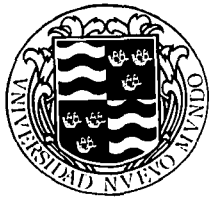


878502

8
2eje

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



EVOLUCION Y DESARROLLO
DE LAS FRANQUICIAS EN
MEXICO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

JORGE JAVIER QUIÑONES NAVARRETE

DIRECTOR DE TESIS: ING. CUAUHEMOC CARRAZCO RIVERA

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.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

	CAPÍTULO I	
	PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1	OBJETIVOS	1
1.1.1	Objetivo General .	
1.1.2	Objetivo Especifico .	
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3	HIPÓTESIS	2
1.4	ACOPIO DE LA INFORMACIÓN	2
	CAPÍTULO II	
	FRANQUICIA	4
2.1	DEFINICIÓN DEL TÉRMINO FRANQUICIA	4
2.2	INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE FRANQUICIAS	5
2.3	CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS	7
2.3.1	Franquicia de producto y marca registrada .	7
2.3.2	Franquicia de formato de negocio .	8
2.3.3	Franquicia por conversión .	9
2.4	LAS FRANQUICIAS Y SUS DIFERENCIAS	9
	CAPÍTULO III	
	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	12
3.1	ORIGENES HISTÓRICOS	12
3.1.1	Época Medieval .	12
3.1.2	Concesiones .	13
3.1.3	Franquicias .	16
3.2	CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS	18
3.3	MCDONALD'S	18
3.4	DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS	21
3.5	DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS A NIVEL INTERNACIONAL	23
3.5.1	Rusia .	24
3.5.2	China .	24
3.5.3	Canadá .	24
3.5.4	Japón .	25
3.5.5	Australia .	25
3.5.6	Comunidad Económica Europea .	25
3.5.7	Brasil .	26

CAPÍTULO IV		
	ANTECEDENTES EN MÉXICO	27
4.1	LA FRANQUICIA EN MÉXICO	27
4.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	27
4.3	MCDONALD'S EN MÉXICO	28
4.4	DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO	29
CAPÍTULO V		
	SISTEMA ACTUAL DE FRANQUICIAS EN MÉXICO	32
5.1	SISTEMA ACTUAL DE FRANQUICIAS EN MÉXICO	32
5.2	LAS 3 ETAPAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA EN MÉXICO	33
5.3	MODO DE OPERACIÓN DE LAS SIGUIENTES FRANQUICIAS	37
5.3.1	Taco Inn .	37
5.3.2	Devlyn .	38
5.3.3	Barrocos .	40
5.3.4	Pollo Loco .	41
5.3.5	Alphagraphics .	43
5.3.6	Bing , Holanda y Baskin Robbins .	44
5.3.7	Blue Bell .	45
5.3.8	Copiroyal .	46
5.3.9	La Tablita .	47
5.3.10	Burger Boy .	48
5.3.11	Taco Bell .	50
5.3.12	The Sharper Image .	51
5.3.13	Domino's Pizza .	52
5.3.14	McDonald's .	54
CAPÍTULO VI		
	MARCO LEGAL	55
6.1	MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS	55
6.2	RELACIÓN JURÍDICA	55
6.2.1	Obligaciones básicas del franquiciante .	55
6.2.2	Obligaciones básicas del franquiciatario .	56
6.3	CONTRATO DE FRANQUICIA	56
6.3.1	Definición .	57
6.3.2	Cláusulas .	57
6.4	LEY DE TRANSFERENCIA DE TÉCNOLOGÍA Y SU REGLAMENTO	63
6.5	ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS	67
CAPÍTULO VII		
	PERSPECTIVAS FINALES	69
7.1	ALCANCES DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS	69
7.2	FACTORES QUE DETERMINAN EL PORQUE FRANQUICIAR	70
7.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE	72
7.3.1	Ventajas .	72
7.3.2	Desventajas .	76

7.4	QUIEN PUEDE OTORGAR FRANQUICIAS ?	79
7.4.1	En cuanto al negocio .	81
7.4.2	En cuanto al franquiciante .	83
7.5	TIPOS DE FRANQUICIANTE	85
7.5.1	Franquiciante nuevo .	85
7.5.2	Franquiciante establecido .	86
7.5.3	Franquiciante no ético .	86
7.5.4	Franquiciante incompetente .	86
7.6	COMO DESARROLLAR UNA OPERACIÓN BAJO EL SISTEMA DE FRANQUICIAS	86
7.6.1	La idea del negocio .	87
7.6.2	Estudio de la franquiciabilidad .	87
7.6.3	Estructura organizacional del franquiciante .	88
7.6.4	Planeación correcta del sistema .	88
7.6.5	Plan de trabajo .	89
7.6.6	Unidad piloto .	89
7.6.7	Estado de implantación .	91
7.6.8	Desarrollo de una red de franquicias .	91
7.6.9	Operación de una red de franquicias .	91
7.7	PAQUETE DE INFORMACIÓN	93
7.7.1	Manual de operaciones .	94
7.7.2	Programa de ventas .	97
7.8	PORQUÉ ADQUIRIR UNA FRANQUICIA	99
7.8.1	Ventajas .	100
7.8.2	Desventajas .	103
7.9	QUIEN PUEDE COMPRAR UNA FRANQUICIA	106
7.9.1	Franquiciatario flexible y autodisciplinado .	107
7.9.2	Franquiciatario sabe trabajar en equipo .	107
7.9.3	Franquiciatario le gusta trabajar .	107
7.9.4	Franquiciatario delega funciones .	108
7.10	FACTORES NECESARIOS PARA ALCANZAR EL EXITO	108
7.10.1	La simplicidad del concepto de negocios .	108
7.10.2	Una industria desorganizada y caracterizada por la operación de pequeños negocios independientes .	109
7.10.3	El entendimiento pleno del concepto de producto de franquicia .	111
7.11	CRITERIOS FUDAMENTALES	111
7.11.1	El desempeño de una labor que vaya de acuerdo con el legítimo interés personal y que por consiguiente logre una satisfacción personal .	111
7.11.2	El análisis minucioso y adecuado de las franquicias al alcance del franquiciatario potencial .	112
7.12	ETAPAS DE LA RUTA CRÍTICA	112
7.12.1	Que esperar de una buena franquicia .	113
7.12.2	Que investigar de una franquicia .	114
7.12.3	Como fondear la compra e instalación de una franquicia .	117
7.12.4	Aspectos legales por considerar .	118
CONCLUSIONES		119
BIBLIOGRAFÍA		128

PRÓLOGO

Actualmente son bien conocidos los retos y dificultades que tienen que enfrentar los empresarios en países como MÉXICO. Retos y dificultades, ya no solo para crecer, sino en muchos casos inclusive para subsistir. Ocorre que, mientras empresarios de todos tamaños parecen seguir subsistiendo a través de estructuras de operación y mercadotecnia tradicionales, se presenta una nueva alternativa conocida como la franquicia.

La franquicia es, entonces, la forma o método de negocios que empresarios en todo el mundo, y ahora en MÉXICO, han adoptado, con el propósito de lograr no solo la subsistencia sino la dinámica expansión de su empresa. La franquicia se presenta como una de las más atractivas alternativas de crecimiento en el mundo de los negocios, sin mencionar la situación actual en nuestro país. MÉXICO es hoy en día un modelo de política económica, con bases y acciones de control y crecimiento sin precedentes en el mundo. Es así como las oportunidades de negocios abren un camino inmenso, planteando una apertura para las empresas mexicanas y extranjeras que le traerá opciones al consumidor.

La presente tesis expone la información necesaria que permitirá al lector tener los elementos de juicio necesarios para que pueda medir las ventajas y desventajas que nos da este sistema, para así determinar, si el paso de invertir en un sistema de franquicias es lo que el inversionista requiere para alcanzar un camino a su propio desarrollo y éxito.

Las franquicias nos han traído nuevas expectativas entre las que destacan: el poder emprender y ser propietario de un negocio reconocido y el ofrecer a empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado cada vez más exigente para la comercialización de sus productos o servicios.

La oportunidad está en nuestras manos; éste es el momento de emprender nuevos negocios con la tecnología, marcas y un sistema que nos ayuden a encontrar el éxito deseado y qué opción podríamos tener más viable que las franquicias.

El problema ha sido captado en el marco de la administración a través de la Mercadotecnia Internacional y la Investigación de Mercados.

Y como resultado del planteamiento de los estudios se obtendrá un cuadro de información que dé elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones.

Agradezco la colaboración recibida de parte de aquellas personas e instituciones a las que fue requerida información, esperando que el presente estudio sea una contribución útil para la planeación y desarrollo de la inversión que impulsen el crecimiento de nuestro país.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es brindar apoyo e información oportuna a estudiantes e investigadores, empresarios interesados en otorgar franquicias de su negocio, hombres y mujeres que estén interesados en ser dueños de su propio negocio y a todos aquellos posibles inversionistas interesados en este sistema.

Se pretende hacer un análisis del funcionamiento del sistema de franquicias en nuestro país, para detectar sus ventajas y desventajas que surgen de dicho sistema.

En el grado que esto se logre, habrá cumplido esta investigación con su finalidad, ya que es un documento que pueda despejar cualquier duda que pueda presentarse en el inversionista o cualquier persona interesada.

La distribución de los temas, es como sigue:

El Capítulo I se dará a conocer la planeación de dicha investigación, conociendo la metodología utilizada para el desarrollo de la misma.

El Capítulo II se darán a conocer las definiciones que rodean a este tema : especificando el término Franquicia, su clasificación y sus diferencias.

El Capítulo III se dará a conocer la forma en que fue creado este sistema, sus orígenes, su evolución, así como también su expansión y desarrollo a nivel internacional.

El Capitulo IV se informará sobre el surgimiento del sistema de franquicias en MEXICO, sus antecedentes históricos, así como también su desarrollo y expansión en nuestro país.

El Capítulo V se hará una exposición del funcionamiento del sistema actual de franquicias en MEXICO, así como la llegada de franquicias internacionales, surgimiento de las franquicias mexicanas y el sistema de operación de algunas franquicias.

El Capítulo VI se dará la presentación y el análisis de las leyes, reglamentos y disposiciones relacionados con las franquicias en MEXICO; requisitos tales como el contrato y las obligaciones de las partes involucradas, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario y el surgimiento de la Asociación Mexicana de Franquicias.

El Capitulo VII se darán algunas de las perspectivas que ayudarán al posible interesado a que tenga los conceptos prácticos para el desarrollo de una franquicia, así como la compra adecuada de la misma; determinando cuáles son las ventajas, desventajas y los alcances de este sistema. Dando como resultado una visión clara e información oportuna para cualquier inversionista o persona interesada en este tipo de investigación .

Finalmente como una conclusión personal, analizaré con seriedad el futuro de las franquicias , ya que sobre el sistema de franquicias poco se ha escrito y en MEXICO no ha sido la excepción .

CAPITULO I

PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

El sistema de franquicias en MÉXICO ha tomado un gran auge en los últimos años, ya que para los inversionistas las promesas de éxito son tentadoras. El objetivo general de esta investigación es brindar apoyo e información oportuna a estudiantes e investigadores, empresarios interesados en otorgar franquicias de su negocio, hombres y mujeres que estén interesados en ser dueños de su propio negocio, y a posibles inversionistas interesados en este sistema.

1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

El objetivo específico de esta investigación es pretender hacer un análisis crítico del funcionamiento del sistema de franquicias en nuestro país, determinando cuáles son los alcances de este sistema, conociendo así, sus ventajas y desventajas dando una visión clara al inversionista o al posible interesado.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sobre el sistema de franquicias poco se ha escrito, MÉXICO no a sido la excepción. El sistema de franquicia fue introducido en nuestro país en forma rápida, que tomo a las personas por sorpresa. Al principio no fue fácil manejar el término franquicia, ni comprender el porque de su importancia en la distribución de productos y servicios en todo el mundo.

La franquicia como una oportunidad de negocio representa una importante herramienta de desarrollo para las empresas y futuros empresarios, además una nueva opción de expansión y las oportunidades de ser propietario de un negocio reconocido. Estas grandes ventajas se verán seriamente afectadas con la mala información que se tiene, desviando las decisiones de los inversionistas.

A pesar de este gran vacío de información, ¿ Podría representar la franquicia lo mismo para nuestro país, con nuevas expectativas, ofreciendo a los empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado más exigente para la comercialización de sus productos o servicios ?.

1.3 HIPÓTESIS

México está viviendo cambios fundamentales en su economía, actualmente los proyectos de inversión en nuestro país han crecido considerablemente en la apertura de nuevos negocios y las franquicias son atractivas, por contar con una organización con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito, dando como resultado una poderosa herramienta mercadológica.

Todo parece indicar que las franquicias encontrarán en este país condiciones más favorables para su desarrollo y así convertirse en uno de los principales polos de las franquicias y pasar de importador a exportador de franquicias en el mundo.

1.4 ACOPIO DE LA INFORMACIÓN

La recopilación de datos se llevó a cabo por medio de investigación documental, siendo las principales fuentes de información: libros editados, y revistas especializadas. Generalmente, al tratar un tema tan novedoso como el de las franquicias, existe en MÉXICO un gran vacío de información. A pesar de esto, existen muy pocos libros editados, la mayoría de ellos con autores extranjeros existiendo pocos autores mexicanos y la mayoría de ellos solamente aparecen en revistas especializadas.

La investigación de campo no se llevó a cabo por tratarse de un documento de información, convirtiéndose en una herramienta útil como obra de consulta de los posibles interesados al respecto sobre el sistema de las franquicias en MEXICO, esperando haber cubierto, aunque sea en forma parcial, el vacío que generaba la inexistencia de una fuente de consulta sobre la materia.

CAPÍTULO II FRANQUICIA

2.1 DEFINICIÓN DEL TÉRMINO FRANQUICIA

La franquicia se ha convertido en uno de los métodos más confiables para hacer negocios. En la actualidad existe un buen número de empresarios que contemplan otorgar franquicias de su negocio y así resolver sus necesidades de expansión. El reciente y acelerado desarrollo de las franquicias ha tomado por sorpresa a propios y extraños, no solo en MÉXICO, sino a nivel mundial; por eso se ha caído en confusiones con respecto al objeto y definición de la franquicia, es así que resulta importante entender a la franquicia como lo que es y no confundirla con otras formas de hacer negocios.

La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada FRANQUICIANTE, le otorga a la otra, denominada FRANQUICIATARIO, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias KNOW-HOW para la efectiva y consistente operación de un negocio.

En el caso de MÉXICO, tanto las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología como las de la Asociación Mexicana de Franquicias A.C., llevaron la tarea de definir sus características en nuestro país; así encontramos que el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial, aporta una definición de franquicia que dice:

" SE ENTENDERÁ COMO UN ACUERDO DE FRANQUICIA, AQUEL EN EL QUE EL PROVEEDOR, ADEMÁS DE CONCEDER EL USO O AUTORIZACIÓN DE EXPLOTACIÓN DE MARCAS O NOMBRES COMERCIALES AL ADQUIRENTE, TRANSMITIRÁ CONOCIMIENTOS TÉCNICOS O PROPORCIONE ASISTENCIA TÉCNICA. " (1)

- (1) Ley de Transferencia y Tecnología, Definición de Franquicia, Diario Oficial de la Federación, MÉXICO, D.F. 9 de Enero de 1990.

2.2 INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Actualmente en las diferentes economías de los países en desarrollo, la distribución de bienes y servicios asume una gran importancia en el ámbito mercadológico; esto significa que dicho proceso eleva el costo del producto en función a racionalizar los costos de operación y por lo tanto las etapas de producción se desatienden. El sistema de franquicias es la mejor forma de contar con una organización de los canales de distribución, con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en el negocio. Esto resulta una poderosa herramienta mercadológica, utilizando una metodología rápida y segura de comercialización, a través de la unión de dos partes (franquiciante - franquiciatario) en pro del desarrollo de un mismo negocio.

FRANQUICIANTE : " Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (KNOW-HOW) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de estas y proveyendo de asistencia técnica organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

FRANQUICIATARIO : Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y el manejo del negocio. " (2)

El concepto básico data del siglo pasado, pero la franquicia como tal, es bastante nuevo y su potencialidad es prácticamente inagotable. Entre sus variaciones se pueden distinguir tres de sus modalidades más conocidas:

A) El sistema de franquicias de distribuidor es aquel patrocinado por el fabricante como acontece en la industria automotriz, donde las armadoras licencian a concesionarios independientes exigiéndoles a cumplir con una serie de condiciones de venta y servicios .

- (2) Huerdo Lange, Juan. Sistema de Franquicias.
México. Asociación Mexicana de Franquicias.
1989. pág. 52.

B) Otro sistema de franquicias poco utilizado es aquel que utilizan las compañías refresqueras; en éste caso el fabricante licencia a embotelladores que compran sus concentrados, los preparan, los embotellan y venden sus productos a distribuidores locales.

C) Por último, existe otro sistema de franquicias patrocinado por una empresa de servicios, donde una compañía organiza un servicio completo para ofrecer eficientemente a los consumidores; por ejemplo la renta de automóviles, comidas rápidas y moda con marcas reconocidas entre otros.

El desarrollo del sistema de franquicias ha merecido en todo el mundo, una serie de publicaciones y censos estadísticos que han procurado demostrar el estado de la evolución del sistema. Se han seleccionado algunos datos significativos sobre el mismo, aunque más adelante se podrá demostrar con más detalle lo expuesto:

- 1) * Uno de cada tres dólares que los norteamericanos gastan actualmente en bienes y servicios, es a través de las franquicias.
- 2) En EUA, existen 500 mil franquicias que generan alrededor de 600 billones de dólares de ventas anualmente. De dichas franquicias solo el 10% existía hace 15 años.
- 3) Se calcula que actualmente el 95% de las micro y pequeñas empresas se manejan a través del sistema de franquicias.
- 4) El departamento de Comercio de EUA, publicó recientemente una investigación comparando el ciclo de vida de micro-empresas independientes con las ya operadas a través de franquicias, en donde se verificó:
 - El 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir al quinto año de vida, siendo que de estos, el 95% no llegan a completar el año.

- Con el sistema de franquicias este porcentaje se reduce únicamente al 5%.
- Existen 120 diferentes tipos de negocios actualmente disponibles para su comercialización en todo el mundo bajo este sistema. " (3)

2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

Se ha reconocido dentro de las franquicias distintos grados de funcionamiento y complejidad que a su vez, han permitido hacer la siguiente clasificación:

2.3.1 FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA

Es un arreglo donde el franquiciante otorga al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, constituyéndose así como el proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario. Esto en realidad ha sido una forma antigua de franquicias, ya que se usó por primera vez en la década de 1800 y que actualmente siguen empleando los distribuidores de automóviles, la industria de los refrescos embotellados y varios más. Bajo este sistema de franquicias, el nombre del negocio y del producto es el mismo, por lo tanto, el consumidor los percibe de esa forma.

Por ejemplo: " COCA-COLA vende concesiones a franquiciatarios regionales que mezclan el concentrado, agua gaseosa y azúcar; después lo embotellan y lo distribuyen dentro de ciertas áreas específicas. El nombre del producto final se refiere tanto al refresco, como al negocio." (4)

(3) Asociación Internacional de Franquicias.
Franchise Opportunities Handbook, Washington,
D.C., 1989, VIII, pág. 243.

(4) Gómez, Martha. COCA-COLA: La sensación del
Liderazgo. Expansión (México, D.F.), Agosto 21-
1991, núm.572, pág. 143-44.

