidente de Servicios Rápidos de Alimentos, Saul Kahan, es propietario de otros 12 restaurantes y prepara la apertura de dos más; se presenta en el local cada dos o tres meses y dice la última palabra en cuestiones importantes. Su brazo derecho, el gerente de operaciones, recorre los 13 establecimientos. En el que nos ocupa asiste cada 15 días y es el responsable de que todo marche bien. Supervisa ventas, imagen y control de calidad. ¶

El supervisor tiene a su cargo un máximo de cuatro restaurantes. Habilita planes y proporciona información en cuanto a procedimientos. Revisa para asegurarse que todo funcione correctamente de acuerdo con las normas de la corporación.

El gerente de entrenamiento está a cargo del entrenamiento de toda la empresa.

El gerente general vigila el buen funcionamiento del  
¶ Entrevista con supervisor.

establecimiento a su cargo. Asesora, cuida el desarrollo de los empleados, determina los incentivos y presenta resultados al supervisor y al dueño. Tiene la última palabra para contratar personal. Delega algunas responsabilidades a los gerentes que lo asisten para que le puedan suplir en caso de enfermedad o de vacaciones.

El primer asistente se encarga de la contratación, administración y operación. Revisa la entrada de los productos, hace reportes de nivel de producción y ventas. Además, supervisa el mantenimiento del equipo a través de sus segundos asistentes. Estos tienen a su cargo la operación y administración del turno que le corresponde.

Hay un asistente de recursos humanos que es el encargado de los horarios, incapacidades y promociones de los empleados, un administrativo que vigila el buen funcionamiento de las áreas de trabajo y el mantenimiento del equipo y el de mercadotecnia que hace los pedidos de productos.

El entrenador -uno por cada diez empleados- enseña a los nuevos los diferentes puestos y da seguimiento a los experimentados con vista a su desarrollo.

Estos gerentes son asalariados y trabajan 8 horas diarias, con un horario rotativo. El nivel de sueldo varía de 2,500 a 4,800 nuevos pesos, más bonos para el gerente general y los altos ejecutivos. †

† Entrevista con gerente general.

El gerente intermedio -swing- tiene por función apoyar la labor de los otros gerentes y de supervisar los turnos de trabajo en cuanto a calidad, servicio y limpieza del local. Cobra por hora.

Para obtener estos puestos gerenciales, los aspirantes tienen que estudiar cuatro volúmenes, uno por cada nivel gerencial. En el primero, programado para seis meses, se les enseña supervisión básica, mantenimiento, recursos humanos y equipo. El segundo, es un curso de administración cuyo contenido necesita de ocho a diez meses de aprendizaje para conocer las áreas de trabajo, las relaciones humanas y, más detalladamente, la supervisión básica. Después, les asignan tareas y ocupan un puesto de segundo asistente durante un lapso de seis meses a dos años, al fin del cual están capacitados para obtener el puesto de primer asistente que manejan hasta tener bastante experiencia para obtener el puesto de gerente general. Más que los títulos universitarios, el buen desempeño es la clave para subir de categoría en la empresa.

Cada tres meses, hay juntas de empleados para informar de los nuevos procedimientos y de atención a los pedidos.

77 empleados se turnan para desempeñar las distintas funciones de manera que todos puedan realizar cualquiera de los procedimientos para la elaboración de la comida, tomar y entregar pedidos.

Estos empleados, en general estudiantes, cubren turnos de 4,

6 u 8 horas y reciben un sueldo de 3.20 pesos por hora más la comida. No están sindicalizados sino que forman parte de la Asociación Nacional de Empleados de Mac Donald's que se encarga de organizar una reunión anual con un representante de cada tienda y hace las veces de un sindicato.

Hay cierta competencia entre el personal y cada treinta días se escoge, por su eficiencia y puntualidad, al empleado del mes que recibe como premio un fistol que llaman pin. Además, la primera semana tiene derecho a postre en la comida; la segunda, puede escoger su horario; la tercera, decide en que estación trabajar y la cuarta puede invitar a comer a dos personas. Además, su credencial es colocada en la tienda abajo de la del gerente en turno. ¶

Antes de empezar a trabajar, los empleados reciben un entrenamiento dirigido durante 30 días por medio de videos y observación de puestos. Terminado este periodo, trabajan en los puestos de elaboración de comida. El entrenamiento sigue en el área de servicio, siguiendo los mismos métodos y, al culminar, los jóvenes están capacitados para la atención directa al público. Posteriormente, pasan al área de lobby y áreas de apoyo (cierre y apertura del local).

59 empleados se dedican a la preparación, empaque y entrega de los alimentos; seis anfitrionas reparten dulces y café a los clientes y realizan actividades de mercadotecnia; cinco de mantenimiento conservan el local limpio y en buen estado.

¶ Entrevista con empleados.

El personal de seguridad (3) cuida que no haya personas que provoquen desorden o molesten a otros clientes. Son responsables de las salidas de emergencia. También impiden que las personas tomen datos referentes a su local.