2.3.2 FRANQUICIA DE FORMATO DE NEGOCIO

El franquiciante ofrece al franquiciatario no solo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino el sistema completo del negocio. La palabra sistema es importante dentro del contexto de la franquicia de formato de negocio, ya que el sistema que el franquiciante pone en las manos del franquiciatario incluye el nombre comercial o marcas, sus conocimientos, sus experiencias, la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación del personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá conducir las riendas del negocio.

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia, son los siguientes:

1) El empleo de una marca o nombre registrado :

Para ser una franquicia un grupo de restaurantes, de dentistas o de gimnasios, deben de operar conjuntamente bajo un mismo nombre que los distinga. Ese nombre lo alquila el franquiciatario al franquiciador durante un periodo específico. El nombre o marca reconocida por los consumidores brinda una imagen apropiada a los negocios; es por eso que los nombres y las marcas registradas son el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico de la definición de una franquicia.

2) El pago de derechos o regalías :

El segundo elemento que define a una franquicia como formato de negocio, es el pago de una cuota por el derecho de vender los productos o servicios; este cargo puede ser una cuota inicial de entrada. Las regalías deben de ser pagadas mensualmente, exigiendo cierta aportación para la publicidad y otra para el costo de la operación de capacitación de personal y debe de existir una cuota mínima de compras del producto o cualquier otra serie de pagos obligatorios.

3) El suministro de servicios :

La franquicia como formato de negocio consiste en el establecimiento de un sistema de negocios que operan bajo un nombre o marca registrada compartida y pagan al franquiciador por el derecho de operar bajo ese nombre o marca, que funcionan conforme a un método o formato de negocio específico y controlado y recibiendo asesoría o servicios importantes por parte del franquiciador.

2.3.3 FRANQUICIA POR CONVERSIÓN

Una derivación de la franquicia con formato de negocio es la franquicia por conversión; estos negocios parecen ser idénticos a las compañías con formato de negocio, pero difieren en un aspecto muy importante: su objetivo son los negocios independientes que ya se encuentran en operación. Los franquiciatarios hacen un solo desembolso por el derecho de la licencia y pagos continuos por las regalías, de esa forma obtienen publicidad, un nombre o marca reconocidos, una administración de alta calidad y un sistema de referencias; pero fuera de ello los cambios son mínimos, transformándose así en subfranquicias para competir en igualdad de condiciones contra otras empresas.

2.4 LAS FRANQUICIAS Y SUS DIFERENCIAS

Ahora que se entiende que es una franquicia, veamos lo que no es, o se le podría confundir:

" Una franquicia no es un sistema de distribución de muchos niveles. En otras palabras, no se trata de una compañía, que pagas a las personas según las ventas logradas por quienes están por debajo de ellas. Ni se trata de una organización piramidal donde las comisiones solo se basan en la cantidad de individuos que una persona logra atraer a la organización. En contraste, la compensación de un franquiciatario, se determina por las ventas brutas de su negocio, menos los costos operativos y las regalías pagaderas al franquiciador.

Una franquicia no es una agencia, donde los empresarios de cierta área, son los representantes locales de grandes pero lejanas compañías. En una franquicia, los franquiciatarios locales son sus propios representantes. Ellos son los dueños del negocio, toman decisiones y sufren las pérdidas o gozan de las ganancias.

Una franquicia no es una distribuidora, ni una comercializadora, los distribuidores son intermediarios. Compran productos al mayoreo a los fabricantes y los revenden a los minoristas. Los comercializadores funcionan en forma parecida, excepto que normalmente venden directamente al público. En ambos casos, el comercializador y el distribuidor tienen el derecho de comprar y vender los productos a quienes les plazca, no están limitados por restricciones de calidad o de variedad, ni deben seguir un sistema de negocios prescrito por una compañía matriz. Solo pagan los productos que venden o piensan vender y no pagan ninguna regalía por el derecho a vender una marca en especial.

Una franquicia no es un valor o un instrumento de inversión. Los inversionistas son observadores pasivos que dependen de los resultados corporativos para obtener dividendos o ingresos, así como un accionista depende de la compañía donde el se encarga de hacer el balance, contrata o despide a sus empleados y ayuda en las operaciones del negocio. La fortuna del franquiciatario depende más de la iniciativa personal que el desempeño del franquiciador.

Una franquicia no es la relación fiduciaria donde una persona adquiere la obligación legal de velar por los intereses de otra persona. En una franquicia, los servicios que debe brindar la compañía franquiciadora se establecen en un contrato y dicha compañía no tiene mayores obligaciones ante sus franquiciatarios. Sin embargo, esto quizás sea más ficción legal y no un hecho real. Los franquiciadores triunfadores señalan que las personas morales y comerciales se ven obligadas a proporcionar muchos servicios más de los que especifica el contrato de otorgamiento de una franquicia.

Una franquicia no es una sociedad, ni una empresa conjunta entre el franquiciador y el franquiciatario.

No existe propiedad común del negocio y ninguna de las partes es responsable de las deudas o responsabilidades de la otra. El franquiciador proporciona las especificaciones, el sistema de negocios y las marcas o nombres registrados; el franquiciatario es dueño y administrador del negocio.

Una franquicia no es una relación laboral. Los franquiciadores no pagan el salario de los franquiciatarios ni tienen responsabilidad directa sobre de ellos. De hecho, la mayoría de los franquiciadores consideran que los franquiciatarios que puedan administrar y operar en forma independiente con un mínimo de asesoría externa, tienen mayores probabilidades de triunfar. " (5)

Por último a la franquicia se le confunde con el término licencia. " En 1990 el término franquicia se incorporó de manera oficial al vocabulario legal mexicano, su definición, empero permaneció vaga e imprecisa, al punto de que todavía hoy suele confundirse con el concepto de licencia. Si bien ambas se refieren a una estrategia de mercadotecnia, aquella tiene un campo de acción al mismo tiempo más amplio y más estricto que el de licencias y concesiones. La licencia se refiere simplemente al derecho de uso y distribución de una marca, durante un tiempo y para un territorio determinados. En cambio la franquicia opera cuando, junto con la licencia de uso de marca, se proporciona al franquiciatario los conocimientos y la asistencia técnica necesaria para que este pueda producir y/o vender bienes o servicios conforme a los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el franquiciante para mantener los estándares de calidad, prestigio e imagen que su marca representa. Asimismo, y a partir de ahora, quien concede una franquicia deberá proporcionar a su franquiciatario potencial la información relativa al estado que guarda su empresa, de acuerdo con los procedimientos y las normas que para el caso se establezcan en el reglamento de la Ley de Transferencia y Tecnología. " (6)

- (5) Matusky, Raab. Franquicias: Cómo multiplicar su negocio. México, Limusa, 1991. pág.44-45.
- (6) Hope, María. Licencia o Franquicia. Expansión (México, D.F.) 18 Septiembre de 1991, núm. 57, pág. 59.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

3.1 ORÍGENES HISTÓRICOS

Actualmente se puede determinar que las franquicias han tomado un gran auge en los sistemas económicos de varios países, ésto ha dado como resultado un fenómeno mundial. Existe un mínimo de países que no cuentan con este sistema, a pesar de ello, se ha expandido con gran rapidez abarcando a casi todo el mundo. Sin embargo, se podría mencionar que pocos conocen los antecedentes históricos de las franquicias, es en este capítulo donde se dará a conocer las razones del origen de las franquicias. Es importante conocer estos antecedentes así como también su desarrollo, para que los futuros inversionistas tengan y reconozcan el concepto y los alcances que la franquicia nos brinda. Primeramente, se determina que una franquicia como formato de negocio tuvo sus inicios sucedieron en la década de los 40's en los Estados Unidos, surgiendo grandes negocios; ya que las franquicias más importantes en la actualidad se iniciaron en esta década, tan solo, en un concepto muy básico de producción o distribución. Sin embargo sí se determina a una franquicia como una relación comercial donde se otorga el privilegio de la explotación de una insignia o nombre que se le da a un individuo o un grupo, podríamos mencionar que en épocas medievales ya existía este tipo de relación. A continuación analizaré con más detalle lo expresado.

3.1.1. EPOCA MEDIEVAL

Se consideraba a la franquicia en la época medieval como una relación comercial básica, donde se otorgaba un privilegio especial a un individuo o un grupo para la explotación de un nombre o insignia, en las que la Iglesia Católica otorgaba franquicias a oficiales que fungían como recolectores de impuestos los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa. De igual forma, en el siglo XVIII los nobles ingleses otorgaban franquicias similares a cambio de pagos o responsabilidades específicas.

3.1.2 CONCESIONES

El surgimiento de las máquinas a finales del siglo XVIII (Revolución Industrial) vino a dar un gran cambio en el mundo entero, esto dió como resultado a que varios países crecieran con ella determinando un nuevo paso en la vida económica de los países que la adoptaron, creando la imagen productiva que se tiene hasta nuestros días. Realmente fue un gran cambio, pero a pesar de estas ventajas surgieron los grandes problemas, ya que algunos de estos, fueron clara imagen del resultado de la creación de las concesiones :

A) SINGER

* El caso de las franquicias de producto y marca, se remontan a mediados del siglo pasado, I.M.SINGER and CO. se enfrentó a un problema de distribución de las máquinas de coser. Se pretendía distribuir el producto a nivel nacional, pero dadas las circunstancias de aquella época, existían reservas bajas de efectivo y las ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. Uno de los representantes de venta operaba bajo comisión, logrando vender su cuota de dos máquinas, además de generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas. Esto llevó a solicitar más máquinas, pero la casa matriz atravesaba por grandes problemas de flujo, no teniendo el capital suficiente para manufacturar las máquinas solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas, si tan solo las hubieran visto en operación; es aquí, donde la compañía cambio su estructura básica de funcionamiento, cobrando a sus vendedores en lugar de pagarles, lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy podríamos denominar, como el primer esquema de concesionarios en los Estados Unidos. Por medio de este sistema, los concesionarios acordaron pagarle a SINGER una cuota por el derecho de vender sus máquinas a bajo precio y las vendían a sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y distribución de SINGER, así como el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía. Este esquema de distribución sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicia de la actualidad.

B) GENERAL MOTORS

En 1898, GENERAL MOTORS era una compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización así que se vió obligada a otorgar concesiones, adoptando así un esquema idéntico al que utilizó la empresa SINGER, teniendo el éxito deseado. A pesar de esto, la empresa GENERAL MOTORS, no solo solucionó su problema de distribución, sino al tener los suficientes recursos derivados de las grandes ventas de sus productos, estos fueron destinados para la investigación de tecnologías de automóviles y la creación de la venta de autopartes. Esto los llevó a ser líderes de la industria automótrix y después como ya es conocido, surgieron más empresas que siguieron con este gran ejemplo.

C) COMPAÑÍAS PETROLERAS

Años más tarde las compañías petroleras, también se introdujeron en este primitivo sistema de franquicias, logrando incrementar la distribución de sus productos a cualquier parte que los requerían, sin tener el temor de fracasar y sin capital para invertir, dando como resultado, el interés por parte del pueblo norteamericano, por tener un negocio propio, ya que la industria automótrix, en ese momento se encontraba en su mejor momento de venta (automóviles, aceite, gasolina, etc.) y podrían emprender el camino al éxito. Cabe destacar que el caso de las gasolineras resultó ser importante, ya que en 1930 las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de ellas, y los establecimientos independientes que se encontraban operando con autorización de las compañías petroleras, empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por miedo a perder dichas ganancias, la compañía STANDARD OIL optó por rentar sus estaciones a los administradores que se encargaban de las mismas. Los nuevos franquiciatarios o concesionarios establecieron sus propios precios de venta y por lo tanto generaron sus propios ingresos, con los resultados esperados de riesgo, beneficios y satisfacciones de los nuevos empresarios. La compañía dejó de pagar los salarios y las prestaciones que brindaban, porque les resultaba costoso, optando por cobrar rentas de las gasolineras que pertenecían más tiempo abiertas y se manejaban eficientemente, lo cual vino a dar como resultado, tremendos beneficios a corto plazo.

Actualmente, este esquema que ópto la compañía STANDAR OIL, fue copiado por las demás compañías petroleras. " (7)

D) COCA-COLA

" En 1886, surgió como un sistema de fuentes de sodas creciendo lentamente, en donde años más tarde, persuadieron al presidente de la compañía, de que se les otorgara a unos inversionistas los derechos para vender COCA-COLA en botellas en casi todo EUA, con la limitante de que estos nuevos productos no interferirían con el negocio de fuentes de sodas. Es así que surgió la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de la instalación y encargándose del manejo de la misma, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario. Conforme creció la demanda del producto, se tuvo la necesidad de franquiciar, pero para efectos anteriormente señalados, se podría decir que subfranquiciaron los derechos del producto para distintas zonas geográficas, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Los inversionistas compraban el concentrado de COCA-COLA y lo revendían a los subfranquiciarios. En 1919, ya existían 1000 embotelladores que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras compañías refresqueras como PEPSI-COLA. " (8)

E) HOWARD JOHNSON

" Otro empresario importante que tuvo la visión de los negocios propios, fue Howard Johnson, que en 1925 inició un negocio de refrescos y helados con la cantidad de 500 dólares que los obtuvo de préstamo, años más tarde, el negocio había crecido hasta con un par de restaurantes bastante exitosos con una característica especial que los diferenciaba de los demás con un singular techo naranja brillante. Howard tenía la visión de expansión, contemplando el desarrollo de los negocios con capital propio, sin embargo, surgió un grave problema que lo afectó; la depresión de 1929 obligó a cambiar de planes, decisión que afectaría hasta nuestros días.

(7) Varios, La Franquicia en la Economía. E.U.A. Departamento de Comercio, 1986. V. pág.185-188.

(8) Gómez, Martha. Coca-Cola: La sensación del Liderazgo. Expansión (México, D.F.) Agosto 21, 1991. núm.572, pág.143-144.

Esa gran decisión fue la hotelería, Howard requería de lo que él llamo, un "socio" franquiciatario por lo que logró encontrar y convencer al dueño de un restaurante de usar su nombre y de comprarle sus productos, ambos prosperaron de tal forma, que para 1940 existían ya 100 restaurantes a lo largo de la costa Este de los Estados Unidos el resto es historia; ya que como es sabido, HOWARD JOHNSON se convirtió en una de las franquicias hoteleras más importantes de los Estados Unidos." (9)

3.1.3 FRANQUICIAS

El surgimiento de un sistema diferente de mercadotecnia, se produjo después de la Segunda Guerra Mundial dada por la combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales.

Algunos de estos factores determinantes para el surgimiento de las franquicias son los siguientes :

- El regreso del combate de miles de hombres ambiciosos con los conocimientos suficientes, poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con el entusiasmo de establecer un negocio propio; crearon el clima propicio para el surgimiento de las franquicias.

- El crecimiento repentino de la población norteamericana aunado al poder adquisitivo de los consumidores, generando una fuerte demanda de productos.

- La masiva migración de las granjas a las grandes ciudades y suburbios y a toda aquella gente que emigraba de otros países.

Estos factores dieron como resultado la fuerte demanda de servicios de apoyo.

(9) Varios, La Franquicia en la Economía. E.U.A.
Departamento de Comercio, 1986.V.pág.189.

A pesar de ese momento de dejar atrás los días difíciles de depresión y la guerra se tuvo un espíritu optimista, creando un esquema de consumismo que dió como resultado la compra masiva de todo tipo de bienes, entre las que figuró principalmente la adquisición de automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de desarrollar una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; esto dió como resultado el origen de centros comerciales creando así una fuerte competencia de las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales ubicados generalmente en los centros de las poblaciones y ciudades. Estos nuevos centros contaban con un amplio estacionamiento, con una nueva apariencia y funcionalidad; es por ello que se hizo evidente la presión de la competencia para los anteriores establecimientos. Los avances de la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. Es aquí donde las franquicias se presentaron como una oportunidad para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacen las nuevas condiciones de los negocios, contando con la demanda de los consumidores norteamericanos, resolviendo así los problemas de la falta de capital de las empresas, de controles administrativos y de controles de calidad de los productos y servicios; asegurándose que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos, creando una diversa gama de funciones con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y publicitario, apoyados por los siguientes factores :

- A) Gobierno Federal brindando asesoría y con estímulos financieros.
- B) Adecuada estructura fiscal.
- C) Disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios.

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

3.2 CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros y actualmente es fácil evaluar cuales de aquellas franquicias perduran; es claro mencionar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio . Franquicias que caso distinto al de los concesionarios de autos, produjeron dinero para la compañía por la venta de ideas, conceptos, y formatos de operación de negocios de comprobado éxito. Como por ejemplo, los nombres de algunas franquicias de comida rápida que aún los tenemos frescos en la mente por su clara denominación.

La introducción de las franquicias con formato de negocio, fue el acontecimiento más importante en el mundo de la comercialización de los productos y servicios en la segunda mitad de este siglo y en esta década de los 90's se consolidará como la revolución en el mundo de los negocios. El concepto que fue el éxito del crecimiento de las franquicias, ha sido que los franquiciantes lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios por medio de un paquete o fórmula de fácil asimilación y puesta en práctica por personas que no tenían un grado de conocimiento en la materia.

Es por ello que en la actualidad las franquicias que más conocemos fueron las que otorgaron franquicias de formato de negocio y que además, operan hasta nuestros días con gran éxito ; entre ellas figuran : KENTUCKY FRIED CHICKEN, HOLIDAY INN, PIZZA HUT, DOMINO'S PIZZA, McDONALD'S. Esta última con toda seguridad, es la primera compañía en explotar este innovador concepto y es por ello que a continuación analizaré su caso con más detalle.

3.3 McDONALD'S

Es importante aclarar que McDonald's ha sido catalogada como la franquicia de más éxito en todo el mundo y será difícil que otra franquicia llegue a ocupar su puesto. Es líder indiscutible de las comidas rápidas y las franquicias de todo tipo con más de 15,000 unidades en todo el mundo, ventas por 30 mil millones de dólares y además abriendo un establecimiento nuevo cada 12 horas.

El éxito de McDonald's depende de su devoción casi fanática por la consistencia y el control de calidad. Es por eso que es importante dedicarle estas páginas a esta gran franquicia enunciando su origen, su desarrollo y su funcionamiento.

Ray Kroc además de ser el padre de McDonald's, es reconocido a nivel mundial como uno de los fundadores y precursores más importantes de la franquicia de formato de negocio; vendedor de profesión, se interesó por primera vez en las comidas rápidas en 1954 al observar el éxito que habían logrado los hermanos McDonald's con un pequeño restaurante en las afueras de San Bernardino California, Estados Unidos. Más tarde, se reunió con los hermanos McDonald's y juntos redactaron un acuerdo por medio del cual Kroc vendería el negocio a operadores independientes y los hermanos participarían en las utilidades. Para Kroc resultaría el generador de dinero más eficiente que jamás se habría visto por el altísimo volumen de clientes que atendían los hermanos. El secreto que llevo a Kroc a tomar la decisión de unirse con los hermanos McDonald's y así emprender la franquicia más exitosa y más importante hasta nuestros días sería :

" McDONALD'S FAMOUS HAMBURGERS de San Bernardino, sostuvo los siguientes argumentos :

- * Calidad permanente de sus productos día tras día por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo, traduciéndose en una comida confiable para el consumidor y baños limpios para los vendedores y demás viajeros o paseantes.
- * Ventanillas para la atención directa a clientes, las cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia operacional. "(10)

Kroc imaginó cientos de McDonald's a lo largo de la unión americana manejando el mismo volumen de clientes. Los hermanos McDonald's accedieron a ampliar su negocio, pero siempre y cuando Kroc fuera el responsable de comercializar las franquicias a cambio de la mitad de los ingresos que se obtuvieran.

- (10) Love, John F. McDonald's : La empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo. G.E.Norma. México 1987. pág.195.

Fue así que el primer paso sería la construcción y puesta en marcha de la unidad piloto en el Edo. de Illinois, Estados Unidos con el objetivo de redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, experimentar nuevos conceptos y crear un récord medible de ventas para los futuros franquiciatarios. Es así que se empezó a trabajar con un esquema operacional, dedicándose a encontrar procesos para mejorar áreas de operación que generaban pequeños desperdicios, que de centavo en centavo, a la larga, ahorraron muchos dólares. McDonald's duplicaba cada aspecto de su operación no aceptando desviaciones a las normas establecidas, desarrollando el método o formato de negocio y los concesionarios tenían que cumplir cada especificación a rajatabla.

Aplicando así técnicas altamente sistematizadas de las líneas de ensamble a la preparación de los alimentos, este orden mejoraba la eficiencia y reducía el desperdicio. La uniformidad de McDonald's iba dirigida a una nueva generación de clientes de alta movilidad, siendo que alguien que se traslada a otro estado podría encontrar la misma calidad de los productos McDonald's que en el estado de origen para el viajero. Muchos hombres de empresa captaron el mensaje y se apropiaron la idea.

Kroc introdujo conceptos de uniformidad o estandarización de producto jamás usadas. Siendo el primero en utilizar las técnicas de producción industrial en serie en el área de servicios. Muchos afirman que Kroc es la industria de los servicios, lo que Ford fue para la industria automóvil, ya que fue él quien vitalizó a esta industria en los Estados Unidos. A partir de Kroc, el consumidor pudo acceder a servicios que anteriormente fueron considerados como lujos. Independientemente de esto, Kroc significó para los hermanos McDonald's muchos millones de dólares, abarcando todo el mundo con los famosos arcos de McDonald's; es así que lo que vino para nosotros en MÉXICO ya no es historia, tratándose de una franquicia con operaciones en más de 52 países con un presupuesto de publicidad que ninguna compañía iguala y con más puntos de venta que cualquier otro comercio en el mundo. McDonald's en MÉXICO es un tema muy importante; más adelante lo analizaremos con más detalle, pero es importante mencionar, que es la franquicia que llevó a la apertura del fenómeno de las franquicias en nuestro país.

3.4 DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS

En los últimos años, Estados Unidos se ha caracterizado por el crecimiento en términos de volumen de franquicias que operan por industria, así como en los términos del número de industrias que funcionan dentro del marco de las franquicias. Este incremento está reflejado en el crecimiento de las franquicias con formato de negocio. Esto ha causado un gran impacto distinto en los diversos sectores de la economía. El sector de mayor crecimiento ha sido el de los restaurantes; éste sector precede al de las ventas a menudeo y al de la hotelería. El desarrollo de las franquicias en los Estados Unidos ha sido apoyado por el gobierno a través por medio del Departamento de Comercio, proporcionando a las franquicias de formato de negocio : asesoría, seminarios, y apoyos financieros a los franquiciatarios. Apoyados por medio de programas que impulsan el crecimiento de negocios que operen a través del sistema de franquicias, incrementando los empleos y el bienestar general de las comunidades.

Dentro de los siguientes 20 años se espera en Estados Unidos una clara tendencia de crecimiento, lo que confirma que el negocio de las franquicias se podrá seguir considerando como una industria joven. Pronosticando un crecimiento en el número de negocios e industrias que otorguen franquicias, este crecimiento será más marcado en el sector de los servicios de acuerdo con las tendencias sociológicas y demográficas del mercado norteamericano. También se pronostica una tendencia hacia la especialización de las franquicias. El consumidor norteamericano es cada día más exigente y demanda servicios y productos de más alta calidad. Manejando un menor número de productos en las franquicias, la capacitación por franquiciatario o empleado es más específica y esta más de acuerdo con las necesidades del consumidor, lo cual garantiza la satisfacción total del mismo. Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza laboral estadounidense trabaja en industrias productoras de servicios. En los últimos 25 años el sector de los servicios creó más de 14 millones de empleos, mientras que la cifra combinada de personas empleadas en los sectores industrial y agrícola ni siquiera se movió. Gran parte del éxito de las franquicias se debe a este cambio fundamental. Para darse una idea de la diversidad y el desarrollo de las franquicias de servicios, mostraré algunos ejemplos que se han desarrollado en EUA en esa área:

" AUXILIARES Y SERVICIOS PARA EMPRESAS

Nombre	Producto o servicio
Debit One Mobile Accounting	Serv. de contabilidad a domicilio.
International Mergers and Acquisitions	Fusiones, financiamiento adquisiciones y asesoría
Corporate Investment Business	Corredores de negocios
Communications Word	Equipo de comunicaciones para oficinas.
Dunhill Personnel System	Personal de planta y eventual.
Pilot Air Flight	Expedición de carga aérea
Mifax-Yourtown	Servicio de facturación y cobranza médica.
Medical Personnel Pool	Personal de enfermería para atención domiciliaria
Recognition Express	Productos para la identificación de empleados.
Barter Exchange	Intercambio comercial computarizado.
Jani-King	Servicios de limpieza.

SERVICIOS DOMESTICOS

Nombre	Producto o servicio
Duraclean International	Limpieza y restauración de alfombras y cortinas.
College Pro Painters	Pintura de residencias.
Dip'n Strip	Limpieza de muebles.
Pets Are Inn	Servicio de pensión para animales.
H&R Block	Preparación de la declaración de los ingresos .
Gymboree	Centros de juego para el desarrollo.
Dudas'n Suds	Centros para el lavado de ropa.
Natural Birthing Centers	Centros de maternidad."(11)

(11) Varios, La Franquicia en la Economía. E.U.A.
Departamento de Comercio, 1986.V.pág.262.

3.5 DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS A NIVEL INTERNACIONAL

El desarrollo de las franquicias a nivel internacional no ha sido menos impresionante que en los Estados Unidos, pero comparar la fuerza que tuvo en aquel país vecino, ningún otro país ha tenido dicho auge. La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los 60's y en la década de los 70's, franquicias norteamericanas ya tenían operando más de 3,000 unidades; actualmente hay más de 500 compañías que otorgan franquicias fuera del mercado norteamericano.

La tendencia a internacionalizarse ha dado como resultado que los negocios exitosos de cada país, tengan la oportunidad de convertirse en grandes cadenas locales, así a la vez ser franquicias multinacionales exportando así su propio concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional. Esto se ha dado gracias a que se dan facilidades de condiciones de exportar franquicias principalmente por la globalización de los mercados, la interrelación de los países y CREACIÓN DE ZONAS DE LIBRE COMERCIO. La creación de zonas de libre comercio concierne a MÉXICO puesto que TLC (Tratado de Libre Comercio) está en puerta.

De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad agilizando la llegada y la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera. El error en una franquicia a un nuevo mercado tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas investigaciones de mercado que identifican la necesidad de modificar el concepto original, lo cual asegura su mejor introducción al mercado.

El caso más reciente de la internacionalización de las franquicias y de el rompimiento de las barreras tradicionales es la entrada de McDonald's a Rusia y la de Kentucky Fried Chiken a China; países que no aceptaban modelos de franquicias por considerarlas malignas para su sistema de gobierno; pero a pesar de esto, las franquicias entraron aceptando y dando muestra clara del alcance de la apertura de aquellos países. Estos dos casos ejemplifican el alcance de las franquicias y dan como resultado el avance cotidiano del proceso de internacionalización.

Otros ejemplos claros ya existen en diferentes países, donde a continuación los veremos con más detalle :

3.5.1 RUSIA

McDonald's llevó 12 años de negociaciones intensas para hacer de Rusia un país más en aceptar su modelo de franquicia. La aceptación final de las autoridades rusas fue totalmente un logro, ya que para muchos era considerado como la última frontera de las franquicias.

3.5.2 CHINA

El caso de China fue bastante diferente en cuanto a que el negocio de Kentucky Fried Chicken cerró las negociaciones en 4 meses, el interés de las autoridades chinas en este caso, era el de importar un concepto y un sistema de negocios : eficiencia y técnica, más que unos pollos empanizados; con ello se abrió la primera cadena de comida rápida en China y el más grande de los 9,400 establecimientos de KFC del mundo. El restaurante está constituido en sociedad con las autoridades chinas que poseen el 40% de su propiedad.

3.5.3 CANADÁ

Canadá ha representado un importante mercado para las franquicias estadounidenses con el mayor número de las franquicias originales de los Estados Unidos, debido a que Canadá se presenta como una extensión del mercado norteamericano por su similitud, cultura e idioma. De estas franquicias estadounidenses las de mayor importancia son las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general; de la misma forma, franquicias europeas, principalmente francesas, por ser el segundo idioma de Canadá y por último los japoneses que han sido bien acogidas en dicho mercado. Canadá también ha desarrollado sus propias franquicias dadas que existen y que llegan a exportar sus conceptos al exterior, tal es el caso de la franquiciadora canadiense Uniglobe Travel. El gobierno apoya el sistema de franquicias pero sobre todo a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, además provee paquetes informativos, seminarios y asesoría a franquiciantes y franquiciatarios por medio del Ministerio de Industria y Comercio.

3.5.4 JAPÓN

Japón es considerado como el país dispuesto a asimilar conceptos occidentales e implantarlos exitosamente. Las franquicias que al igual que en otros países tiene la dominación estadounidense, han sido las de comida rápida y restaurantes seguidos de tiendas de menudeo en general y por último las ventas de automóviles.

3.5.5 AUSTRALIA

Australia ha atraído a un gran número de franquiciantes norteamericanos que fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida; esto motivó a los empresarios locales e inversionistas a otorgar franquicias de sus negocios y a buscar franquicias donde invertir. Esto gracias al gran empuje que le dió el medio bancario y financiero en general de las franquicias.

3.5.6 COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA

Los países miembros de este grupo (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido) muestran un generalizado crecimiento en materia de las franquicias. Es necesario destacar en el contexto de la Comunidad Económica Europea la importancia del Reino Unido en cuanto a su desarrollo en franquicias. Es importante mencionar que, en ésta década, se espera un tremendo crecimiento en algunos otros países europeos que se presentan como increíbles mercados potenciales por su poca explotación en materia de franquicias y que además cuentan con un alto poder adquisitivo. Una más de las ventajas que tienen este conjunto de países es su gran comunicación entre ellos facilitando la entrada y la salida de las franquicias más exitosas, como por ejemplo, los casos de Francia, Italia y España.

3.5.7 BRASIL

Para nosotros el caso brasileño es, sin duda, uno de los más interesantes casos y del cual podemos aprender en MÉXICO y América Latina. En la década de los 50's ya contaba con franquiciantes que operaban de acuerdo con esquemas de franquicias con formato de marca y producto. Brasil cuenta actualmente con más de 500 franquicias de alta complejidad y de las cuales solo el 10% son de origen extranjero.

Por otro lado, ya existen franquicias brasileñas fuera de su territorio, algunas se encuentran en los Estados Unidos, otras más en Portugal, Japón y Rusia. La mayoría de las franquicias son del ramo alimenticio, algunas más en el ramo del vestido. Con relación a la entrada de franquicias brasileñas a MÉXICO es interesante mencionar que, para los brasileños nuestro país además de ser un mercado interesante para las franquicias brasileñas, se trata de un trampolín hacia el mercado norteamericano. Es por eso que los brasileños ven a nuestro mercado como el punto natural de expansión para sus franquicias; éste es el caso de dos franquicias brasileñas que ya ingresaron al mercado mexicano: ELLUS ropa de moda y FORCAO una de las líderes en Brasil de comida típica e importante en el ramo restaurantero.

CAPÍTULO IV ANTECEDENTES EN MEXICO

4.1 LA FRANQUICIA EN MEXICO

MEXICO se mantuvo por años al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante las últimas dos décadas (70's y 80's) a nivel mundial, sin embargo a pesar de este claro alejamiento, mencionaré que la franquicia es actualmente en nuestro país uno de los sectores de comercio que registran un mayor crecimiento. El presente capítulo relataré los acontecimientos más importantes en el desarrollo de las franquicias durante los últimos años en MÉXICO.

4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En la década de los 80's, surgieron los primeros casos de franquicias en MÉXICO precisamente en el año 82 donde se promulgó la Ley de Transferencia de Tecnología, y a la que, en buena medida, se le atribuye que la franquicia no haya podido desarrollarse en nuestro país sino hasta finales de la década de los 80's.

" En el año de 1987 surgió una empresa importante que vino a dar el paso de las franquicias actuales; McDonald's es la precursora de este sistema de nuestro país, dando el camino a otras franquicias a establecerse en MÉXICO. En el año de 1988, llegan al mercado mexicano un número limitado de franquicias extranjeras provenientes, su mayoría, de los Estados Unidos. " (12)

(12) González Calvillo, Enrique y Rodrigo.
Franquicias: La Revolución de los 90's. México,
McGrawHill, 1991, pág.58.

4.3 MCDONALD'S EN MÉXICO

McDonald's ha sido uno de los principales precursores de las franquicias en el mundo, la de mayor éxito y operando bajo un formato de negocio. Su éxito en MÉXICO les ha dado mucho que pensar a hombres de negocios y empresarios que no tenían idea acerca de las franquicias y de lo que podría esperarse de su futuro desarrollo en MÉXICO.

McDonald's tomó la decisión de entrar a nuestro país a principios de la década de los 80's, en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre acerca del futuro de nuestro país. En el año de 1982 asumió a la Presidencia de la República el Lic. Miguel de la Madrid, antes de que ello ocurriera, precisamente el 19 de Septiembre de ese año, se produjo una serie de acontecimientos que pusieron a MÉXICO y a su economía al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias, entre las que se encuentran las siguientes :

- * Se nacionalizó la banca.
- * Se estableció un control de cambio.
(por primera vez en nuestro país)
- * Se suspendió el pago de la deuda externa.

A pesar de ello, McDonald's comenzó a sentar las bases para su ingreso al mercado mexicano. Llegando a establecer 2 unidades en las Ciudades de México y Monterrey, siendo la primera unidad abierta en Noviembre de 1985 en la Cd. de México. Cabe destacar que la labor de apertura representó un trámite difícil y complicado, ya que se tenía que obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia y Tecnología.

Es así que se trataba del registro de los primeros contratos de franquicia en la historia en nuestro país. Fue realmente difícil que las autoridades autorizaran la aprobación y el registro del mismo, ya que fue necesario que entendieran lo que realmente es una franquicia y sus diferencias básicas; a pesar de esto, permitió que en proyectos posteriores se partiera de una base más firme para la aprobación y registro de este tipo de contratos.

Una vez abiertas las primeras unidades ya aprobadas y registradas, se da a conocer en Estados Unidos que McDonald's ya se encontraba en MÉXICO y esto dió pauta para que otras compañías franquiciadoras siguieran el camino.

Así fue con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas, entre las que figuran Howard Johnson y FuddRuckers; se marcó a finales de 1987 el inicio de que en los años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras en MEXICO.

4.4 DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

En el año de 1988, se despertaba el interés de los Estados Unidos de invertir en negocios de franquicias en nuestro país; este claro interés se dió por medio de la designación de la Asociación Internacional de Franquicias a unos representantes que colaboraron con las autoridades mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de esta importante nueva manera de hacer negocios.

Ese mismo año se produjeron cambios importantes, ya que se dieron conferencias con diferentes representantes de organizaciones de franquicias creando interés por crear una asociación de franquicias en nuestro país, quedando así constituida ese mismo año. Los propósitos fundamentales son la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales, para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en MEXICO.

Transcurrió el año de 1988 con la llegada al mercado mexicano de un número limitado de franquicias (si lo comparamos con el que se registro en los años 89 y 90) la gran mayoría de dichas franquicias eran extranjeras provenientes de los Estados Unidos.

Tal y como se comenta en el siguiente capítulo, la primera etapa en el desarrollo de las franquicias en MEXICO se caracterizó por la importación de franquicias; la segunda y tercera etapas, se caracterizaron respectivamente por el surgimiento, desarrollo y exportación de las franquicias mexicanas.

Los casos de franquicias mexicanas en 1988, inclusive en los dos años posteriores fueron aislados. Entre los que figuraban:

- * VIDEOCENTRO, TRIONICA Y DORMIMUNDO. Desarrollados por Grupo Mexicano de Franquicias S.A. creada bajo los auspicios de Grupo Televisa.
- * HELADOS BING Y HOLANDA. Grupo Quan S.A. convirtiéndose en una de las empresas más dinámicas en el ramo de los helados.
- * VIP'S, Grupo Aurrera presentándose como uno de los proyectos de franquicia más serio y de mayor potencial que se han desarrollado en nuestro país.

Algunas de las compañías internacionales que firmaron contratos e iniciaron su operación en MEXICO en el año 1989 fueron las siguientes franquicias :

- | | |
|----------------------|------------------|
| * ALPHAGRAPHICS | * SUPER 8 MOTELS |
| * THRIFTY RENT A CAR | * DAYS INN |
| * HARD ROCK CAFÉ | * BURGER KING |
| * WENDY'S | * DOMINO'S PIZZA |
| * SUBWAY | * BLUE BELL |

El relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos como los buenos resultados logrados por la nueva administración en el abatimiento de la inflación en 1989 y 1989, marcaron la pauta para que los ojos de las compañías de franquicias más importantes del mundo se fijaran definitivamente en MEXICO.

Durante 1989 bajo una nueva administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari empezó la desregulación total de la economía aunque no se produjeron cambios regulatorios o legislativos importantes sino hasta principios de 1990 con la publicación del Reglamento de Transferencia de Tecnología. Las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, elaboraron un reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología que resolvería casi en forma total y definitiva la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en MEXICO, con el propósito de dar a conocer principalmente a nivel internacional, el fruto de la desregulación que se produjo en el área de franquicias.

El interés que generaron las conferencias, anticipó lo que se convertiría en la explotación de las franquicias en todo del resto del año. El número de compañías que solicitaron el registro de sus contratos de franquicia en 1990 sobrepasaron las 45; el crecimiento que experimentaron las franquicias en ese año fue casi único en el mundo:

- * Se firmaron contratos individuales, maestros y de desarrollo entre empresarios mexicanos y compañías que otorgan franquicias como: SUBWAY, ATHELETE'S FOOT, HOLIDAY INN, SIGNEXPRESS, BLOCKBUSTER, BURGER KING, WENDY'S, CHILI'S, DOMINO'S PIZZA, CENTURY 21.
- * Asimismo, se lanzaron franquicias mexicanas como : LA MANSIÓN, LA TABLITA, CLUB DE PRECIOS; esta última desarrollada por Grupo Sidek, con sede en Guadalajara.

CAPÍTULO V
SISTEMA ACTUAL DE FRANQUICIAS EN MÉXICO

5.1 SISTEMA ACTUAL DE FRANQUICIAS EN MÉXICO

Actualmente en MÉXICO existen empresas que vienen utilizando parcialmente este sistema, adaptándose a condiciones de mercado y a necesidades específicas de ventas.

Es también común, encontrarnos sistemas similares operados con denominaciones diversas que a veces son inadecuados para definir el concepto; entre estos grupos podemos identificar:

- * Aquellos que reconocen su actividad como sistema de franquicias, a pesar de no practicar en su totalidad el mismo por deficiencias técnicas y de operación.

- * Aquellos que no poseen una visión global del sistema y lo practican como una simple alternativa de comercialización.