Todos los empleados son uniformados, de pantalón o falda negra, con el logotipo bordado en la bolsa, y camisa o blusa amarilla. Las muchachas llevan el pelo corto o recogido. En Estados Unidos, en los primeros años de la cadena, no se admitían mujeres en el personal por temor a atraer clientes en busca de aventuras y perder el ambiente familiar deseado. Ahora, ya no existe esta discriminación.

Para fortalecer las relaciones humanas se organizan días de campo cada cuatro meses para empleados y gerentes, con concursos, premios y comida.

Se realizó una encuesta a una muestra de 20 empleados. El 70 % de ellos estudian y el 30 % únicamente trabaja. Su edad fluctúa entre los 17 y 22 años. Sólo el 30 % está satisfecho con su sueldo. El 70 % restante considera que es bajo pero que se compensa con la posibilidad de asistir a la escuela. Algunos consideran su empleo en Mac Donald's como temporal mientras se abren camino en su profesión y, al mismo tiempo, adquieren experiencia; otros aspiran a puestos más elevados dentro de la empresa. Todos coinciden en que el ambiente de trabajo es muy agradable. (Anexo 04)

### 3.4.2 Supervisión

Como la Mac Donald's está muy interesada en conservar su imagen y hacer honor a su lema Calidad, Servicio y Limpieza (QSC: Quality, Service, Cleaning), la Yasny manda periódicamente unos supervisores a visitar los establecimientos franquiciados. Revisan con cuidado la frescura de los alimentos, su conservación y preparación. Observan a los empleados para valorar su presentación, eficiencia, rapidez y amabilidad. Recorren el local para apreciar la limpieza general. En este aspecto, los empleados son muy cuidadosos y, si alguien derrama un refresco o tira alguna cosa, vienen a limpiar inmediatamente. Igualmente, retiran sin demora las charolas sucias que algunos clientes dejan sobre las mesas. En general son pocas, ya que la gente se acostumbró a tirar los desperdicios en los botes de basura.

Hay una supervisión anunciada cada seis meses. En este caso, se conoce el día de la inspección. Si la evaluación no resulta favorable, se realizan visitas sorpresivas en un plazo de 30 a 90 días. ¶

Los supervisores califican el establecimiento con letras de A a F. La excelencia recibe AAA que significa que se siguen constantemente los procedimientos básicos (QSC); BBB, los procedimientos se siguen eventualmente; CCC, no se siguen y FFF significa el peor desenvolvimiento, ahí no existen procedimientos. En este caso, se le da dos meses al

¶ Entrevista con primer asistente.

franquiciatario para enderezar la situación. Si en este lapso no se corrige el mal desempeño, la franquicia se cancela como lo señala el contrato.

Los proveedores y distribuidores reciben también la visita de supervisores para detectar las fallas que pudieran tener en cuanto a la calidad y la puntualidad de entrega. Se inspecciona regularmente las plantas para verificar su funcionamiento y su apego a las normas establecidas a fin de tener siempre excelentes productos.

### 3.5 MANUALES DE OPERACION

A cada concesionista, se le entrega un Manual de Operaciones y entrenamiento que abarca todos los aspectos del negocio. Explica detalladamente como se preparan los platillos a la parrilla, los productos fritos, las ensaladas, los batidos, los postres, los helados y las bebidas. Las fórmulas son secretas y tienen que ser respetadas cuidadosamente. Se les indica, por ejemplo, a que temperatura debe estar el aceite para las frituras y cuanto tiempo necesita cada alimento para cocinarse. Si el restaurante ofrece desayunos, se indica el menú que deberá servir.

Otros aspectos tratados por el Manual, son la apertura, transición y cierre de la tienda, el servicio a clientes, el mantenimiento, el entrenamiento, el personal, la administración



de la energía, la seguridad personal, la seguridad, las ventas y el marketing.

Esta aplicación sistemática de las reglas permite conservar la misma calidad y el mismo servicio en todos los restaurantes de la cadena. El manual resume la filosofía de Mac Donald's de servir al cliente y de buscar su satisfacción.

### 3.6 MENU

El menú es el mismo en todos los establecimientos. Cuenta con hamburguesas de distintos tamaños, de carne, pollo o tocino acompañadas de papas fritas. Hay también nuggets para las personas que no quieren pan. Para beber, se puede escoger entre refrescos, malteadas, jugo de naranja y café. Para postre, ofrecen pays de pifa o manzana, cake, pan danés, conos de helado y sundaes (helado con mermelada de fresa).

En general, los niños prefieren la cajita feliz donde encuentran una hamburguesa, un refresco, unas papas, un pay y un juguete sorpresa. Estos son importados y, actualmente, hay ciertos problemas aduanales que dificultan su llegada.

La calidad y sabor de los productos no varían. Los alimentos se preparan siempre con los mismos ingredientes; y todo el proceso está minuciosamente calculado y elaborado con las máximas normas de calidad e higiene. √

√ Entrevista con gerente general.

La Mac Donald's siempre puso empeño en hacer notar que no vende comida chatarra sino alimentos nutritivos y saludables. En los manteles que cubren las charolas, siempre hay un mensaje que recuerda a la gente las propiedades de los alimentos servidos. A veces, se indica que la carne es pura de res con una proporción mínima de grasa; otras, que los bollos están adicionados con el calcio necesario para conservar en buen estado huesos y dientes y que este mineral se encuentra también en los helados. Además, la cadena hace hincapié en que utiliza aceite vegetal libre de colesterol en todos sus establecimientos.

Este mismo deseo de ofrecer alimentos sanos ha llevado a la Mac Donald's a introducir nuggets y hamburguesas de pollo para la gente que está a dieta y no puede comer carne de res. En México, la corporación creó la salsa de chiles jalapeños para satisfacer la demanda de su clientela acostumbrada a añadir chiles a su comida. Por esta misma razón, en varios países, el menú se ha enriquecido con alguna especialidad para halagar el gusto de los consumidores.¶

### 3.7 PROVEEDORES

La importancia de los proveedores es considerable en una cadena tan extensa. De su eficiencia, de su capacidad para innovar, de su buena disposición para aceptar retos, de su control de calidad, de sus costos bajos y sus altos niveles de experiencia técnica depende el éxito de todo el sistema.

¶ Entrevista con ejecutivo de la YASNY.

En general, los proveedores han mostrado una gran lealtad a la empresa y no solamente mantienen la calidad sino que buscan mejorarla.

Los proveedores son mexicanos y el 82 % de las mercancías son nacionales. Bimbo fabrica bollos especiales, el queso viene de Saltillo, la carne de Monterrey, los envases de cartón reciclables son producidos por Cartonajes Estrella. El equipo de cocina es también mexicano en parte y se fabrica en San Luis Potosí. Taylor y Fray Master proporcionan las máquinas que no se consiguen aquí.¶

Curiosamente, se importan los pepinillos y las papas ya que la cadena insiste en que sean de una variedad que no se produce en México, la Idaho Russet. Probablemente, algún día se intentará su cultivo como ha ocurrido en otros países.

Las papas son distribuidas congeladas gracias a un procedimiento especial para conservar su sabor y textura. Las papas frescas tenían el inconveniente de no estar disponibles todo el año. El sistema de congelación, inventado por Simplot para la Mac Donald's, impactó a la industria de las papas en Estados Unidos. Ahora 25 % de la cosecha se congela. Igualmente, la carne se entrega congelada, preparada ya en hamburguesas, según un sistema ideado para conservar la calidad y suavidad deseadas.

Los proveedores fueron escogidos entre los que aceptaron las

¶ Entrevista con ejecutivo de la YASNY.

reglas y sugerencias de la Mac Donald's Corporation. No surten directamente sus productos sino que estos son entregados por un solo distribuidor que se presenta una vez a la semana en el restaurante de la Zona Rosa. Este lapso varia según las necesidades de cada establecimiento y hay unos que requieren de una distribución cada dos días.

El distribuidor de productos de consumo como carne, pan, queso, jarabes, sobres de condimentos, verduras, vasos, cajas, popotes y servilletas es Apelco y el de maquinaria Taylor.

Para facilitar la operación de descarga, una línea de montaje conduce los productos desde la calle hacia una área de recepción de la cual son llevados sea al congelador, sea a la bodega de productos secos.

Restaurantes como los de Mac Donald's producen mucha basura puesto que todo se sirve en cajitas y vasos desechables. Por lo pronto, cada establecimiento cuenta con un compresor de basura y los paquetes comprimidos se recojen diariamente. Sin embargo, la empresa se propone ahora reciclar todo el papel y cartón que sale de sus locales. El señor German Castell va a ser el concesionario de esta nueva actividad con la cual Mac Donald's demuestra su interés en la ecología y en la protección del medio ambiente.¶

¶ Entrevista con primer asistente.

### 3.8 CLIENTES

Por ser zona turística, el restaurante de la Zona Rosa abre todos los días de 10 de la mañana a 12 de la noche. Es el único de la cadena que tiene este horario. Los que venden desayunos abren a las 7 A.M. Todos cierran a las 11 P.M. entre semana y a las 12 P.M. los domingos.

A mediodía, entre semana, la clientela está formada de empleados que trabajan cerca y buscan una comida sana a precio accesible. El fin de semana es más familiar. En las tardes y noches vienen muchos paseantes, nacionales y extranjeros, puesto que el restaurante está a unas cuadras de Reforma y en una importante zona hotelera.

Para contar con la opinión de los clientes, todos los días la Mac Donal's realiza encuestas entre ellos. Estas se archivan para tabular y se entregan a los supervisores y a la YASNY. Para este trabajo se me facilitaron 20 cuestionarios de los cuales se desprende la siguiente información:

60 % de los clientes tienen de 20 a 25 años, 30 % tienen más de 26 años y 10 % menos de 20 años. Todos van acompañados, ya sea por su familia o por sus amigos (40 % y 60 % respectivamente).