La mayor parte de las empresas que utilizan el sistema de franquicias se encuentran en el primer grupo, que es comprensible cuando comparamos el estado actual en el que nos encontramos y la sistematización excelente en esta área internacionalmente.

El sistema de franquicias se puede considerar como un término nuevo en MÉXICO. El potencial de crecimiento en nuestro país es increíble, principalmente por ser la mejor alternativa para viabilizar el desarrollo de la micro y pequeña empresa, que en términos absolutos representan un alto porcentaje en nuestra economía y en el futuro deben ser guía del autoempleo.

MEXICO reúne características ideales para el sistema de franquicias como :

- * Dimensiones geográficas con grandes problemas de distribución .
- * Los hábitos de consumo del consumidor mexicano han sido y seguirán siendo moldeados por modelos publicitarios y métodos de comercialización vigentes en países donde el sistema de franquicias es un éxito demostrado.
- * Un número cada vez mayor de pequeños empresarios sin preparación o apoyos técnicos sobre el manejo de un negocio, pero con una gran fuerza y vitalidad para alcanzar el éxito.
- * Es reconocible la forma tan favorable en el que el consumidor mexicano concibe ante un mercado desarrollado por franquicias; inclusive, de algunas que jamás fueron identificadas antes de establecerse o desarrollarse en nuestro país.

La franquicia como sistema de negocio y la creación de nuevas empresas y empleos tienen el marco adecuado para desarrollarse en MEXICO, ya que el capital necesario de inversión para iniciar es considerablemente mínimo en comparación con la aventura por propia cuenta y riesgo.

Más adelante mencionaré la forma de cómo se puede adquirir una franquicia; por ahora se podría afirmar, que la franquicia en MEXICO se ha desarrollado notablemente.

5.2 LAS 3 ETAPAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA EN MEXICO

Como anteriormente se mencionó en la mayor parte de los casos, las franquicias que se han desarrollado en nuestro país fueron traídas del extranjero principalmente de los Estados Unidos.

Por lo tanto, la primera etapa del sistema de franquicias en MÉXICO estuvo caracterizada por la importación de las mismas. Los factores que contribuyeron para que se produjera la importación masiva de franquicias en nuestro país, sería principalmente : la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que en lugar de generar sus propios conceptos decidieron comprarlos ya hechos, en un país que como Estados Unidos, esta tan cerca del nuestro.

Gracias a que se produjo la importación de dichos conceptos, un número impresionante de empresarios mexicanos han caído en cuenta de que tienen negocios que son franquiciables, lo cual nos ha llevado a la teoría de que se está iniciando en MÉXICO una segunda etapa del sistema de franquicias que estará caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas.

Es importante señalar, que fue ampliamente reconocido el dinamismo que le inyectaron al mercado mexicano los conceptos extranjeros introducidos en nuestro país en un período tan breve, causando un gran impacto y rápida penetración, transformando los hábitos de consumo de millones de personas en nuestro país.

A continuación algunas franquicias extranjeras que se han introducido a nuestro país hasta la fecha:

- * " Athlete's Foot (calzado deportivo)
- * Burger King (restaurante)
- * McDonald's (restaurante)
- * Arby's (restaurante)
- * Holiday Inn (hoteles)
- * Super 8 Motels (hoteles)
- * Days Inn (hoteles)
- * Kwik Kopy (fotocopiado)
- * Alphagraphics (fotocopiado)
- * Gymboree (acondicionamiento físico)
- * Century 21 (bienes raíces)
- * Blockbuster (renta de videos)
- * TCBY (yogurts)

- * Seven Eleven (autoservicios)
- * Midas (mofles)
- * KFC (restaurante)
- * Subway (restaurante)
- * Computerland (computadoras)
- * Baskin Robbins (helados)
- * Sing Express (letreros)
- * Chili's (restaurantes)
- * TGI Friday's (restaurantes)
- * Domino's Pizza (restaurantes)
- * Fuddrakers (restaurantes)
- * Porcao (restaurante brasileño)
- * Wendy's (restaurante)
- * Church's (restaurante)
- * Howard Johnson (hoteles)
- * Floresheim (calzado)
- * Oshman's (ropa deportiva)
- * Benneton (ropa)
- * Hard Rock Cafe (restaurantes)
- * Pizza Hut (restaurante)
- * Dairy Queen (helados)
- * Denny's (restaurantes)
- * Jack in the Box (restaurante)
- * I Can't Believe it's Yogurt (yogurts) " (13)

El crecimiento de las franquicias extranjeras hacia finales de 1990 y comienzos de 1991, se puso en evidencia el inicio de la segunda etapa de las franquicias en MÉXICO, caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas. Entre las que podríamos mencionar son las siguientes :

- (13) Información proporcionada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Sección Comercial de la Emabajada Norteamericana y la Asociación Mexicana de Franquicias A.C..

- * " Holanda (helados)
- * Bing (helados)
- * Barrocos (joyería)
- * La Táblita (restaurantes)
- * La Mansión (restaurantes)
- * Taco Inn (restaurantes)
- * Devlyn (ópticas)
- * Copyroyal (fotocopiadoras)
- * Burger Boy (restaurantes)
- * Videocentro (renta de videos)
- * Trionica (computadoras)
- * Dormimundo (colchones)
- * Vip's (restaurantes)
- * Oxxo (autoservicios)
- * Club de Precios (autoservicios)" (14)

El desarrollo y generación de un sinnúmero de franquicias mexicanas se ha dado gracias a que ya sea en MEXICO, como en América Latina, no podían substraerse al fenómeno de las franquicias por mucho tiempo; y más MEXICO que se encuentra tan cerca y tan ligado a los Estados Unidos el país donde se creó el sistema de franquicias.

En los inicios de la década de los 90's empieza la segunda etapa, surgiendo las franquicias mexicanas donde los empresarios mexicanos están interesados en franquiciar su negocio.

Esta inquietud que surge de los inversionistas optando por crecer cada vez más y aquellos que sepan tomar ventaja de las tecnologías y los métodos para hacer negocios vigentes en la actualidad, son solamente los que van a sobrevivir. Es así que los empresarios mexicanos tienen lo necesario para iniciar el desarrollo de su propia franquicia.

(14) Información proporcionada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Asociación Mexicana de Franquicias A.C..

5.3 MODO DE OPERACIÓN DE LAS SIGUIENTES FRANQUICIAS :

5.3.1 TACO INN

Frente a una ardua competencia de múltiples establecimientos de comida rápida, el objetivo es conquistar al mercado mexicano y expandirse.

Resulta casi una ironía que Estados Unidos le haya ganado a MEXICO la primicia mundial de las franquicias taqueras. Sin embargo, nunca es tarde para empezar, y Taco Inn ha comenzado a dar el salto. Un salto tan grande, que ya no será insólito ver a los japoneses cambiando un plato de sushi por un buen taquito al pastor.

La empresa indica, que actualmente la firma sostiene pláticas formales con empresarios estadounidenses y ha recibido propuestas de Japón, Colombia, El Salvador, Guatemala y Corea. Lo más interesante es de una firma nipona de supermercados, cuyos representantes han estado viniendo continuamente, realizando estudios de mercado para calcular la clientela potencial y estimó en 5 dólares el precio de un taco al pastor en Japón; esto es, 10 veces más de lo que cuesta en MEXICO.

Taco Inn fue fundada en 1970, como una empresa familiar, logrando conformar un concepto singular de taquerías, más parecida a un pequeño restaurante que el clásico puesto callejero. Con la llegada de McDonald's al país y el impulso internacional de franquicias, los empresarios mexicanos, incluso los de Taco Inn, conocieron este novedoso y aparentemente mágico sistema de distribución comercial, que permite multiplicar la empresa, reproduciendo su éxito y no sus problemas. El costo de la franquicia representa una erogación mayor a los 50 mil dólares, no obligando a tener experiencia gerencial y brinda toda una serie de facilidades de pago que permiten al franquiciatario comenzar a operar el negocio sin tener que erogar de golpe el total de inversión.

Para garantizar la uniformidad del servicio, Taco Inn cuenta con un sistema de proveeduría centralizada que proporciona a menor precio y con créditos, todo el equipo y los insumos necesarios para la operación diaria; a fin de que los franquiciatarios ahorren espacio, horas hombre y otros gastos indirectos y el franquiciante garantice para sí un mayor y mejor control de las operaciones.

La corporación también ofrece, además de los manuales capacitación y apoyo para el arranque, supervisión quincenal asesoría permanente y respaldo de personal para el caso en que sea necesario realizar suplencias. La primera franquicia comenzó a funcionar en Cuernavaca y se opera actualmente en la Cd. de México, Puebla Toluca, Guanajuato, Querétaro; y posiblemente más adelante en la Unión Americana, cuyo mercado, altamente regulado, constituye realmente un reto. " (15)

5.3.2 DEVLYN

Las ópticas arman planes para crecer y consolidarse bajo el sistema de franquicias.

" Fundada al final del período Cardenista como un pequeño negocio familiar, Ópticas Devlyn, con más de 140 establecimientos a lo largo de todo el territorio nacional, ha decidido entrar a la revolución de las franquicias. Devlyn es la pionera en el ramo de las franquicias ópticas y su osadía podrá servir de invitación para que otras marcas den también el paso y se fortalezca la concurrencia en el mercado. La firma transferirá alrededor de 40 sucursales a un número igual de franquiciatarios potenciales y abrirá nuevas unidades dentro y fuera del país. La primera etapa en la construcción de la red de franquicias Devlyn comenzó recientemente con la selección de varios candidatos y concluirá en un par de años con la conversión a franquicia de entre 30 y 40 sucursales; de ellas solo 3 están en la Cd. de México y las demás operan en el interior de la República Mexicana. Dependiendo del tamaño de la unidad desde la pequeña óptica tradicional hasta la más grande, que cuenta con laboratorio; el monto total de la inversión oscilará entre 50,000 y 200,000 dólares. No se pretende que la inversión provenga en su totalidad del franquiciatario, la firma admite negociar fórmulas diversas de asociación, tanto con socios inversionistas como con la propia empresa; y el único requisito ineludible, es que el franquiciatario que opere la tienda, detecte al menos 25% de la inversión total, misma que Devlyn estima recuperarse en un lapso medio de 18 meses.

(15) Hope, María. Taco Inn : El nuevo concepto en los imperio de los tacos. Expansión (México, D.F.) Agosto 21-1991. núm.572. pág.110-112.

La franquicia incluye todo lo necesario para que funcione una óptica, desde los aparatos de diagnóstico hasta los armazones, incluyendo cada uno de aquellos aspectos que implican toda franquicia, como serían : publicidad, capacitación, manuales operativos, asesoría y supervisión, etc.. Incluso, como por ahora solo se van a franquiciar unidades en operación, el paquete toma en cuenta el local, que podrá ser vendido o traspasado en renta al nuevo franquiciatario.

Para el director de la compañía, una de las mayores ventajas que tendrán los flamantes propietarios de sus ópticas es el abasto seguro y a precios inferiores a los del mercado. De hecho todo el equipo y los productos con los que operarán las franquicias, se ofrecerá un descuento de alrededor de 20% gracias no solo a los vastos volúmenes de compra que maneja la empresa, sino a su cualidad de fabricante.

En efecto, Devlyn ha contado desde su surgimiento con laboratorios al día e incluso maquila lentes de distinto tipo para otras ópticas y consultorios optometristas. La empresa tiene además una planta de lentes en Pachuca y otras instalaciones donde se elaboran cristales bifocales, lentes de contacto, soluciones ojos artificiales y lentes intraoculares.

Parte de la producción se exporta, sobre todo a los Estados Unidos, aunque el monto no es tan significativo; a pesar de esto, la empresa se considera la importadora más fuerte del país en cuestión de ópticas.

La empresa comenzó siendo una óptica para gente de recurso medio, pero actualmente atiende, tanto estratos bajos, como a los superiores, que lo mismo pueden comprar un antejo muy fino, importado ; que uno regular .

Concesionaria además de las ópticas SEARS en ciudades del interior y de algunas más en las tiendas de Salinas y Rocha, la compañía actualmente atiende alrededor de 25,000 personas en promedio al mes. " (16)

- (16) Hope, María. Devlyn : Solo para sus ojos.
Expansión (México, D.F.) Agosto 21-1991.
núm.572. pág.156-159.

5.3.3 BARROCOS

Una empresa mexicana que ha optado por el sistema de franquicias, para apuntalar su estrategia de expansión.

* El caso de Barrocos, la única empresa de joyería que opera en el país con el sistema de franquicias, actualmente cumple 23 años de existencia, como una tienda para distribución de los productos elaborados en su fábrica; a los inicios de Barrocos, emprendió una nueva estrategia basada en el abatimiento de los precios y una dinámica rotación de inventarios, que le permitieron expandir su mercado. Las ventas a mayoreo, son a través de una red amplia de agentes que no restringen su campo de acción a la capital. En el año de 1986 abrió sus primeras sucursales fuera del Distrito Federal y cruzó las fronteras nacionales para establecer un flamante centro en Miami, que ahora podrá servir como plataforma para el lanzamiento de franquicias dentro de la Unión Norteamericana. El afán de desarrollar líneas originales y de vanguardia, así como la alta calidad de las alhajas y su precio relativamente bajo; fueron los factores que permitieron a Barrocos consolidar su posición en el mercado, inaugurando entre 1988 y 1989 dos tiendas más. Hoy, al arranque del sistema de franquicias Barrocos, la compañía es ya una familia prolífica, integrada por siete sucursales dentro del país : Puebla, TAXCO, Guadalajara, Monterrey, Acapulco, Cancún y el Distrito Federal; además una en los Estados Unidos. Así Barrocos se propone establecer 20 franquicias en el curso de dos años y crecer gradualmente, hasta sumar 40 unidades al término de 1995. Una empresa que quiera otorgar franquicias debe reunir una serie de requisitos básicos : experiencia, salud financiera, posibilidad de garantizar apoyo continuo en diversas áreas : abasto, publicidad, administración; y capacidad de ofrecer un concepto exitoso y reproducible. Y para Barrocos el esquema de franquicias, brinda a la nueva generación de empresarios una mejor opción de seguridad y éxito; se asegura que este es un negocio interesante, además de creativo, y que tiene una cualidad de eliminar el intermediarismo, brindando el producto a precios de fábrica.

Siendo un negocio probado, cuyo concepto esta a la vanguardia gracias a la originalidad y adaptabilidad a la demanda del mercado, gracias también a su tradición, prestigio y estabilidad comercial; esto la hace una inversión muy rentable. Como la mayoría de las franquicias, esta otorga también el derecho a utilizar el nombre y el logo de la compañía, el derecho de gozar de exclusividad territorial para la distribución del producto o servicio de franquiciador la fórmula para operar correctamente el negocio y el compromiso por escrito de la empresa a apoyarlo para que tenga éxito.

Barrocos dan a sus solicitantes un tiempo para que conozcan la empresa, indaguen sobre su comportamiento y el de los propios funcionarios, y resuelvan la mayor de dudas que tengan al respecto. Barrocos es una franquicia nueva en un mercado nuevo, pero en MÉXICO se esta comenzando a deslumbrar la opción de este multiplicador esquema comercial y todos los que están empezando con él, tienen un largo camino por delante junto a ellos. * (17)

5.3.4 POLLO LOCO

Hoy, esta empresa no solo ha hecho volar sus pollos por todo el territorio nacional sino que ha abierto importantes espacios.

* Pollo Loco esta convertida en la primera franquicia internacional de origen mexicano y una de las más conocidas en el suroeste de Estados Unidos. Actualmente, existen en el país 51 establecimientos en ciudades de Guasave, Tampico, Morelia, Guadalajara, Saltillo, Tijuana, San Luis Potosí, Distrito Federal y Monterrey. De estos, 25 son propiedad de la compañía y el resto operan como franquicias. Esperando inaugurar el milenio con 200 a 250 restaurantes tan solo en MÉXICO. En Japón operan 16 además de incursionar en Singapur Malasia, Hong Kong, España, Inglaterra, Brasil, Venezuela, Colombia, Guatemala, Costa Rica y Panamá; extenderse con planes de crecimiento de 400 alrededor del mundo.

(17) Hope, María. Barrocos : Una Franquicia Brillante
Expansión. (México, D.F.) abril 3-1991. núm.562
pág. 6-13.

Estados Unidos, como se habrá notado, esta fuera del paquete, porque el Pollo Loco norteamericano esta ahora en otras manos. Siendo esta adquirida solamente la división estadounidense, por el consorcio Dennys Inc. no es de extrañar que corporaciones de la talla de Kentucky Fried Chicken quisieron comprar Pollo Loco.

Junto con la venta de la empresa para su operación exclusiva dentro de los Estados Unidos; Pollo Loco y Dennys Co. firmaron un convenio de intercambio permanente y gratuito de tecnología, además de mantener y respetar la imagen corporativa de la compañía.

Actualmente Pollo Loco advierte, que la marca tiene en la actualidad algunos imitadores, esto es que se enfrenta a muchos competidores, tanto mexicanos, como extranjeros : al yucateco Chicken Express, que crece rápidamente; al ya clásico Kentucky Fried Chicken, con su evidente esfuerzo de remodelación; a Pollos Rio, a Pizza & Pollo y, desde luego a las miles de rosterías pequeñas que, a la vuelta de la esquina, venden por centenas los domingos, unas aves más o menos a las que les dicen pollos.

La sencillez del menú no podría haber sido más simple, pollo asado a las brasas, dos tipos de ensaladas, frijoles charros, papas fritas, salsa, tortillas y refrescos. Esto ha dado 4,000 millones de dólares anuales por operaciones dentro del país, y su venta es cerca de 4 millones de pollos en promedio al año.

La empresa ha alcanzado su solvencia financiera y su estrategia de franquicias tiene poco que ver con el afán de sacar unos cuantos miles de dólares más; no porque lo deseen, sino porque el objetivo no es financiarse, sino crecer.

No cualquiera puede comprar una franquicia de Pollo Loco; por un lado la inversión es alta, por otro se exige un cierto perfil de franquiciatario : contar con respaldo financiero y experiencia empresarial, estar dispuesto a ceñirse a las normas operativas y de imagen y, de preferencia tener experiencia en el ramo restaurantero.

El punto del capital es muy importante, la empresa no desea simplemente salpicar de Pollos Locos la geografía mexicana, sino crear redes regionales o locales. Así la compañía firmó el año de 1991 un contrato de franquicias con el grupo restaurantero que maneja Lancer's y Dos Puertas para abrir 25 restaurantes en la Cd. de México.

La cuota de licencia era de 20,000 dólares y la vigencia del contrato por 10 años, prorrogables dos veces, tras pagar 5,000 dólares por renovación.

Si ya se cuenta con un local, la inversión inicial asciende a unos 350,000 dólares. Las regalías son de 3% sobre ventas totales, además de otro porcentaje idéntico para el fondo publicitario. " (18)

5.3.5 ALPHAGRAPHICS

Imprentas del futuro, bajo el sistema de franquicias.

" Desde la instalación en MÉXICO, las imprentas Alphagraphics han tenido un gran desarrollo; hay en operación 36 tiendas y a mediados de 94 ya son 54.

Con un concepto sencillo pero preciso, estas imprentas del futuro significan la realización del sueño de aquél que necesita tarjetas personales, folletos o invitaciones para una boda.

En algunos de los casos primero se tenía que ir hacer la tipografía en un lugar y el original en otro, comprar el papel, y además la imprenta (changarro obscuro y desordenado) resulte confiable y que cumpla a tiempo.