La calidad de los alimentos se define en un 30 % como excelente y 70 % como buena, con la aclaración de algunos que falta un poco de sabor a la carne.

El 80 % considera que los precios son adecuados, el 10 % bajos y el 10 % altos.

El 70 % piensan que el servicio es rápido, 20 % muy rápido y 10 % lento. Coinciden en que el personal es muy amable y atento. Encuentran el establecimiento está limpio con excepción de una persona que se quejó de los baños sucios.

Los clientes que conocen las fiestas infantiles de cumpleaños opinan que son muy divertidas, a precios adecuados y que los juegos gustan a los niños. En general, la impresión es favorable. (Anexo 05)

Para atraer más clientela se hacen promociones. Actualmente, están las ofertas de los Mac-Trios que ofrecen una hamburguesa, papas y refresco a precio más económico que si se compraran por separado.

Mac Donald's siempre ha querido dar una imagen de servicio a la comunidad y, en Estados Unidos, se aporta cierta cantidad para la creación y sostenimiento de las casas de asistencia Ronald Mac Donald para personas de escasos recursos. Existen planes para construir una en México en breve plazo.

### 3.9 VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES

En este inciso se realizará un análisis de rentabilidad considerando los datos obtenidos en la YASNY y en el local que se estudia.

La cuota inicial de la franquicia es de 900,000 USD. La adquisición del local, del mobiliario y de la maquinaria y equipo se calcula en N\$ 1'948,000. Estos costos se consideran "no revolventes".

El franquiciatario paga a la YASNY el 3 % sobre ventas por concepto de regalías y 4.5 % a un fondo común que maneja la publicidad a nivel nacional. Esta se realiza sobre todo en radio y televisión.

Para efectuar el análisis se considerará, de acuerdo a los parámetros actuales y a la información obtenida, que en el primer año del negocio el nivel de ventas promedio entre semana varía de 25,000 a 30,000 nuevos pesos diarios; los fines de semana disminuye de 20,000 a 25,000 nuevos pesos. En el segundo año, las ventas crecerán 7 % respecto al primer año; en el tercero, 10 % en relación al anterior; en el cuarto año, 20 % sobre el tercero y, finalmente, en el quinto un incremento también del 20 % sobre las ventas del año anterior.

Este nivel de ventas es bajo si se le compara con restaurantes de la cadena que tienen Auto-Mac, ya que 55 % de las ventas se realizan por este medio.

El costo de venta promedio fluctúa entre el 65 % y el 70 % de las ventas, esto quiere decir que el margen de utilidad bruta varía de 30 % a 35 %. Para obtener los flujos de efectivo esperados se considerará que el costo de venta representa el 65% de las ventas.

La nómina se divide en dos, empleados de servicio al cliente y personal administrativo. Los primeros trabajan turnos de 6 a 8 horas diarias con un sueldo de N\$ 3.20 por hora. Los segundos, tienen sueldos fijos que fluctúan de N\$ 2,500 a N\$ 4,800 mensuales de acuerdo al nivel jerárquico. Se calcula una planta de personal de 77 personas. Además se considera, a partir del segundo año, un incremento salarial del 3 % anual.

La depreciación de la maquinaria, mobiliario y equipo se realiza en línea recta a 5 años. Es decir, este concepto se calcula en 20 % anual.

Los gastos administrativos representan el 1 % sobre ventas, dando lugar a su actualización de acuerdo a los volúmenes vendidos.

La inversión en Zona Rosa se recuperó en tres años; el promedio de recuperación varía de dos a tres años.

Una vez que se obtengan los flujos de efectivo del proyecto, se realizará una evaluación mediante las siguientes técnicas:

- Periodo de Recuperación de la Inversión Simple
- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para calcular el VAN y la TIR se considerará una tasa de costo de capital de 15 %, esto es, la suma de la tasa libre de riesgo actual (CETES) más 5 puntos porcentuales.



INVERSION INICIAL

Costo de la Franquicia USD 900,000

Tipo de cambio N\$ 3.10

Costo de la Franquicia N\$ 2'790,000

-----	
Establecimiento del negocio (nuevos pesos)	
-----	
Edificio	1'000,000
Maquinaria y equipo	800,000
Mobiliario	148,000
-----	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>1'948,000</b>
-----	

-----	
INVERSION	MONTO
Franquicia	2'790,000
Activos	1'948,000
-----	
<b>T O T A L</b>	<b>4'738,000</b>
-----	

DETERMINACION DE VENTAS Y COSTOS INICIALES

Ventas Iniciales

Días	Número de días	Ventas Prom. diarias	Ventas Mensual	Ventas Anual
Fin de semana	8	22,500	180,000	2'160,000
Resto de mes	22	27,500	605,000	7'260,000
T O T A L	30		785,000	9'420,000

El margen de utilidad sobre ventas es de 35%, por lo tanto:

Costo de ventas

Ventas anuales	Factor costo de venta	Costo de venta
9'420,000	65 %	6'123,000

NOMINA

Los empleados que dan servicio al público trabajan por turnos de 6 y 8 horas. El sueldo por hora es de N\$ 3.20.