Cada tienda Alphagraphics dispone de fotocopiadoras, servicio de diseño por computadora, negativos, impresora electrónica, offset, encuadernación, surtido de papeles comerciales, etc.. El cliente puede entrar con su idea esbozada y encontrarse, al cabo de pocas horas, con su trabajo terminado y sin sorpresas.

Las franquicias requieren de un capital inicial de unos 350,000 dólares por cada una, pero se asegura que se recuperará estimadamente en 3 años." (19)

(18) Hope, María. Pollo Loco : El mundo es un pollo. Expansión (México, D.F.) enero 22-1992 . núm.582. pág.145-156.

(19) Barragán, Antonieta. Alphagraphics : Imprentas del futuro. Expansión (México, D.F.) febrero 5-1992.núm.583. pág.45.

5.3.6 BING, HOLANDA, BASKIN ROBBINS.
Franquicias heladeras del grupo QUAN.

" La clave del éxito según los directivos de QUAN, es copar el mercado, porque quien llegue al último ya puede darse por perdido : no será el número uno. Fue que así QUAN necesitó menos de un lustro, para colocar a BING como la empresa de mayor crecimiento del ramo. Fundada en 1965, por un excónsul estadounidense en Guadalajara; cuando el grupo la adquirió, contaba con solo 15 salones de venta. Actualmente ronda por arriba de 300 y su radio de acción abarca virtualmente toda la república. Pocas plazas escapan ya de la presencia de los locatarios pintados de rosa y blanco, que se reproducen a una velocidad realmente asombrosa. Datos de 1992 sitúan en 50,000 dólares, el costo de instalación de una franquicia BING, equiparables a las ventas estimadas de 10 semanas y apuntan un capital invertido, dentro de un lapso de 18 a 24 meses. Quizá esta sea la razón que explique su crecimiento.

HOLANDA fue creada en 1939, en el umbral del período de industrialización de las nieves y los helados en MÉXICO, la marca estuvo parcial y temporalmente en manos extranjeras. Su adquisición ya totalmente en 1987, le permitió transitar rápidamente al primer lugar, en bandeja de plata; la más vasta red de distribución comercial que ninguna otra firma hubiera tenido.

Ante su inminente ingreso, en este año, a la Bolsa Mexicana de Valores, QUAN, con más de 1,500 trabajadores no ha cesado su expansión, ahora con la importación de la franquicia BASKIN ROBBINS adquirida en 1990, diversifican la línea de productos del grupo, hasta abarcar prácticamente todas las que ya existen en el mercado. No obstante su prestigio, la líder internacional en el campo de los helados, no ha logrado colocar en MÉXICO el número de franquicias que hubieran deseado sus licenciatarios ni tampoco al ritmo que lo esperaban. Tras poco más de 3 años de operación BASKIN ROBBINS ha colocado alrededor de cinco unidades en tierra azteca, apenas una abeja en el panal de más de 3,300 salones de venta que tiene en 35 países alrededor del mundo. " (20)

- (20) Ortega, Laura. Helados : La guerra fría.
Expansión. (México, D.F.) febrero 5-1992. núm.
583. pág. 31-37 pp.

5.3.7 BLUE BELL

Introducida a MÉXICO a través de la red de paleterías Manhattan.

" BLUE BELL empezó con 10 unidades y a 2 años de operar casi a quintuplicado el número de locales donde se expande : 25 en Guadalajara y 20 en la Cd. de México.

No obstante, esta proliferación no significa que haya más tiendas Blue Bell pues la estrategia inicial de los franquiciatarios maestros, es operar conjuntamente el helado estadounidense y las paletas criollas, en la tiendas ya concesionadas de provincia.

En el Distrito Federal, donde el objetivo es crecer con tiendas propias y franquiciadas, se han establecido un promedio de dos unidades por mes.

Luego de 30 años de presencia en el mercado nacional y 8 de operar en la unión americana (Manhattan tiene una fábrica de paletas en San Antonio, Texas) era natural que los dueños tuvieran ojo para percibir oportunamente el giro que estaba tomando el mercado y que se expresaba en una mayor demanda y una oferta creciente de helados tipo americano.

Blue Bell y Manhattan parecen haber tenido un origen similar, ambas fueron fundadas como empresas familiares, cuentan con establos propios para el abastecimiento de la leche y elaboran sus productos con materias primas naturales.

La única diferencia es que, mientras Manhattan sabe lo que es manejar una tienda y multiplicar sus unidades, su franquiciante desconoce esta operación.

Con 400 paleterías Manhattan se encuentra en Jalisco, Morelos, Cd. de México, Edo. de México, Puebla, Veracruz y Yucatán.

La empresa no solo ha tenido problemas para echar a andar Blue Bell en MÉXICO, sino que ha alentado su fortalecimiento en la unión americana, esperando que en un corto plazo, en MÉXICO sea todo un éxito. De hecho, Manhattan está desarrollando la imagen corporativa de Blue Bell, para las tiendas de todo el mundo. " (21)

(21) Ortega, Laura. Blue Bell : De la mano con Manhattan. Expansión (México, D.F.) febrero 5-1992. núm. 583. pág.37.

5.3.8 COPIROYAL

El tren de las franquicias es cada día más seductor y la empresa tapatía no podía ser la excepción .

" Después de 26 años de vida, sigue reproduciéndose, aunque ahora bajo el esquema de las franquicias. Con una cadena que ha extendido por 10 entidades de la República Mexicana : Jalisco, Cd. de México, Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Michoacán, Nayarit, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas; en 50 centros de copiado. Sin embargo, las ambiciones de los directivos de la firma tapatía no estaban satisfechas del todo y veían el terreno propicio para imprimirle mayor velocidad a reproducción de filiales y lograr en un plazo de 3 a 5 años una cobertura nacional.

Por ahora son tres los centros de copiado franquiciados por Copiroyal : el primero se abrió en 1991 en Guadalajara, el segundo en 1992 en la Cd. de México y en Cancún a principios de 1993; a pesar de esto, buena parte del devenir de una franquicia, esta determinada por la puesta en práctica de una unidad piloto, que permita experimentar, todas las posibles variables que puedan influir en el desempeño del negocio. A la par se experimentaba en cabeza propia, se busco aprender más del sistema y el grupo adquirió una franquicia de otro negocio, para ello selecciono a Helados Bing, una empresa que se identifico con Copiroyal, ya que inicio también en Guadalajara, ya que la firma a demostrado el éxito en esta forma de hacer negocios. En total, fueron dos años de preparación, previa de afinación de los detalles en los aspectos administrativos, operacional y de mercadotecnia.

Así, lo que un principio fue un simple fotocopiado en blanco y negro, ahora se ha convertido en un centro de servicios integrales, que lo mismo abarca todo el aspecto de aplicaciones en copias (modificaciones, color, gran formato, duplicación rápida, trabajos industriales, y recepción por fax y complementando con mensajería a domicilio), hasta la autoedición y creación de planos por computadora, además del terminado para la presentación de documentos (enmicados, laminado, engargolado, etc..).

Un centro de copiado franquiciado por Copiroyal, no abarca toda esta variedad de servicios, sino solo aquellos conceptos básicos que son fácilmente reproducibles y tienen una demanda asegurada.

Para convertirse en dueño de un Copiroyal, basta con cubrir una serie de requisitos y, claro, desembolsar una módica suma de dinero, que actualmente promedia 250 millones de viejos pesos. Comparada con la inversión de Alphagraphics de 350,000 de dólares, la de Copiroyal parece una ganga.

El franquiciatario recibe cursos que, en tres o cuatro semanas, lo capacitan sobre los detalles operacionales y administrativos y respaldados con manuales de procedimientos. La asesoría no termina ahí, el arranque del centro es apoyado por un grupo de Copiroyal, en lo que se llama el PLAN DE AVANZADA, para que en el terreno práctico se aplique lo aprendido en la capacitación. Luego, continúa la etapa de supervisión, pero no como una fiscalización detallada, sino para ayudar al dueño del negocio a resolver problemas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Los resultados serían : la liquidez inmediata, producto de sus ventas al contado; demanda continua y repetitiva, lo que da permanencia y seguridad al giro; y sobre todo, expectativas de seguir creciendo en sus aplicaciones y posibilidades de servicio para el mercado. "(22)

5.3.9 LA TABLITA

La Tablita se multiplica en MÉXICO y en el extranjero

" Mientras competidores de franquicias restauranteras estadounidenses, se aprestan a conquistar nuevos mercados. La Tablita consolida posiciones dentro del país y se dispone a lanzarse a otros rincones del mundo.

La Tablita fue fundada hace 8 años atrás, contando actualmente con seis unidades en la Cd. de México, una más en Edo. de México y dos más en Querétaro y Guadalajara, además se estima que para el 1994 ya habrá franquiciado establecimientos en Monterrey, Acapulco, Cancún, Cd. Juárez, Chihuahua, San Luis Potosí, Tijuana y Cuernavaca.

El objetivo primordial de la empresa, es reproducir el éxito del negocio, garantizando al máximo el crecimiento sano y progresivo de la corporación en su conjunto.

(22) Rico, Guadalupe. Copiroyal : Copia, a imagen y semejanza. Expansión (México, D.F.) noviembre 27-1991.núm.579. pág.82-86.

No obstante, la empresa advierte que las franquicias extranjeras están experimentando un crecimiento vertiginoso y que la inversión de marcas de otros países, podría contrarrestar el desarrollo de las firmas nacionales, si están o no están preparadas para afrontar la competencia.

La Tablita ha creado un plan de expansión hacia distintos puntos en la República Mexicana, así la empresa no llegará a competir con la competencia, sino en este caso sería al revés. Un crecimiento acelerado podría ser peligroso porque la estructura no esta hecha para soportar una Tablita que no tenga éxito, y dañaría seriamente la imagen. Hay que prepararse y preparar el terreno, además de mantener una relativa flexibilidad para adecuarse a las costumbres y necesidades de los distintos mercados, sin menospreciar el concepto y el espíritu de la franquicia. Actualmente se elaboran estudios de mercado que permiten calcular, la clientela potencial y las políticas de territorialidad que eviten la competencia entre los franquiciatarios. " (23)

5.3.10 BURGER BOY

El desprestigio acumulado por años, es el gran rival a vencer por esta cadena de hamburgueserías.

" Cuando comenzaron a llegar a MEXICO las primeras franquicias extranjeras de hamburguesas, BURGER BOY dormía sobre sus laureles. Desprestigiada, con la imagen al ras del suelo, una deteriorada calidad del producto y un servicio deficiente BURGER BOY ha tenido que recomenzar casi desde cero. Actualmente, sin embargo, sus ventas emprenden la curva del ascenso y su clientela, comienza a recobrar la confianza. No por gracia divina, ciertamente; sino por el resultado de una estrategia de recuperación iniciada en 1990, que incluye desde la capacitación del personal hasta la modernización de los equipos. BURGER BOY fué fundada en noviembre de 1968 por tres empresarios caribeños residentes en el país, actualmente es una empresa totalmente mexicana.

(23) Hope, María. La Tablita : Brinca. Expansión
(México, D.F.) agosto 21-1991. núm.572.
pág.110-112.

La nueva administración de BURGER BOY encontró en el arribo de McDONALD'S, CHAZZ y FUDDRUCKERS la explosión que hacia falta y que una cierta ceguera de los dueños anteriores había impedido valorar.

Actualmente se esta dando una pelea frontal a los grandes internacionales y afortunadamente la cadena va recuperando su lugar, su imagen, sus clientes y sus ventas; además en convertirse en la primera cadena de hamburgueserías en MEXICO trazándose la meta de arribar, en el transcurso de un lustro a un total de 200 a 250 restaurantes en todo el país.

Actualmente tiene 50 restaurantes en operación, colocándose así, por arriba de todos sus competidores, sin embargo la existencia de un mercado no garantiza la afluencia de clientes; así lo más importante es fortalecer la calidad.

En su primera etapa, el programa de mejoramiento de BURGER BOY ha implicado la remodelación de todos los locales, el cambio en los sistemas de cocina, la compra de mejor equipo, la selección de nuevos proveedores y la capacitación del personal.

Del mismo modo, después de tres años de ausencia total en los medios publicitarios, la firma reinició sus campañas en 1990 con anuncios en televisión y promociones para el cliente. La idea es recuperar a todos aquellos consumidores que el deterioro del servicio había hecho alejarse.

El objetivo no es, sin embargo, ponerse a la par con cadenas que, como FUDDRUCKERS O CHAZZ, se enfocan a un mercado más selecto, casi de élite. Por lo contrario, BURGER BOY pretende abrirse a una población de consumidores cada vez más vasta y diversa : lo mismo en las colonias populares, que en las zonas estudiantiles, y de los barrios residenciales. La intención es crecer, arribar a la segunda mitad del decenio, con 250 restaurantes en puntos del país tan diversos como Guadalajara, Acapulco, Cancún, Mexicali, Tijuana, Querétaro, Ensenada, Cuernavaca, Toluca, Puebla y Monterrey . Crecer es un reto y, para lograrlo, existen múltiples caminos : con recursos directos (mediante sucursales), a través de franquicia , coinversiones o por medio de emisiones accionarias en caso de entrar a la Bolsa Mexicana de Valores. El sistema de franquicias es considerado como uno de los más ventajosos, en virtud de que el crecimiento puede estar soportado por los franquiciatarios; con su aportación de capital, de trabajo y de supervisión del negocio.

El crecimiento puede ser rápido y el retorno de la inversión, más ágil. Cuando se invierten, en cambio, recursos propios (humanos, financieros, tecnológicos), el riesgo del capital es mayor, aunque se tiene el control total de la operación; por lo tanto la empresa encuentra más ventajas que desventajas a las franquicias.

El sistema permite el acceso de inversionistas pequeños y medianos a todo un sistema exitoso de operación de negocios, con tecnología de punta y prestigio de marca. Debe de ser un sistema probado, bien planeado y con una infraestructura que permita soportar y apoyar al franquiciario.

Sin contar los posibles costos de franquicias, la inversión inicial para montar un restaurante BURGER BOY oscila entre 800,000 y 1 millón de dólares, dependiendo del tamaño del local y los servicios adicionales con lo que pueda contar estacionamiento, autoexpress, etc.; la cifra aparentemente alta, es moderada en comparación con las franquicias de MCDONALD'S (1,5 millones de dólares en cash). " (24)

5.3.11 TACO BELL

Concepto mexicano de comida rápida, con un crecimiento impresionante.

" TACO BELL, es el concepto mexicano de comida rápida, con un crecimiento impresionante en los últimos cinco años y que ha llegado a operar 3,500 unidades. La base de su éxito viene a ser un menú que comprende precios máximos de 59, 79 y 99 centavos de dólar. En los últimos años, sus operaciones se han incrementando en 60% y en 1993 sus ventas llegaron a 1,900 millones de dólares. La empresa puso atención a lo que el consumidor solicitaba y pretendía como servicio. Así, se incluyó el servicio de drive-thru y se logró que los elementos del platillo no se derramaran en el interior del automóvil, además de cambiar de triste logotipo de un sombrero de charro mexicano mal hecho, ofensivo para un sector importante de consumidores (chicanos) que no tenía nada que ver con fast-food y se substituyó por una campana.

(24) Hope, María. Burger Boy : tras el paraíso perdido. Expansión (México, D.F.) diciembre 11 1991. núm.580. pág.76-84.

Asimismo, se uniformó el concepto a los estándares de calidad; actualmente todos los insumos vienen precocidos y listos para servirse en tan solo unos instantes. Hoy en día un restaurante en promedio de la cadena, vende durante sus horas pico 1,500 dólares por hora, y los nuevos establecimientos de 90 asientos ocupan el mismo espacio en metros cuadrados que los anteriores de 45. Probablemente estas cifras y novedosas formas de realizar operaciones en negocios restauranteros no signifiquen nada y menos tratándose de un concepto de "comida mexicana " americanizada; significaría algo que decir, que esta empresa bajo estas circunstancias de ventaja competitiva, ante sus probables competidores (tiempo, precio, calidad, y servicio) tal vez ingrese a nuestro país con éxito y ponga en severos aprietos a las tradicionales taquerías, donde a veces hay precios de 5 a 8 nuevos pesos por una orden de dos tacos, y en muchos de los casos, la mayoría de los establecimientos se encuentran en mal estado. " (25)

5.3.12 THE SHARPER IMAGE Lujo que se vende.

" A simple vista venden cosas inútiles, sin embargo, los socios de estas tiendas tuvieron la osadía de invertir y pretender expandirse por varias ciudades del país. Podría pensarse que en un país como MÉXICO, donde 40 millones de habitantes sobreviven en los márgenes de pobreza y no más de 100,000 familias concentran 30% del ingreso nacional, una tienda como THE SHARPER IMAGE estaría condenada al fracaso. Sin embargo, con menos de 3 años de operar en el país esta franquicia se abre camino rápidamente y en poco tiempo inaugurará nuevos establecimientos, para sumarlos a los ya existentes. Especializada en la venta de artículos novedosos, insólitos y de lujo, la firma surgió hace 15 años en San Francisco, Estados Unidos, como una compañía de ventas por correo. Un lustro después ya había abierto su primera tienda al público y hoy cuenta con 98 establecimientos alrededor del mundo.

- (25) Ortiz, Joaquín. Taco Bell : Concepto Mexicano cruza fronteras. Expansión (México, D.F.) febrero 5-1992. núm.583. pág.43-45.

El estilo de THE SHARPER IMAGE consiste, en que el cliente puede tocar todo lo que ve (o casi todo) y probar lo que ninguna otra tienda tiene todavía. El elemento central de la mercadotecnia de este negocio, es el sistema de ventas por catálogo; tan solo en Estados Unidos se envían tres millones de catálogos mensuales, 90% a clientes reconocidos por THE SHARPER IMAGE y el resto a nuevos compradores potenciales. El catálogo será bimestral, gratuito y de cobertura nacional.

En cierto modo entrar en una tienda THE SHARPER IMAGE es sumergirse en un mundo diferente : como si en ese momento no hubiese nada más maravilloso que jugar con un modelo a escala de un PORCHE o tener en casa artículos tan simpáticos como el corbatero electrónico portátil, el espejo inempañable para rasurarse en la regadera o la mesa-portafolio para jugar billar entre junta y junta, cientos de posibles (e imposibles) clientes se asoman para vivir la sensación del "poder", después de todo, quien no tiene con que pagar, puede al menos tocar y divertirse un rato. La tienda pionera en la Cd. de México ofrece 350 productos distintos (esto representa 80 % de la línea estadounidense) cuya selección no se basa en tanto en la marca, sino en el objeto y en su aceptabilidad por el público; aunque ciertamente se busca que sean cosas originales, novedosas, únicas y lo más importante que sean productos de alta calidad; se pretende sobre todo, que sean vendibles. " (26)

5.3.13 DOMINO'S PIZZA

Los encantos del reparto.

" Como pulpo, DOMINO'S PIZZA de MEXICO ha extendido sus tentáculos por todo el país, en solo tres años. El secreto del crecimiento es solo uno : rapidez en el servicio a domicilio.

Pocas franquicias han entrado a MEXICO con la fuerza de DOMINO'S PIZZA. Actualmente cuenta con 68 unidades en distintos puntos del país y las ventas promedio por local ascienden a 180 mil nuevos pesos mensuales.

(26) Hope, María. The Sharper Image : Lujo que se vende. Expansión (México, D.F.) septiembre 18-1991. núm. 574. pág.56-61.