Empleados de servicio al cliente

Turno	Cantidad de empleados	Sueldo mensual por empleado	Total Mes	Total Anual
6 hrs.	35	575	20,160	241,920
8 hrs.	35	768	26,880	322,560
T O T A L	70	1'343	47,040	564,480

<b>Personal Administrativo</b>			
<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>
Supervisor	1	4,800	57,600
Gerente de entrenamiento	1	3,800	45,600
Gerente Gral.	1	3,500	42,000
1 Asistente	1	3,200	38,400
2 Asistente	1	3,000	36,000
Gte. swing	1	2,800	33,600
Entrenador	1	2,500	30,000
<b>T O T A L</b>	<b>7</b>	<b>23,600</b>	<b>283,200</b>

<b>Nomina Total</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo Anual</b>
Empleados	564,480
Personal Administrativo	283,200
<b>T O T A L</b>	<b>847,680</b>

FLUJOS ANUALES DE EFECTIVO DEL PROYECTO  
(Nuevos pesos)

CONCEPTO	1	2	3	4	5	TOTAL
VENTAS	19,420,000	110,362,000	111,916,300	114,299,560	117,159,472	163,157,352
COSTO DE VENTA	16,123,000	16,735,300	17,745,595	19,294,714	111,153,657	141,052,266
UTILIDAD BRUTA	13,297,000	13,626,700	14,170,705	15,004,846	16,005,815	22,105,086
REGALIAS Y PUBLICIDAD	706,500	777,150	893,723	1,072,467	1,286,960	4,736,800
UTILIDAD DE OPERACION (1)	12,590,500	12,849,550	13,276,983	13,932,379	14,718,855	17,368,286
SUELDOS	847,680	873,110	899,304	926,283	954,071	4,500,448
GASTOS DE ADMINISTRACION	94,200	103,620	119,163	142,996	171,595	631,573
UTILIDAD DE OPERACION (2)	11,648,620	11,862,820	12,258,516	12,863,101	13,593,189	12,236,245
DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPO	189,600	189,600	189,600	189,600	189,600	948,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11,459,020	11,683,220	12,068,916	12,673,501	13,403,589	11,288,245
I. S. R.	510,657	589,127	724,121	935,725	1,191,256	3,950,886
UTILIDAD NETA	948,363	1,094,093	1,344,795	1,737,775	2,212,333	17,337,359
DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPO	189,600	189,600	189,600	189,600	189,600	948,000
FLUJO DEL PROYECTO	1,137,963	1,283,693	1,534,395	1,927,375	2,401,933	18,285,359

## TECNICAS DE EVALUACION

### Periodo de recuperación de la inversión simple

Año	Flujo del proyecto	Inversión (4'738,000)	Saldo
1	1'137,963		(3'600,037)
2	1'283,693		(2'316,344)
3	1'534,395		(781,949)
4	1'927,375		1'145,426
5	2'401,933		3'547,359

La recuperación de la inversión mediante ésta técnica es en 3 años 5 meses.

VALOR ACTUAL NETO: N\$ 527,247

TASA INTERNA DE RETORNO: 19.02 %

De acuerdo a los resultados de estas tres técnicas de evaluación, se observa que la rentabilidad de este negocio es notable debido a que el periodo de recuperación simple es de 3 años y 5 meses. Este lapso es mucho menor que la vida útil de la maquinaria y equipo. Además tiene un Valor Actual Neto positivo de N\$ 527,247 y una Tasa Interna de Retorno también positiva de 19.02%, considerando la tasa Costo de Capital en 15 %.

## C O N C L U S I O N E S

El sistema de franquicias ha revolucionado el mundo de los negocios en esta segunda mitad del siglo 20. Ya quedó atrás el tiempo de los comerciantes que vegetaban o que, en el mejor de los casos, lograban expandirse por medio de sucursales.

En 1991, en Estados Unidos, 35 % de las ventas al detalle se realizaron a través de franquiciatarios. Existen 500 giros diferentes que se internacionalizaron y se ofrecieron principalmente a Canadá, Japón, Europa occidental y México. A pesar de la recesión económica por la que atraviesa Estados Unidos, los negocios franquiciados han crecido a un ritmo más acelerado que los demás (8.9 %) y han sufrido menos quiebras. Apenas un 5 % fracasa en el primer año contra 38 % de los negocios independientes, debido muchas veces a la mala relación entre franquiciante y franquiciatario así como a la instalación en un lugar inadecuado. En este último caso, se hubiera podido evitar con un buen estudio previo de mercado.

En los últimos cuatro años, se instalaron en México 3,265 establecimientos franquiciados, con una inversión de 950'000,000 de dólares que proporcionan 60,000 empleos directos.

Las franquicias benefician a todos. Al inversionista le garantizan altos rendimientos con pocos riesgos. Según la Asociación Mexicana de Franquicias, el promedio de las utilidades es de 28.1 % y el tiempo de retorno de la inversión de 18 meses.