El éxito de la empresa que se fundara un día impreciso de 1960, la ha colocado por años, entre los primeros lugares en todo el sector de las franquicias estadounidenses; además de convertirla en uno de los más claros ejemplos para el desarrollo de las franquicias en MEXICO. Con establecimientos en la Cd. de México, Cancún, Guadalajara, Puerto Vallarta, Acapulco, Monterrey, Querétaro, Toluca, Cuernavaca, Tijuana, Mérida y Puebla; DOMINO'S PIZZA de MEXICO ha saltado de 18 locales en 1990, después en 1991 a 26 en 1992 a 42 posibles, y 1993 con 68 posibles; y seguirá con un ritmo ascendente, hasta cumplir su prospecto inicial, entre 200 y 300 pizzerías en toda la República Mexicana.

DOMINO'S PIZZA no vende franquicias individuales, sino de área, es decir, paquetes de tiendas a desarrollar dentro de un perímetro determinado. Esta no es una política gratuita o arbitraria. Se basa en al menos, dos circunstancias principales, por las características propias de un negocio que garantiza el envío de una pizza en 30 minutos o su entrega gratis y los territorios deben de ser espacios geográficos muy bien delimitados, dos kilómetros a la redonda es el promedio que se puedan servir en un lapso no mayor a ese. Además, dado el monto de la inversión, el franquiciatario potencial de DOMINO'S no esta interesado en abrir una tienda, sino en armar una cadena que le permita prorratar sus costos y optimizar sus ganancias. También a la firma le conviene más un franquiciatario con muchas tiendas, que muchos con una sola, pues de este modo se canalizan mejor los recursos y los apoyos.

Los contratos de área, tienen una vigencia de 10 años, son renovables, no se pueden revender ni transferir y cubren un mínimo de cinco tiendas. Las cuotas de ingreso son de 15,000 dólares por área, más 15,000 dólares por cada pizzería franquiciada. La inversión inicial representa un mínimo de 200,000 dólares y el monto de las regalías equivale a 6.5% y 4% por operación y publicidad, respectivamente. DOMINO'S estima un margen de utilidad de 30% y el retorno de la inversión en un lapso medio de ocho meses, uno de los más breves en el conjunto de las empresas que franquician y el menor en su giro. " (27)

(27) Hope, María. Domino's Pizza : Los encantos del reparto. Expansión (México, D.F.) octubre 2-1991. núm.575. pág. 60-68.

5.3.14 McDONALD'S

La empresa más importante en la historia de las franquicias.

" McDonald's actualmente cuenta en operación en más de 50 países, un presupuesto de publicidad que ninguna otra marca igualará, y más puntos de venta que cualquier otro comerciante; McDonald's es tal vez el nombre comercial más conocido del mundo. Su fundador Ray Kroc, no fue el inventor de las comidas rápidas, ni fue el que descubrió a los hermanos McDonald's, tampoco era un genio de los nuevos productos o de la publicidad. Pocos comprenden su verdadero talento; su habilidad para motivar a centenares de empresarios y aprovechar su gran poder. Imponiéndoles rígidas normas de calidad, servicio y aseo a sus concesionarios y sus proveedores, revolucionó la industria de servicio de comidas rápidas en los Estados Unidos, pero dándoles también a los concesionarios mucha libertad de mercadeo, conservó la vitalidad de McDonald's y al mismo tiempo creó un modelo de concesión que hoy imitan muchas otras cadenas.

Actualmente McDonald's no la maneja ni un hombre solo ni un comité ejecutivo. Ni siquiera es una sola compañía, sino más bien una federación de centenares de empresarios independientes (concesionarios, proveedores y gerentes) unidos por una compleja red de sociedades de gran creatividad.

Estos empresarios son McDonald's y que están seguros que para el año 2000, McDonald's llegará a una encrucijada significativa que sus 50,000 millones de hamburguesas, o sus 8,000 restaurantes, o sus 10,000 millones de dólares de ventas anuales, hits que alcanzo en 1984, justamente a los 30 años de haber visto Ray Kroc la primera unidad de McDonald's en San Bernardino. Una acción de McDonald's valía hace 20 años 22,50 dólares, actualmente vale 4,000 dólares, y es el mayor propietario minorista de bienes raíces en el mundo.

El nuevo hit que prevé McDonald's, para finales del siglo, es el día en que las ventas internacionales sobrepasen a sus ventas nacionales; tal como Kroc lo soñó, en crear una cadena nacional de comidas rápidas, convirtiéndose en una realidad mundial." (28)

(28) Love, John F. McDonald's : La empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo. GE NORMA México. 1991. 495 pp.

CAPÍTULO VI MARCO LEGAL

6.1 MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

El material y la información que se incluye en este capítulo tiene el propósito de ubicar al interesado en el marco jurídico de la franquicia. No es posible entender totalmente a la franquicia si se ignora su dimensión legal; después de todo, a pesar de que se trata de un fenómeno mercadológico, no olvidemos que la franquicia es también producto de una relación jurídica que queda plasmada en un convenio, denominado contrato de franquicia.

6.2 RELACIÓN JURÍDICA

La relación existente entre el franquiciante y franquiciatario, se plasma en un convenio que se denomina contrato de franquicia, siendo la base legal en la relación del Sistema de Franquicias estableciendo en forma detallada las obligaciones, derechos y definiendo con claridad las reglas a las que se someten franquiciante y franquiciatario.

6.2.1 * OBLIGACIONES BÁSICAS DEL FRANQUICIANTE :

- * Otorgamiento del uso de la marca.
- * Entrenamiento en el uso y la elaboración de los productos o servicios.
- * Entrenamiento para la operación del negocio.
- * Apoyo en el inicio de las operaciones.
- * Proveer de los manuales de operación.
- * Definición de los sistemas financieros.
- * Asistencia en los problemas de localización.
- * Mercadotecnia y publicidad. " (29)

(29) Huerdo Lange, Juan. Franquicias : Anatomía de un Franquiciante. Expansión (México, D.F.) abril 3-1991. núm 562. pág. 52-55.

Por contraparte el Contrato deberá definir los parámetros de actuación del Franquiciatario, estableciendo las siguientes obligaciones:

6.2.2 * OBLIGACIONES BÁSICAS DEL FRANQUICIATARIO :

- * Que puede, y que no puede negociar o ser vendido.
- * Confidencialidad que envuelva el proceso de producción, comercialización y la venta, así como la fórmula del producto.
- * Patrones de desempeño que observen la calidad de los productos o el servicio.
- * Utilización integral del sistema de negocio por franquicias
- * Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional.
- * Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente probados.
- * El pago de las regalías acordadas por el uso de la marca y la metodología de operación del franquiciante.
- * Condicionar preferencialmente la venta del negocio al franquiciante en casos de muerte o retiro del mismo." (30)

6.3 CONTRATO DE FRANQUICIA

Actualmente en MÉXICO con la llegada de las franquicias, la gente comienza a estar en contacto y a tener acceso a dichos contratos. En muchos de los casos causa sorpresa el volumen de un contrato de este tipo, en especial porque se ha caído frecuentemente en una equivocación confundiendo a las franquicias que funcionan exclusivamente bajo la concesión de un nombre comercial o marca. Los contratos de licencia de nombre comercial o marca son usualmente muy sencillos y sus cláusulas sumamente limitadas. Es muy común que las personas interesadas en franquiciar sus negocios, soliciten un machote o modelo de contrato de franquicias para iniciar operaciones.

- (30) Huerdo Lange, Juan. Franquicias: Los Franquiciatarios. Expansión (México, D.F.) junio26-1991. núm.568, pág. 91.

Ante todo esto , es importante aclarar que no existe, ni aquí, ni en ningún otro país un modelo de contrato que se adapte indistintamente a cualquier operación. Al crear un contrato de franquicias, la teoría y la forma del mismo deben ser necesariamente, las últimas cosas a definir en una operación de franquicias. Este debe ser precedido por un extenso, detallado y cuidadoso plan de acción de tal modo que así se establezca claramente el concepto del negocio y su operación, como un toldo en el cual se ve respaldada por el contrato. Este se destinará tan solo a reproducir y a expresar la voluntad de las partes envueltas en el negocio, definiendo los derechos, las obligaciones y atribuciones de cada una de las partes. Para aquél que no tiene el concepto del negocio ni las operaciones perfectamente definidas, un modelo de contrato difícilmente será una solución dando como resultado generar nuevos y muy serios problemas.

6.3.1 DEFINICIÓN

" El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo, en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario, el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (KNOW-HOW) para la operación de un negocio. Por su parte, el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante." (31)

6.3.2 CLÁUSULAS

Existen ciertas disposiciones que todo contrato de franquicias debe contener a fin de resguardar tanto los derechos del franquiciante como del franquiciatario, siendo las de mayor importancia las siguientes:

- (31) Huerdo Lange, Juan. Franquicias: Como hacer un contrato de franquicia. Expansión (México, D.F.) mayo 1-1991. núm. 564, pág.57.

- * Licencia del sistema (Objeto del contrato)
- * Normas operacionales
- * Definición de actividades
- * Definición de territorio
- * Obligaciones del franquiciante
- * Pago de regalías (Contraprestación)
- * Operaciones del negocio franquiciado
- * Asistencia y apoyo técnico
- * Garantías (Incumplimiento y terminación)
- * Cuidado de la marca
- * Manuales
- * Información confidencial
- * Publicidad
- * Contabilidad y Archivos
- * Seguros
- * Transmisiones y gravámenes
- * No competencia
- * Impuestos y Permisos
- * Independencia de los contratantes e indemnización
- * Autorizaciones , notificaciones y renunciias
- * Fuerza mayor
- * Integridad del contrato
- * Ley aplicable (Jurisdicción)
- * Registros
- * Obligaciones en caso de terminación o vencimiento
(Acuerdos de " no competir ")
- * Vigencia del contrato.

De dichas disposiciones comentaré las que, en mi opinión son de mayor importancia en la franquicia:

A) LICENCIA DEL SISTEMA (OBJETO DEL CONTRATO)

En las franquicias de formato de negocio, el franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia de su sistema. El sistema incluye pero no se limita a los dos elementos más importantes de la franquicia: la marca o nombre comercial y los conocimientos o KNOW-HOW que permiten la operación eficaz y homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados.

Así pues, al hablar de una franquicia de formato de negocio, encontramos que los elementos esenciales que la constituyen, le son conferidos al franquiciatario en un mismo paquete o formato en donde todas las partes que la integran son igualmente importantes.

B) NORMAS OPERACIONALES

Disposiciones por las cuales el franquiciatario se obliga a acatar cualquier orientación que el franquiciante le transmite inclusive en cuanto a los procedimientos de control y administración, estrategias de mercadotecnia a adoptar durante el ejercicio de sus actividades. Estas deben de ser lo más completas posibles y deben estar contenidas en manuales que deben anexarse al contrato como parte integrante del mismo.

C) DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

Descripción de las actividades que no pueden ser desempeñadas por el franquiciatario, como el caso de la producción o comercialización de cualquier producto no autorizado por el franquiciante.

D) DEFINICIÓN DE TERRITORIO

Indicación del área y derecho exclusivo, en el cual el franquiciatario podrá ejercer su actividad, así como en las condiciones en que la desarrollará.

E) PAGO DE REGALÍAS (CONTRAPRESTACIÓN)

En los contratos de franquicia, la contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema (marca o nombre comercial y KNOW-HOW) es el pago de una regalía. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pueda considerarse como el justo o más adecuado.

El monto porcentaje de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran, el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario.

Las compañías de franquicias han establecido la práctica de cobrar al franquiciatario, en el momento de la firma del contrato, un derecho o cuota de franquicia.

Se sostiene que el cobro de dicha cuota no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió, para llevar a cabo la firma de ese contrato.

F) ASISTENCIA Y APOYO TECNICO

Una relación al detalle de los servicios que el franquiciante prestará al franquiciatario.

G) GARANTÍAS

Disposiciones en donde se establecen las garantías que el franquiciante otorgará al franquiciatario en cuanto al cumplimiento del contrato, determinando las eventualidades así como las sanciones en caso de incumplimiento.

H) MARCA

Especificaciones sobre el uso de la marca del franquiciante por parte del franquiciatario, de modo que se garantice la buena imagen institucional del negocio.

I) INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

El valor de la información y conocimiento que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es, como se ha mencionado, quizá tan importante o, en algunos de los casos, aún más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga al franquiciatario.

Así pues, en el caso de las franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no solo durante la vigencia del contrato sino inclusive, después de la fecha de su terminación.

J) PUBLICIDAD

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

K) ACUERDOS DE " NO COMPETIR "
(OBLIGACIONES EN CASO DE TERMINACIÓN O VENCIMIENTO)

Se trata de una obligación a cargo del franquiciatario que, por ser tan novedosa, ha traído algunos problemas respecto de su aplicación y ejecución en MEXICO. Los convenios de no competencia son muy comunes en Estados Unidos desde hace un buen número de años; sin embargo, con la llegada de las franquicias de ese país a MEXICO, se presentaron algunos problemas en la puesta en práctica de dichos convenios.

Quizá el más importante de ellos es el que representa lo dispuesto por el Artículo 5º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de acuerdo con dicho precepto, constituye una garantía individual el derecho de ejercer cualquier actividad siempre y cuando ésta sea lícita. El acuerdo de no competir representa, como es obvio, una restricción a esa garantía individual.

Observemos el supuesto caso de un franquiciatario que, años después de haber celebrado el contrato de franquicia con el franquiciante "A", decide iniciar negociaciones y celebrar un contrato con el franquiciante "B", otorga franquicias en el mismo mercado y respecto del mismo tipo de negocio que el anterior. De ser así, el franquiciatario estaría celebrando su contrato con el franquiciante "B" en violación del acuerdo de no competir que suscribió con el franquiciante "A".

Los problemas para el franquiciante "A" comenzarán cuando éste se presente a demandar el cumplimiento de la obligación de no competir a cargo del franquiciatario; como es lógico, en cumplimiento de lo dispuesto por el Artículo 5º de la Constitución Mexicana el juez difícilmente tendrá elementos para emitir una sentencia ordenándole al franquiciatario que se deje operar como franquiciatario del franquiciante "B". Si, como se ha mencionado, la actividad del franquiciatario es lícita, ninguna autoridad tendrá la facultad de impedirle que se dedique a ésta.

La solución que se ha propuesto para el cumplimiento y ejecución de los acuerdos de no competencia previstos en este tipo de contratos, ha sido mediante el establecimiento de penas convencionales. El franquiciatario podrá o no verse obligado a cumplir su obligación de no competir con su franquiciante, pero no hay duda de que, si las partes pactan una pena convencional en caso de incumplimiento, el franquiciante tiene todo el derecho de ejecutársela al franquiciatario competidor.

L) VIGENCIA DEL CONTRATO (PLAZO)

En primer lugar, no todos los contratos de franquicia tienen que prever un período de vigencia similar. A pesar de ello, la mayor parte de los contratos de este tipo en MEXICO prevén una duración de 10 años. Ello no se debe a una casualidad: no solamente se trata de un período considerado por las compañías de franquicias como aceptable, sino que ha sido el máximo permisible de acuerdo con lo previsto por la Ley de Transferencia de Tecnología.

La Ley prevé que las autoridades de transferencia de tecnología podrán negarle su registro a un contrato que establezca un período de vigencia excesivo. Nuevamente se deja amplio espacio para el ejercicio de la facultad discrecional de la autoridad. En todo caso, por lo menos se prevé que el período máximo de duración de un contrato de transferencia de tecnología será de 10 años.

Más adelante comentaré la influencia que tuvo la Ley de Transferencia de Tecnología sobre las franquicias desde su fecha de promulgación el 11 de enero de 1982.

Queda claro que además de estas disposiciones, cada una de las personas encargadas de los desarrollos de estos contratos, propondrá diferentes opciones, características del giro del negocio y sus particularidades necesarias para proteger los intereses que se encuentren en juego en el negocio, incluyendo los montos de las regalías y los pagos por uso de marca y otros que deben ser liquidados de tiempo en tiempo por parte del franquiciatario al franquiciante y la vigencia del contrato, entre otras cosas.

6.4 LEY DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y SU REGLAMENTO.

La Ley de Transferencia de Tecnología fue concebida dentro de un contexto económico y político totalmente distinto al que viven los países latinoamericanos en los albores de la década actual. En los años 70's, las economías latinoamericanas, incluyendo en primer plano las de MÉXICO, Argentina y Brasil, iniciaban su despegue económico a través de la industrialización; los proyectos de inversión, principalmente en el caso de las compañías multinacionales, incluía en todos los casos transferencia de tecnología a la compañía (subsidiaria) local. Con la llegada de la inversión extranjera, existía la necesidad de importar tecnología del extranjero y, en algunos de los casos, la tecnología importada a nuestros países era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesiva. Para nuestros gobiernos fue evidente que, en la importación de dicha tecnología, se incurría en abusos que perjudicaban a los adquirentes de la misma, ya sea porque se les proporcionaba tecnología anticuada o inoperante o porque el precio al que se les vendía o arrendaba era totalmente desproporcionado. En el caso de MÉXICO se pretendió resolver el problema mediante la Ley de Transferencia de Tecnología, en virtud del cual, se instituyó el registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en MÉXICO. Para los efectos de la ley, un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología. De esa forma, se previó someter los contratos al recuento de votos de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran lesivos para los intereses de los adquirentes (licenciarios) de la tecnología y, consecuentemente, para la economía nacional.

Con ese propósito, se elaboró una lista de causales negativas de 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 licenciatario
- 6 Prohíba al licenciatario el uso de tecnología complementaria.
- 7 Obligue al licenciatario vender a un solo cliente.
- 8 Tenga la atribución de designar el personal permanente del licenciatario.
- 9 Limite los volúmenes de producción del licenciatario.
- 10 Requiera al licenciatario la celebración de contratos exclusivos de venta o representación.
- 11 Requiera confidencialidad más allá del término del contrato.
- 12 No asuma responsabilidad por la violación a derechos de propiedad intelectual de terceros.
- 13 No garantice la calidad de tecnología.
- 14 Transfiera tecnología en el país.
- 15 Establezca contraprestaciones (regalías) desproporcionadas
- 16 Establezca términos excesivos de vigencia.
- 17 Requiera sometimiento a tribunales extranjeros.

Como se observa de las causales de negativa de registro previstas en la ley, se tenía claro propósito eliminar cualquier ventaja que pudiera tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía mexicana. En teoría mediante el control de dichos contratos, se percibía interés por aprobar solo aquellos convenios de tecnología, en donde las condiciones favorecieran la postura del adquirente o licenciatario mexicano. De alguna forma, con la Ley de Transferencia de Tecnología, se dió al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología la atribución de presentarse, como un negociador más en favor del licenciatario local.

Se presenta en los últimos años en MÉXICO una política de desregulación y apertura de la economía. En 1986 MÉXICO suscribió el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

Más tarde, en el año de 1989, se publicó un Reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, que desregula y facilita los trámites necesarios para la inversión de empresas extranjeras en el país y en el año de 1990, un Reglamento de la Ley de Tecnología, en donde se prevén reglas más claras para el registro de contratos de tecnología, se relajan los criterios previstos en la ley y se reduce la facultad discrecional que las autoridades ostentaron durante los últimos años en el área de las franquicias.

Podría establecerse que las áreas de mayor preocupación para las compañías que contemplaron otorgar franquicias en MÉXICO durante la vigencia de la Ley de Tecnología, fueron casi siempre, por no decir que en todos los casos, las siguientes:

- * La imposibilidad de pactar en el contrato un período de vigencia mayor a los 10 años.
- * La dificultad de prever en el contrato la facultad o el derecho del franquiciante para invertir en la administración del negocio franquiciado.
- * La constante preocupación de que la autoridad considerara el monto a pagar de regalías como excesivo en el ejercicio de su facultad discrecional.
- * La ineficaz protección, para los secretos industriales (TRADE SECRETS) y la confidencialidad por parte del franquiciatario respecto de la información proporcionada a este por el franquiciante.

De la interpretación estricta de dichas causales de negativas de registro, se desprende que sería prácticamente imposible que existiera la franquicia en MÉXICO.

Afortunadamente, y los hechos lo confirman, durante los últimos años las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología permitieron el registro de un número sin precedente de contratos de franquicia.

Sin embargo, si analizáramos la Ley de Tecnología, resulta claro que la legislación no estaba de acuerdo, ni mucho menos interesada en que el proveedor de la tecnología tuviera el derecho de participar tan activamente en la administración y actividad del licenciataria, como ocurre en el caso de las franquicias. El criterio aplicado por las autoridades en la autorización del registro de un contrato de franquicia desde la fecha en que la Ley de Tecnología fue publicada, en el año de 1982 hasta la fecha, ha evolucionado en forma notable. En 1990, fue prácticamente imposible encontrar obstáculo alguno para la autorización y registro de un contrato de franquicia.

El conocimiento y familiaridad de nuestras autoridades con la franquicia y los contratos que se sometieron a registro se hizo siempre patente, y no hubo en general, ninguna dificultad en llevar a cabo dicho trámite. Sin embargo, especialmente aquellos que no se vieron involucrados en el registro de una franquicia, hace tan solo 4 o 5 años, se sorprenderían de las dificultades, por no decir imposibilidad, que implicaba obtener la aprobación de un contrato de franquicia en MÉXICO. Así es que, durante años, la franquicia fue para las autoridades mexicanas un tabú.

No solamente existía la noción de que la tecnología introducida a nuestro país por las compañías de franquicias extranjeras se aleja mucho de ser la tecnología de punta que nuestra economía requería para su modernización y desarrollo, sino que se consideraba a la franquicia como un vehículo que provocaría la pérdida de algunos de nuestros valores culturales.

En el caso de los restaurantes de comida o alimentos rápidos, se dieron casos en que las autoridades temían que se prepusiera el fin de algunas de nuestras tradiciones culinarias, la sustitución para siempre del taco, la quesadilla o el mole poblano, por la hamburguesa, la dona o el pollo frito.

Los argumentos que convencieron a las autoridades de aprobar este tipo de contratos, fueron la creación de empleos, el desarrollo de proveedores locales y la promoción de la inversión en MÉXICO.

Podría decirse que, entre los años 1983 y 1986 cuando se iniciaba el ingreso de algunas de las franquicias más importantes del mundo a MÉXICO, fueron aceptadas por nuestras autoridades como un mal necesario.

En casi todos los casos al momento de la aprobación de los contratos, fueron impuestos a los franquiciantes extranjeros condiciones y requisitos difíciles de solventar. El Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología publicado en el Diario Oficial el 9 de enero de 1990, resolvió en forma casi definitiva la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en MEXICO.

Con el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, se lograron dos objetivos muy importantes: se definió por primera vez en MEXICO el término FRANQUICIA y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley de Transferencia de Tecnología en cuanto a la negativa de registro de un contrato. Además de eliminar casi por completo la incertidumbre que existía en el registro de contratos de franquicias, se reconoció que la misma es uno de los acontecimientos más importantes en el campo de la propiedad intelectual en nuestro país, y por que no, en el mundo de los negocios en general.

Con el Reglamento y las buenas noticias acerca del sano comportamiento de nuestra economía, sobrevino la llegada de un sinnúmero de franquicias principalmente del extranjero y específicamente de Estados Unidos. Dando como resultado el rápido registro de decenas de contratos de franquicia.

6.5 ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS

La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) quedó constituida teniendo en cuenta como su principal propósito: la creación y desarrollo de las franquicias en nuestro país, considerando que dicha creación y desarrollo no se ha dado con el dinamismo de otros países por distintos factores. De ellos el más importante es el de la falta de información que ha habido sobre el tema, por ello la AMF tendrá como propósito difundir el concepto de franquicias y propiciar el intercambio de información para el beneficio de empresas mexicanas acerca de las franquicias, así como la forma más adecuada para lograr su acceso y desarrollo dentro del mercado mexicano.

" Finalmente, la AMF ha considerado como propósitos indispensables los siguientes:

- 1 Fungir como vínculo y/o contacto entre franquiciantes e inversionistas, mexicanos y/o extranjeros.
- 2 Presentar ante las autoridades competentes, un frente común, con el propósito de lograr una mejor proyección y desarrollo de las franquicias en nuestro país.

En la consecución de los objetivos anteriormente mencionados, la AMF se ha fijado como meta, el presentar a sus miembros los siguientes servicios:

- A) Acceso a la lista de empresas que operan actualmente a través de franquicia en nuestro país.
- B) Información detallada acerca de las formas más adecuadas de operación a través de franquicias en MÉXICO, así como las tendencias de negocios que se generen en el área de franquicias en nuestro país.
- C) La AMF se convertirá en la única asociación en su género dentro de MÉXICO, por lo cual, sus miembros serán los primeros en saber de las oportunidades que se den en el área de franquicias.

Dicha asociación fue constituida en el año de 1989, a pesar de su reciente creación, ya se cuenta entre sus miembros a varias empresas de franquicias más importantes teniendo en cuenta el compromiso principal, el de informar a los empresarios mexicanos sobre lo relacionado de las franquicias." (32)

(32) Huerdo Lange, Juan. Sistema de Franquicias. Asociación Mexicana de Franquicias. México. 1989. pág. 52.

CAPÍTULO VII PERSPECTIVAS FINALES

7.1 ALCANCES DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Por definición, la franquicia es un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores a través de la homogénea aplicación de un SISTEMA que incluye un nombre comercial o marca, y una compleja gama de conocimientos de índole administrativa, operativa y mercadológica (KNOW-HOW).

Es así que la franquicia surgió en la plena necesidad de resolver el problema que representaba la eficiente distribución de un producto, siendo así la solución adecuada de su razón de ser. Sin embargo, los tiempos han cambiado, la fisonomía de la franquicia en capítulos anteriores en el origen de las franquicias, se menciono los casos de SINGER y GENERAL MOTORS, que se constituyeron en los primeros casos de ser una franquicia en Estados Unidos; la franquicia fue el medio para lograr su principal objetivo, la de distribución de máquinas de coser o automóviles.

Actualmente la franquicia ha pasado a ser un fin en sí mismo. Si se toma el ejemplo de algunas de las franquicias de mayor crecimiento a nivel mundial, como BLOCKBUSTER renta de videos, ATHLETE'S FOOT calzado deportivo, y SUBWAY sandwiches, ninguno de los casos nacieron como un sistema de distribución de productos o servicios. Sin embargo, en los tres casos, tenemos a la franquicia como un ejemplo vivo de la eficaz distribución de los productos y servicios, es un hecho que, en ninguno de ellos, se concibió a la franquicia como un medio para la solución de un problema de distribución.

Para entender mejor la diferencia, en la percepción de ambos conceptos, basta decir que a diferencia de SINGER, empresa cuyo objeto es la manufactura y venta de máquinas para coser, el negocio de SUBWAY no es otro que la venta de franquicias. Ese es precisamente el punto, que la franquicia moderna fue concebida como un fin en sí mismo y no como el medio para la solución de un problema de distribución.

Una empresa no puede otorgar franquicias a menos que tenga en operación, como mínimo, dos de sus unidades durante tres años o tres de sus unidades en dos años, la palabra distribución no aparece en el criterio.

7.2 FACTORES QUE DETERMINAN EL POR QUÉ FRANQUICIAR

Con ello se confirma lo que se había mencionado de alguna forma, que en la franquicia moderna la distribución ha dejado de ser un elemento de primer orden. A pesar de que no puede negársele a la franquicia el importantísimo papel que juega en la distribución de productos y servicios en la sociedad contemporánea, es así que en su desarrollo, la franquicia ha tenido ese cambio peculiar. Luego de las anteriores consideraciones, podemos dar respuesta más eficazmente a la pregunta: ¿ Por qué Franquiciar ? con base en la naturaleza del negocio que se analiza, y tomando en cuenta los siguientes factores:

- A) En algunos de los casos, la necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio, para aumentar participación en el mercado y obtener más eficiencia de costos.
- B) En la mayoría, la ausencia de recursos propios o, en países como el nuestro, lo oneroso que resulta autofinanciarse para desarrollar puntos de venta dentro de un territorio.
- C) La necesidad que existe de contar con una " Fuerza Laboral " no solamente calificada, sino dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional que es indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta aquel, que no es dueño de su propio negocio.
- D) La inquietud de capitalizar los esfuerzos llevados a cabo en la exitosa penetración de una marca o nombre y en la generación de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.

Hablando de inquietudes, no quisiera omitir un breve comentario acerca del auge que ha impulsado a un sinnúmero de empresarios a considerar franquiciar su negocio. Me refiero al " síndrome del primer franquiciatario ".

En la mayoría de los casos, los propietarios de restaurantes, tiendas de ropa, pastelerías, boutiques de moda y hasta funerarias, tienen el relato de que el cliente o amigo desea convertirse en su primer franquiciatario. En países como MÉXICO y Brasil, se ha otorgado un buen número de franquicias cuando el empresario recibe este estímulo de parte de su clientela.

En todo caso, siempre ha existido cautela y prudencia; por grande que sea el interés, no se puede hablar de la " compra " o " venta " de una franquicia cuando ésta no existe, así pues, cuando al dueño de una o más tiendas se le acerque el amigo o el cliente con el " síndrome del primer franquiciatario ", vale la pena tomar ventaja de la oportunidad simplemente para meditar sobre dicha opción. Pero en ningún caso se lleve a cabo, como mucha gente ya lo ha hecho, un contrato " al vapor " en donde dicho amigo o cliente queda comprometido en un arreglo que no le conviene a ninguna de las partes.

En capítulos anteriores, el nacimiento de las franquicias tuvo su punto de partida en la necesidad de empresarios ávidos de crecer y que, en la mayoría de los casos, no contaban con los recursos económicos y humanos necesarios para lograrlo; a pesar de ello, la franquicia surgió gracias al esfuerzo de empresarios creativos. Es así que en la actualidad, muchos son los puntos que tiene que considerar el empresario interesado en otorgar franquicias de sus negocios.

La utilización del sistema de franquicias presupone algunas consideraciones necesarias para que el negocio pueda evolucionar con éxito:

- * Rentabilidad suficiente para generar lucro entre los franquiciatarios.
- * Características especiales de mercadotecnia para diferenciar mi producto de la competencia.
- * Facilidad de transformar el sistema de comercialización al de franquicias en un corto lapso (dos meses como máximo).
- * Posibilidad de aplicación a gran escala.

7.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIANTE

El éxito de las franquicias a nivel internacional ha tomado por sorpresa a un buen número de inversionistas y empresarios que han incursionado en esta nueva área de negocios y que, en muchos de los casos, no han podido hacer un análisis cuidadoso de los beneficios y de las posibles desventajas que las franquicias ofrecen. En la actualidad, muchos de los negocios que se desean franquiciar en América Latina son negocios familiares. El trabajo y la dedicación en una empresa de una o más generaciones puede verse premiado por el éxito o derrotado por una decisión.

7.3.1 VENTAJAS

* AGILIDAD Y RAPIDEZ EN LA EXPANSIÓN.

El sistema de franquicias le permite al empresario que la otorga (franquiciante), trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Con ello, el franquiciante amplía la cobertura o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil. No se podría imaginar el acelerado crecimiento y expansión de McDONALD'S sin la aportación que, en dinero y tiempo de trabajo, se ha llevado a cabo por parte de sus franquiciatarios a nivel mundial.

* FORTALECIMIENTO Y PRESERVACIÓN DE LA MARCA.

Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia es precisamente, que la marca o nombre comercial que la distinguen, sea sólida y que su penetración dentro de un territorio se haya realizado en forma plena. Ello significa que para empezar, si no existe una marca o nombre comercial sólido, no es concebible el desarrollo de una franquicia. Es así que a través del sistema de franquicias se torna más fácil procurar y mantener un concepto de marca, a fin de reforzar la imagen de la empresa en el plano institucional y establecer una perfecta identidad entre producto y punto de venta.

* BAJA INVERSIÓN DE CAPITAL.

Uno de los mayores beneficios para el franquiciante es el bajo capital requerido, comparando la inversión que se requiere para la apertura de filiales. Para la mayoría de las grandes empresas, la expansión a bajo costo puede no ser el beneficio más significativo del sistema, sin embargo incrementaría su participación en el mercado a través de esfuerzos en conjunto con los puntos de venta como en las promociones y los lanzamientos de nuevos productos.

* MENORES GASTOS PUBLICITARIOS Y MAYOR DIFUSIÓN.

Los gastos publicitarios suelen ser totalmente desproporcionados en medios masivos como la televisión, la radio y la prensa. Inclusive otros medios a nuestro alcance, como el correo directo y el TELEMARKETING que ofrecen mucho más enfoque y configuración en el mensaje, se encarecen un poco al considerar la elaboración de directorios y la impresión de material. Sin embargo, como sabemos, la comunicación con los mercados es necesaria para educar al consumidor, hablarle de los beneficios de nuestro producto y finalmente, motivarlo para que visite nuestro negocio. La única forma de absorber gastos de esta naturaleza, es en equipo, repartiendo la carga y además, justificando los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual generará mayores economías de escala. La mayoría de las compañías con mayor desarrollo en el área de franquicias, llevan a cabo programas locales, regionales y nacionales de publicidad compartidas.

* AGILIDAD EN EL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE NUEVOS MERCADOS Y/O MERCADOS LEJANOS.

Muchos empresarios encuentran dificultades de expansión debido a los elevados costos para la apertura de filiales, perdiendo demasiados mercados; esas empresas podrían ofrecer servicios y productos similares en regiones no atendidas. Ahora pueden decidirse por el sistema de franquicias, resultando más fácil penetrar en los mercados de interés y expandir sus negocios con mayor velocidad.

Los costos de apertura de nuevas tiendas se incrementan cuando se trata de mercados remotos. Las distancias, así como las diferencias culturales y de consumo, encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación. De la misma forma, el mantenimiento adecuado y la operación en estos mercados lejanos se dificulta, inclusive en países desarrollados, en donde los medios de comunicación son infinitamente mejores que los que aún tenemos en América Latina. Las grandes distancias que abarcan el territorio de la República Mexicana o de otros importantes países del área como Brasil y Argentina, la operación en mercados distantes y el consiguiente desarrollo de un concepto en dichos mercados debe facilitarse y agilizarse a través de las franquicias.

* **MAYOR FACILIDAD Y EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN
GENERAL DEL NEGOCIO.**

Con la franquicia encontramos que la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de las unidades o negocios franquiciados. Además cuenta con la capacitación y los procedimientos adecuados y la motivación de ser su propio jefe. La administración de una red franquiciada es relativamente fácil y requiere de pocas personas, viendo que los problemas de rutina son absorbidos por los franquiciatarios. De ese modo los recursos gerenciales del franquiciante pueden ser canalizados de forma eficiente en la producción y desarrollo del producto o servicio. Es por eso que muchas empresas de moldes convencionales han convertido sus establecimientos en franquicias, descentralizando el proceso administrativo y mejorando la presentación de los puntos de venta.

* **LOS FRANQUICIATARIOS PROVEEN DE UNA INVALUABLE
FUENTE DE TALENTO.**

Uno de los principales beneficios al trabajar en un sistema de franquicias, es obtener la creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles y con experiencias en las áreas más variadas, son personas que ya comparten los sueños y objetivos del franquiciante: el éxito del negocio.

Además, los franquiciatarios están más cerca del mercado y, por lo mismo, sus propuestas de cambios, mejoras y nuevos productos estarán más basados en las necesidades del consumidor. Es decir que para el franquiciante, el franquiciatario será en muchos de los casos el vehículo de comunicación más importante con el mercado. Es por este simple hecho que operar mediante el sistema de franquicia, nos permite convertirnos en una gran empresa pero nunca debemos perder nuestra orientación hacia el mercado, punto estratégico para el éxito de cualquier negocio.

* SATISFACCIÓN PERSONAL.

Existen muy pocas formas de llegar a impactar en una forma contundente al mercado y de desarrollar un concepto a escala nacional e inclusive internacional. Una de ellas es el sistema de franquicias; una franquicia exitosa, es una clara evidencia de que su producto o servicio y en general su concepto de negocios, es válido, y de que trabaja y satisface una necesidad en el mercado ya que atrajo la imaginación, el interés y lo principal el dinero de una comunidad. La comunidad de los negocios siempre verá con admiración la visión y el espíritu empresarial de quien pueda empaquetar su éxito, heredando a otros en forma de franquicia.

* ATRACTIVO DEL NEGOCIO.

El sistema confiere a la empresa un concepto de seguridad dando la idea de un negocio ya probado con total asistencia en el crecimiento y desarrollo, generando interés para el ingreso de nuevos franquiciatarios.

* HONORARIOS.

Es considerado éticamente correcto cobrar pequeños honorarios iniciales, dejando para una etapa posterior la cobranza de honorarios proporcionales a las ventas. Con esto el franquiciante proporcionará grandes incentivos que se deberán manifestar en el éxito y presentación del negocio franquiciado.

7.3.2 DESVENTAJAS

* REDUCCIÓN DE INDEPENDENCIA.

El sistema de franquicias modifica significativamente la forma en la que el nuevo franquiciante ve a su propio negocio. Un empresario que esté dispuesto a franquiciar su negocio debe saber que con ello, va a verse en la necesidad de compartir entre otras cosas: sus marcas, experiencias, conocimientos y, en general, su propia empresa con terceros.

Para este empresario, el nuevo producto que tendrá que comercializar es el concepto entero del negocio. Es así que el franquiciante le otorga al franquiciatario, una licencia para el uso de un sistema que comprende mucho más que la simple marca o el nombre comercial del empresario.

Con la franquicia, el franquiciatario también le paga al franquiciante una regalía por la transferencia de sus conocimientos, de su KNOW-HOW.

El franquiciante tendrá que analizar el efecto de sus decisiones tendrán que tomar en cuenta el futuro y el éxito de sus franquiciatarios.

La duración de esa relación, se ha caracterizado como una dependencia que tiene que ser analizada cuidadosamente. Se trata de una relación a largo plazo cuya única salida legal, es el término del contrato o la recompra de la franquicia que generalmente involucra un alto precio.

El servicio y mantenimiento de esta relación es uno de los principales retos del franquiciante y del franquiciatario ya que es un fenómeno común. Es así que los pasados primeros meses o años de dependencia por parte del franquiciatario, reconsidera la necesidad y la participación del mismo franquiciante. Este fenómeno que ocurre, es que el franquiciatario aprende rápido o se siente autosuficiente, pero se convence que se convierte en un " fugado " o como es conocido en los Estados Unidos es un RUN-AWAY de su franquiciante, y en la mayoría de los casos, se trata de sujetos que nunca entendieron cual es el objeto de la franquicia o, en otro de los casos, de franquiciantes que no supieron estimular a su franquiciatario ya sea desde un punto de vista personal o a través de la actualización y mejoramiento de los conocimientos aportados por la franquicia.

Las repercusiones más extremas de este análisis podrían incluir demandas de mayores soportes técnicos y de apoyo, así como la suspensión del pago de regalías con los litigios del caso. Es por ello que esta relación se tiene que ver a largo plazo y en un esquema de poca independencia por parte del franquiciante que tendrá que continuar apoyando, generando ideas de éxito y motivando al franquiciatario para así justificar su participación permanente en el negocio. Es importante que se analice lo compleja que pueda resultar la relación entre el franquiciante y su franquiciatario.