Este moderno esquema de comercialización ofrece al inversionista el apoyo total de una empresa con una imagen creada y un mercado existente. Para el cliente, es la seguridad de adquirir un producto de calidad estandarizada o recibir un servicio con eficiencia comprobada.

El sistema puede ser negativo para los pequeños comerciantes o prestadores de servicio que no pueden competir y tienden a desaparecer. Sin embargo, es muy positivo para la economía en general, ya que fomenta la inversión con capital local y aumenta el número de empleados con un trabajo formal.

Para poder franquiciar se necesita un negocio exitoso cuya operación pueda ser enseñada a otros. Para el franquiciante es una forma de expandir su imagen; para el franquiciatario es la posibilidad de establecer su propia empresa apoyándose en la experiencia y prestigio del primero. Se necesitan mucha dedicación y especialización de las dos partes para establecer una relación productiva.

La Mac Donald's inventó esta nueva forma de hacer negocios. Implantó en Estados Unidos el sistema de comidas rápidas para las familias de clase media que gustaban de salir a comer. Internacionalizó la hamburguesa aún en países que por su idiosincrasia parecían imposibles de convencer, tales como Japón y Europa occidental. Una publicidad inteligente, la creatividad de algunos concesionistas, el servicio rápido y amable, la limpieza, la calidad de los alimentos, el ambiente familiar, todo contribuyó al éxito de la cadena.

La Mac Donald's generó una nueva organización de productores, de proveedores y de transportistas para satisfacer sus necesidades cada vez mayores. Juntos han luchado para innovar y mejorar, mostrando siempre su lealtad hacia la empresa.

Ahora, en Estados Unidos, resulta difícil abrir nuevos Mac Donald's ya que el mercado está saturado y los nuevos crecen a expensas de otros. Para crecer, la Corporación tiene que seguir buscando franquiciatarios en el extranjero. En nuestro país, el éxito ha sido total y hay todavía posibilidades de expansión, sobre todo en las ciudades medianas.

México ha recibido muchas franquicias extranjeras que han creado riqueza y empleos. Ahora habría que contemplar la internacionalización de las franquicias mexicanas en el extranjero. Ya hay algunas en Estados Unidos y Japón en la rama alimenticia pero no es suficiente. Existe todo un mercado que conquistar. Para hacerlo, hay una propuesta en estudio actualmente en la SECOFI. Se trata de alentar a todos los mexicanos que tengan un negocio exitoso con sistemas de operación confiables y bien definidos, a participar en el sistema de las franquicias, con todos los beneficios que esto traería tanto a ellos como al país. El gobierno y los bancos están dispuestos a asesorar a todos los interesados en este nuevo campo de inversión que requiere de constancia, calidad y deseos de servir al cliente.



## ANEXOS

### ANEXO 01:

#### LEY DE FOMENTO Y PROTECCION A LA PROPIEDAD INTELECTUAL.

#### CAPITULO VI: DE LAS LICENCIAS Y TRANSMISION DE DERECHOS

"Artículo 136. El titular de una marca registrada podrá conceder mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en la SECOFI para que pueda producir efectos en perjuicio del tercero.

Artículo 137. Para inscribir una licencia en la Secretaría bastará formular la solicitud correspondiente en los términos que fije el reglamento de ésta Ley.

Artículo 138. La cancelación de la inscripción de una licencia procederá en los siguientes casos:

- I. Cuando la soliciten conjuntamente el titular de la marca y el usuario a quien se le haya concedido la licencia.
- II. Por nulidad, caducidad o cancelación del registro de marca y,
- III. Por orden judicial.

Artículo 139. Los productos que se vendan o los servicios que se presten por el usuario deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca. Además, esos productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de esta Ley.

Artículo 140. El usuario a que se le haya concedido una licencia que se encuentre inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, salvo estipulación en el contrato, tendrá la facultad de ejercitar las acciones legales tendientes a impedir la falsificación, imitación o uso ilegal de la marca, como si fuera su propio titular.

Artículo 141. El uso de la marca por el usuario que tenga concedida la licencia inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se considerará como realizado por el titular de la marca.

Artículo 142. Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Quien concede una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda la empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley.

Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo."

## PRINCIPALES FRANQUICIAS EN MEXICO

	NOMBRE	GIRO	COSTO MILES DE DOLARES	INV. INIC. MILES DOL.	REGALIAS OPERACION %	REGALIAS PUBLICIDAD %
1	ACA JOE	ROPA	30.0	120.0	0.0	6.0
2	ALPHAGRAPHICS MEXICANA	IMPRESION RAPIDA	56.0	200.0	*	0.0
3	ARBY'S RESTAURANTES	SANDWICHES	40.0	250.0	0.0	0.0
4	BABY GYM	EDUCATIVO	8.0	25.0	*	*
5	BASKIN-ROBBINS	HELADOS	0.0	125.0	0.0	5.0
6	BEEFANS	HAMBURGUESAS	40.0	300.0	4.0	1.0
7	BRAVO'S PIZZA	PIZZAS	7.5	45.0	2.5	1.0
8	BUDGET RENT A CAR	RENTA DE AUTOS	15.0	150.0	5.0	2.5
9	BURGUER BOY	COMIDA RAPIDA	25.0	450.0	5.0	3.0
10	BURGUER KING MEXICANA	HAMBURGUESAS	40	334.0	3.5	4.0
11	CADENA COMERCIAL OXO	CONVENIENCIA	132.0	16.0	5.0	2.0
12	CALINDA	HOTELERIAS	15.0	6,000.0	3.0	1.0
13	CENTURY 21 MEXICO	BIENES RAICES	20.0	20.0	6.0	2.0
14	COPTROYAL	CENTROS DE COPIADO	10.0	60.0	6.0	2.0
15	CORPORACION LIVERPOOL	RESTAURANTE-BAR	40.0	N.D.	6.0	2.0
16	CHAZZ	RESTAURANTES	40.0	750.0	5.0	0.0
17	DAIRY QUEEN	HELADOS	37.5	300.0	0.0	3.0
18	DANESA 33	HELADOS	0.0	70.0	0.0	0.0
19	DAYS INN	HOTELERIAS	25.0	6,500.0	5.0	1.5
20	DEMI'S	REST. FAMILIARES	35.0	*	4.0	2.0
21	DOLLAR RENT A CAR	RENTA DE AUTOS	1.5	330.0	5.0	1.5
22	DOMINO'S PIZZA	PIZZAS	30.0	70.0	6.5	4.0
23	DOMIT	BOUOTIQUE, CALZ., ROPA	25.0	180.0	0.0	0.0
24	DORMIMUNDO	COLCHONES	25.0	75.0	10.0	2.0
25	DRYCLEAN USA	TINTORERIAS	25.0	235.0	5.0	3.0
26	DUNKIN' DONUTS	DONAS	*	N.D.	4.0	5.0
27	EL FOGONCITO	TAQUERIA	15.0	115.0	0.0	0.0
28	ESCORPION	ROPA	7.0	1.8	N.D.	N.D.
29	FESTER DE MEXICO	IMPERMEABILIZANTES	35.0	17.0	0.5	0.5
30	FRUITS & YOGURT	HELADOS DE YOGURT	5.0	40.0	0.0	2.0
31	HELADOS BING	HELADOS	0.0	67.5	0.0	0.0
32	HOLIDAY INN MEXICANA	HOTELERIAS	55.0	N.D.	4.0	2.5
33	HOTELERIAS MISTON PARK INN	HOTELERIAS	0.2	*	4.0	0.9
34	HOWARD JOHNSON	HOTELERIAS	*	70.0	3.5	1.0
35	KENTUCKY FRIED CHICKEN	RESTAURANTES RAPIDOS	25.0	1,100.0	5.0	6.0
36	LA MANSION	RESTAURANTES	50.0	700.0	5.0	2.0
37	LA TABLITA	RESTAURANTES	30.0	450.0	5.0	1.0
38	LANKERS	RESTAURANTES	35.0	850.0	4.0	1.0
39	LEVI STRAUSS DE MEXICO	ROPA	0.0	50.0	0.0	1.0
40	LYNN'S	RESTAURANTES	10.0	550.0	4.0	1.0
41	MAC DONALD'S	HAMBURGUESAS	300.0	*	3.0	4.5
42	MACROVIDEOCENTRO	RENTA DE VIDEOS	145.0	260.0	*	0.0
43	MINTENGO	VIDEOJUEGOS	0.0	23.0	0.0	0.0
44	MUTRISA	PRODUCTOS NATURALES	10.0	100.0	0.0	2.0
45	SHARPEY'S PIZZA	PIZZAS	0.0	270.0	6.0	3.0
46	SHOWBIZZ PIZZA FIESTA	RESTAURANTES	17.0	210.0	3.0	1.5
47	SUBWAY	RESTAURANTES	10.0	90.0	0.0	2.5
48	BEVERLY HILLS WORKOUT	GINNASIOS	25.0	150.0	5.0	1.0
49	TOMBOY MEXICANA	HAMBURGUESAS	25.0	140.0	5.0	3.0
50	UNITS	ROPA PARA DAMA	7.0	55.0	0.0	2.0
51	VIDEOVISION	RENTA DE VIDEOS	7.0	13.0	*	0.0
52	VITOS	ROPA	7.0	1.6	0.0	0.0
53	WINGS	RESTAURANTE BAR	*	*	6.0	1.0

\* VARIA DEPENDIENDO DE CADA UNIDAD.  
N.D. INFORMACION NO DISPONIBLE

ANEXO 04:

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

- 1.- ¿Estudias? ¿Qué?
- 2.- ¿Cuántos años tienes?
- 3.- ¿Qué ventajas tiene tu trabajo?
- 4.- ¿Qué opinas de tu sueldo?
- 5.- ¿Que piensas de las condiciones de trabajo?

ANEXO 05:

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

- 1.- Edad. Menor de 20 años, de 20 a 25 años, mayor de 26 años.
- 2.- ¿Usualmente con quien viene a Mac Donald's? Solo, con familiares, con amigos.
- 3.- ¿Que opina sobre la calidad de los alimentos? Excelente, buena, regular, mala.
- 4.- ¿Que le parece el precio? Muy alto, alto, adecuado, bajo.
- 5.- Una vez hecho el pedido, ¿Cómo le pareció el servicio? Muy rápido, rápido, lento.
- 6.- ¿Cómo calificaría la atención recibida? Excelente, buena, regular mala.
- 7.- Considera el restaurante: Muy limpio, limpio, sucio.
- 8.- ¿Conoce las fiestas infantiles de cumpleaños? Son muy divertidas, divertidas, aburridas.
- 9.- Los juegos para los niños, ¿le parecen buenos, regulares o malos?

CARACTERISTICAS DE LOS TIPOS DE FINANCIAMIENTO PARA FRANQUICIAS

TIPOS DE CREDITO	DESTINO	GARANTIAS	PLAZO	AMORTIZACION	PERIODO DE GRACIA
EN CUENTA CORRIENTE	CAPITAL DE TRABAJO	AVALES FIADORES	DISPOSICIONES; 03 MESES CONTRATOS; 01 AÑO		
HABILITACION O AVIO	CAPITAL DE TRABAJO	BIENES QUE SE ADQUIERAN CON EL IMPORTE DEL CREDITO, MAS GARANTIAS ADICIONALES	EN FUNCION DE CAPACIDAD DE PAGO SIN EXCEDER TRES AÑOS	MENSUALES O TRIMESTRALES CON BASE EN LA CAPACIDAD DE PAGO	HASTA TRES MESES SEGUN EL ESTUDIO DE VIABILIDAD
REFACCIONARIO	ADQUISICION, MEJORAS, RENOVACION O SUSTITUCION DE ACTIVO FIJO.	BIENES QUE SE ADQUIERAN CON EL IMPORTE DEL CREDITO, MAS GARANTIAS ADICIONALES	EN FUNCION DE CAPACIDAD DE PAGO SIN EXCEDER SIETE AÑOS	MENSUALES O TRIMESTRALES CON BASE EN LA CAPACIDAD DE PAGO	HASTA UN AÑO DE ACUERDO CON EL ESTUDIO DE VIABILIDAD
SIMPLE	PARA FOMENTO DEL NEGOCIO, INCLUYENDO EL PAGO DE LA LICENCIA DE USO Y EXPLOTACION DE LA FRANQUICIA	HIPOTECARIA, PRENDARIA O PERSONAL QUE SE PACTEN	EN FUNCION DE CAPACIDAD DE PAGO SIN EXCEDER SIETE AÑOS	MENSUALES O TRIMESTRALES CON BASE EN LA CAPACIDAD DE PAGO	HASTA UN AÑO DE ACUERDO CON EL ESTUDIO DE VIABILIDAD

## BIBLIOGRAFIA

CERTO, MARCELO  
INVESTIGUE ANTES DE INVERTIR  
BRASIL

FRANCHISING IN THE ECONOMY: 1988-1990  
INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION  
WASHINGTON, D.C. 1992

FRIEDLANDER Jr. MARK AND GURNEY, GENE  
HANDBOOK OF SUCCESSFUL FRANCHISING  
TAB BOOKS  
USA, 1990

GONZALEZ CALVILLO, ENRIQUE Y GONZALEZ CALVILLO RODRIGO  
FRANQUICIAS: LA REVOLUCION DE LOS 90  
ED. MAC GRAW-HILL  
MEXICO, 1992.

HUERDO LANGE JUAN  
SISTEMA DE FRANQUICIAS: UNA NUEVA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO  
ED. PRIVADA  
MEXICO, 1989.

KINCH-HAYES  
FRANCHISING: THE INSIDE STORY  
INTERNACIONAL FRANCHISE ASSOCIATION  
WASHINGTON, D.C. 1990.

LOVE F. JOHN  
MAC DONALD'S: LA EMPRESA QUE CAMBIO LA FORMA DE HACER NEGOCIOS EN  
EL MUNDO  
GRUPO EDITORIAL NORMA  
MEXICO, 1993

MAISBITT, JOHN  
THE FUTURE OF FRANCHISING: LOOKING 25 YEARS AHEAD TO THE YEAR  
2010  
IFA, WASHINGTON, D.C. 1989

REYES DIAZ LEAL EDUARDO  
FRANQUICIAS: EL NEGOCIO DEL SIGLO XXI  
TOMO 1: FRANQUICIANDO EN MEXICO  
ED. PROGRAMAS DE EDUCACION CONTINUA DEL ITESM  
MEXICO, 1992

SAMUELSON  
ECONOMIA  
ED. MAC GRAW-HILL  
MEXICO, 1984

#### N O T A

A lo largo de este trabajo se omiten los nombres de las personas que proporcionaron la información debido a la confidencialidad de los datos y a solicitud de los entrevistados.

Por la misma razón algunos documentos consultados se omiten en la bibliografía y en las referencias.