* REDUCCIÓN DE CONTROL SOBRE LAS UNIDADES O NEGOCIOS FRANQUICIADOS.

Uno de los elementos más interesantes de la franquicia, es que la empresa pueda desarrollarse y crecer dentro de un mercado sin que el franquiciante tenga participación directa y diaria en la operación del negocio. La delegación de una responsabilidad, del riesgo de las relaciones laborales y, en general, de la operación diaria del negocio, se antojan interesantes. Sin embargo, implican un claro costo que sería: la falta de control.

El franquiciatario contará siempre con la autonomía de operación claramente superior a la de un empleado, cuyo criterio, en muchas ocasiones, no entra en los procesos ni las decisiones de la operación diaria de un negocio.

Por mencionar algunos ejemplos:

- A) Recomendaciones de precios.
- B) Selección de proveedores.
- C) Seguimiento de campañas promocionales .

En algunos renglones de la operación, la autoridad del franquiciante se ve reducida a una serie de recomendaciones, lo que en algunas industrias y negocios pueda representar una fuerte desventaja. En otros casos, esa flexibilidad opera benéficamente, ya que dichas decisiones se toman en el campo con mayor conocimiento del mercado y de las condiciones que lo rigen.

FALTA
PAGINA
78

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Más es importante señalar, que los franquiciatarios no son empleados sino inversionistas, que han creído en una marca o empresa y por lo tanto necesitan estar informados y recibir atenciones que normalmente no se les hacen a empleados.

C) RENTABILIDAD Y UTILIDAD

En aquellos casos donde la empresa tiene el capital propio para invertir en filiales, el sistema de franquicias es poco atractivo, pues la utilidad es menor por causa de la división entre ambas partes. Por otro lado, la tasa de retorno es mayor, porque el capital empleado por el franquiciante es relativamente menor no habiendo inversiones directas en los puntos de venta.

D) FLUJO DE CAJA

Es falso que el sistema de franquicias requiere de poco capital inicial. La implementación de la tienda piloto, el desarrollo del paquete de servicios, así como el reclutamiento y entrenamiento de los franquiciatarios son puntos muy importantes que deben ser tomados en cuenta. Son aquellos gastos que ocurren antes de los dos primeros pagos de honorarios sobre las ventas normales.

7.4 ¿QUIEN PUEDE OTORGAR FRANQUICIAS?

Antes de detallar los pasos generales a seguir para franquiciar un negocio, es necesario poner varios puntos en claro. Actualmente no existe nadie en MEXICO o en el mundo entero que pueda con absoluta certeza definir a los negocios que pudieran operar exitosamente bajo el esquema de franquicias; menos aún, definir sin equivocación el perfil del individuo que por su personalidad y experiencia en los negocios, pueda garantizar éxito como franquiciante y que tenga, también, garantizada su satisfacción personal actuando como tal.

Se ha observado que existen elementos que se han llamado objetivos y que, en realidad, no son otra cosa que los elementos esenciales para considerar cuando un negocio es franquiciable.

Con la reciente llegada a nuestro país de la franquicia, ha habido quienes han tratado de encontrar en ella una fórmula mágica que funciona para resolver todos los problemas. De repente todo es franquiciable, esto determina que el posible inversionista o consultor podrían actuar con cautela y prudencia. Las definiciones y conceptos que rodean al tema de lo que podría ser posible franquiciar no son absolutas. Y sin embargo, es posible partir de principios que, por lo menos en teoría, resultan adecuados al momento de llevar a cabo una evaluación sobre la posibilidad de otorgar franquicias en un negocio. Recientemente ha sido válido el consejo y la tecnología de asesores especialistas de países en donde las franquicias se han desarrollado con más fuerza que en nuestro país. El desarrollo de una franquicia se tiene que hacer atendiendo a una serie de factores que le son propios exclusivamente al franquiciante de un país. En otras palabras no se duda de que la teoría y la técnica que respaldan el desarrollo de una franquicia en un país como lo es Estados Unidos sean inoperantes en MÉXICO, pero sin embargo, se debe considerar que las realidades y la idiosincrasia de nuestro país y, en general, de América Latina, distan mucho de ser semejantes a las de un país desarrollado como lo es nuestro vecino país del norte.

Lo anteriormente mencionado, tiene como propósito hacer una breve introducción a lo que he considerado como una eficaz respuesta a la pregunta: ¿ que negocios pueden ser otorgados mediante franquicias ? tomando en cuenta que no se deja de ser muy aventurado a dar respuesta a esta pregunta, inclusive, " cuando se tiene la experiencia de Brasil, en donde más del 80% de todas las franquicias que operan en el país, fueron desarrollados por brasileños , a diferencia de MÉXICO que , durante los últimos años se ha convertido escandalosamente en uno de los mayores importadores de franquicias en el mundo. " (33)

- (33) Huerdo Lange, Juan. Franquicias: La mesa esta puesta. Expansión. México. Noviembre 13-1991 num.578, pág.125-129.

Si se asumiera la postura de que todos los negocios se pueden franquiciar, el valor de las siguientes páginas serían más bien de segmentación y de definición de los factores que con mayor frecuencia (estadísticamente) definen aquellos negocios que ya operan en el sistema de franquicias.

Los siguientes son algunos de los elementos que deben tomarse en cuenta en el diagnostico de franquiciabilidad de un negocio y en general , datos relevantes.

7.4.1 EN CUANTO AL NEGOCIO :

- I) Por principio de cuentas, no se puede concebir una franquicia o, un negocio que sea susceptible de ser franquiciado, a menos de que cuente con algún reconocimiento de marca ante el consumidor. El empresario debe marchar con pies de plomo en el momento que se le plantee la inquietud de franquiciar su negocio en el caso de que su marca o nombre comercial no están debidamente reconocidos.
- II) Los negocios que cuentan con márgenes operativos y netos, que en un momento dado puedan ser comparados con los estándares de la industria, pueden ser aprobados, siendo estos buenos candidatos para una franquicia. Este punto es comúnmente omitido por algunos consultores de franquicias quienes en la mayor parte de los casos, provienen de una escuela de pensamiento orientada hacia la mercadotecnia y en algunos de los casos, inclusive hacia otras áreas que son hasta cierto punto ajenas a las de la franquicia. Sin embargo recordemos que el sujeto que adquiere una franquicia lo hace, no por el impacto mercadológico del producto o servicio, sino por el retorno de la inversión. En países como MÉXICO en donde las tasas de interés han sido altas durante los últimos años el criterio de los inversionistas se ha visto fuertemente influenciado por el elemento financiero. Si no hay una alta tasa de retorno de un negocio, éste puede fácilmente ser descartado por los potenciales franquiciatarios.

- III) Serán franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfagan una necesidad real del mercado inclusive diferenciado a los ya existentes, es decir, que aporten un valor agregado al consumidor.
- IV) Un elemento también importante para determinar la franquiciabilidad de un negocio, consiste en evaluar la antigüedad del mismo. Un negocio no probado, difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen confianza en el concepto. Una franquicia es exitosa cuando el franquiciatario es exitoso, todo debe girar alrededor del franquiciatario, como si la estructura de la propia franquicia hubiera sido concebida para satisfacerlo, servirlo, orientarlo y proveerlo de los insumos necesarios para que opere eficazmente su negocio. Es por ello que, si el negocio del franquiciatario no se distingue de otros semejantes, las posibilidades de éxito para éste y consecuentemente para su franquiciante serán sumamente limitadas.

Sobre este en particular, vale la pena mencionar que si la instalación de la unidad o negocio franquiciable ofrece problemas graves en la expansión de la franquicia, tendrá dificultades de logística, ya que sobre la marcha originarían retrasos e, inclusive, diferencias con los franquiciatarios.

- V) Siempre se ha opinado que, si las unidades no tienen carácter distintivo, difícilmente se podrá, aunque en alguna medida, garantizar el éxito del negocio.
- VI) Un requisito que no puede olvidarse en la franquiciabilidad de un negocio, es que la operación diaria del mismo pueda ser adecuadamente estandarizada, formateada y finalmente implantada, operado por un tercero que puede o no tener experiencia en el ramo. Una vez que se determina la franquiciabilidad del negocio, es importante que el franquiciante potencial realice una autoevaluación profunda.

Esta autoevaluación de referencia tiene que realizarse, inclusive, después de evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de franquiciar y una vez que de los anteriores puntos se desprenda que el negocio es franquiciable. Entendamos que todo empresario por el simple hecho de haber desarrollado exitosamente un negocio, es alguien que por naturaleza está dispuesto a tomar riesgos; sin embargo, la franquicia no constituye un sistema de negocios a prueba de cualquier riesgo. Los empresarios que se deciden franquiciar su negocio, asumen una serie de responsabilidades y compromisos que, en muchos casos, no son capaces de cumplir o que, después de algún tiempo, se convierten en un obstáculo para el empresario.

7.4.2 EN CUANTO AL FRANQUICIANTE

I) El franquiciante debe saber trabajar en equipo:

Los administradores que operan en un régimen autoritario en donde no se da espacio para negociar ni escuchar sugerencias, generalmente no funcionan como franquiciantes. En este ámbito se trabaja con franquiciatarios a los que tendrá como nuevos socios, los cuales en su mayoría son hombres de negocios a los que tiene que tratárseles como tales y no como a subalternos o empleados.

Por ello, a los que deseen franquiciar su negocio, deberán tener mucho cuidado. El elemento y la relación personal son en la franquicia de mayor importancia, respecto a la importancia del contrato psicológico en la franquicia. Si el franquiciante potencial no tiene la paciencia, la comprensión y el espíritu de diálogo para tratar a sus franquiciatarios, vale más que no se meta en problemas y se abstenga de llevar a cabo dicho emprendimiento. Otro de los retos que también están relacionados en este sentido, es el asimilar la pérdida del control de la operación diaria de la franquicia. Solamente un sujeto cuyo perfil le permita "trabajar en equipo" llegará al éxito en el mundo de las franquicias.

II) El franquiciante debe poseer un alto grado de determinación y de persistencia:

No se puede prever con absoluta certeza el rumbo que tome un negocio franquiciado o no, por muy seguro que estos sean, es difícil encontrar negocios hoy en día que mantengan su curso sin variantes ni tropiezos. De hecho se trata en muchos casos, de la supervivencia del más fuerte y se puede asegurar que todo franquiciante, por bueno que sea su negocio, siempre experimentará un poco de sobresaltos sobre todo durante el despegue. La franquicia, como en todos los negocios, involucra cierto grado de riesgo que, aunque es calculado, requiere de gente determinada, segura y persistente que sepa automotivarse y fortalecerse conforme cruce las barreras que se le presentan. Aquellos que piensen que la franquicia y el franquiciar su negocio es la solución automática a sus problemas que representa crecimiento, están absolutamente equivocados. El que franquicia un negocio está, de hecho empezando uno nuevo.

III) El franquiciante es flexible y extremadamente profesional:

El que quiera franquiciar su negocio requiere de una amplísima flexibilidad para concebir un cambio radical en el objeto del mismo. El zapatero, restaurantero o boticario que resuelva franquiciar su negocio pasará de ser un comercializador de calzado, comida o medicinas, a ser un comercializador de franquicias. Se está hablando de giros de negocios que requieren, por parte del empresario, que se cambie el puesto de vendedor de un producto o servicio para convertirse en el vendedor de sus propias franquicias.

IV) El franquiciante debe ser un excelente vendedor:

Quien franquicie su negocio requiere ser un magnífico vendedor. De hecho una vez pasado todo despegue que transcurre durante la experimentación, planeación y desarrollo de un sistema adecuado, el empresario debe estar dispuesto a entrar a una etapa caracterizada por la venta de la franquicia la cual parece interminable.

Siempre habrá para el franquiciante un nuevo territorio al que la franquicia debe entrar. Ese espíritu es el que caracteriza al franquiciante vendedor. Es por ello que, el que piense que al franquiciar su negocio puede cruzarse de brazos y dejar que caigan las regalías de cielo, está totalmente equivocado.

Por último, con relación a las ventas y a la capacidad que el franquiciante debe tener en su calidad de vendedor, es importante recalcar que, el franquiciante no nada más debe saber vender su concepto de éxito, sino también saber vender un poco de sí mismo. Por lo cual el franquiciante debe tener cualidades innatas de vendedor.

IV) Al franquiciar le debe gustar el trabajo:

Uno de los principales costos de crecer rápido, es la cantidad de trabajo que se refiere en los meses de desarrollo del sistema de franquicias. Aun apoyado con la asesoría de expertos y delegando algunas funciones, el empresario que franquicie su negocio tiene que comprometer tiempo y esfuerzo.

7.5 TIPOS DE FRANQUICIANTE.

Es importante reconocer que no toda franquicia constituye un buen negocio, así que antes de firmar algún contrato, es preciso que haya una rigurosa selección buscando aspectos de comportamiento ético del franquiciante que puedan brindar mayor seguridad. Básicamente pueden ser identificados cuatro tipos de franquiciante:

7.5.1 FRANQUICIANTE NUEVO

No es necesariamente obligatorio que un franquiciante nuevo no cometa errores, más es preciso tener mucho cuidado. En el comienzo, es necesario que tenga un número mínimo de franquiciatarios hasta que el negocio esté en punto de equilibrio.

En cuanto esto no ocurra, se deben de amortizar costos, y los esfuerzos del franquiciante se tornarían hacia la venta de franquicias abandonado el soporte de servicios.

7.5.2 FRANQUICIANTE ESTABLECIDO

Este caso presenta menor riesgo, pues el negocio ha sido totalmente probado por los franquiciatarios en operación. El costo puede ser relativamente alto, más continuará atractivo para todo aquel que busque seguridad.

7.5.3 FRANQUICIANTE NO ÉTICO

Desafortunadamente, algunos franquiciantes no tienen la intención de establecer un negocio que represente una relación a largo plazo, adoptando el sistema de franquicias como un accesorio, siendo la empresa para hacer dinero rápidamente y así engañando a los franquiciatarios.

7.5.4 FRANQUICIANTE INCOMPETENTE

Este no es el caso de un franquiciante deshonesto, sino aquel que no tiene la habilidad comercial, o sea, la falta de preparación técnica necesaria y la poca aptitud para el negocio. Puede acontecer que un producto o servicio, en el cual el sistema no está basado en generar un nivel de ventas suficiente para mantener un margen de utilidad adecuado para el crecimiento del negocio, está caracterizado por la falta de aptitud o tacto del franquiciante.

7.6 COMO DESARROLLAR UNA OPERACIÓN BAJO EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Una vez que el empresario ha tomado la decisión de que el sistema de franquicias es el adecuado para hacer crecer su negocio y después de haber analizado cuidadosamente las ventajas y desventajas que ofrece la franquicia, así como el perfil del negocio y su potencial de desarrollo en el mercado, se presenta finalmente el momento de desarrollar la operación.

Muchos tabúes y cuentos se han esparcido recientemente sobre el tema en países en que, como MÉXICO, la franquicia es algo muy nuevo. A pesar de ello se requiere de un proceso laborioso y que, si no es manejado inteligentemente puede traducirse en la pérdida de un valioso tiempo y dinero. Para aquellos que no lo saben, es importantísimo tomar en cuenta que es poco menos que imposible lanzar una franquicia al mercado por segunda vez cuando la primera fue un rotundo fracaso. Una franquicia que es planeada y puesta en práctica incorrectamente, difícilmente tendrá éxito. Es conveniente aclarar que la peor manera de iniciar una operación bajo el sistema de franquicias, es por el reclutamiento de los franquiciatarios. " Existen estados anteriores considerados como obligatorios, sin los cuales el éxito del negocio podría verse amenazado, esto se compone de las siguientes etapas:

7.6.1 LA IDEA DEL NEGOCIO

La concepción clara de la idea y el punto de partida deben de ser bien explorados dentro de la empresa, de tal forma que sea comprendida por todos, principalmente los objetivos y lo que representan.

7.6.2 ESTUDIO DE FRANQUICIABILIDAD

Este estudio se lleva a cabo para identificar y, más aun, para evaluar las probabilidades de franquiciar un negocio. En el estudio de franquiciabilidad, deben combinar muchos factores y ser llevados al máximo detalle. Generalmente el estudio de franquiciabilidad va más alla del análisis del producto o servicio, convirtiéndose en el análisis general del negocio, incluyendo:

- * La evaluación del concepto del negocio ya definido.
- * La operación.
- * La cultura.
- * Administradores.
- * Rentabilidad.

En este estudio, se sientan las bases para lograr la transferencia por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios de toda la tecnología o KNOW-HOW del negocio en una forma sistematizada, en donde, de preferencia se mantengan intactos sus conceptos operativos. Asimismo, se expresan puntos relativos a la instalación e implantación del negocio franquiciado, las inversiones necesarias para poner en práctica una unidad y su rentabilidad.

7.6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FRANQUICIANTE

Esto se consigue mediante un análisis profundo del negocio en cuestión. En este análisis se esquematiza la nueva estructura de la compañía. Al franquiciarse un negocio cambia de giro, o por lo menos, se desarrolla una actividad que es totalmente nueva dentro del negocio y que consiste en la venta y servicio de franquicias. En la estructura se concibe el establecimiento de distintas divisiones del negocio y se crean nuevas áreas con funciones específicas de servicio de los franquiciatarios; muchas veces se ha recomendado constituir dentro del grupo corporativo del franquiciante, el propósito exclusivo de otorgar franquicias. De dicha planeación no sólo deben de tomarse en cuenta criterios de índole operativa y administrativa, sino también de índole corporativa, legal, fiscal, de marca e inclusive laboral.

Con relación a ésto, se ha comentado que las franquicias solo pueden ser entendidas como un fenómeno interdisciplinario, en donde no hay quien pueda decirse que es especialista en el ramo. Las franquicias involucran conocimientos legales, financieros y de mercadotecnia; uno puede ser especialista en el ramo legal en el financiero o en el de la mercadotecnia, pero no en todos.

7.6.4 PLANEACIÓN CORRECTA DEL SISTEMA

Teniendo en cuenta que el sistema de franquicia es apenas una opción para la expansión de determinado negocio, se toma necesario, antes de todo, considerar también otras alternativas.

A partir de esto se realizará el formato de sistema de franquicias más indicado y la planeación deberá empezar por el plan de trabajo estipulado y definiendo las etapas y los locales de más interés, a fin de reclutar e instalar a los franquiciatarios en las regiones de mayor potencial mercadológico y comercial .

7.6.5 PLAN DE TRABAJO

Se recomienda la elaboración de un plan de acción específico, en el que se señalen todas las actividades que se tendrán que llevar a cabo para franquiciar el negocio en cuestión. Esta labor incluye, la redefinición del negocio y del mercado, la perfecta identificación del nuevo consumidor final y de esta manera, localizar las regiones geográficas, la meta y el perfil exacto de los franquicitarios. Asimismo deben detallarse características específicas de arquitectura, de requerimientos de equipo y mobiliario, de operación, de capacitación y de los eventos previos a la inauguración de la unidad piloto o de la primera unidad franquiciada; también, llevar a cabo un plan de inversión del costo en general de la operación, así como una protección realista de los ingresos por la firma de nuevas franquicias y el correspondiente pago de las regalías; en pocas palabras el flujo de caja del franquiciante. Los gastos de despegue de una franquicia deben ser por lo menos en teoría, cubiertos por la suma de guantes llamados FRANCHISE FEES. Inclusive cuando se desea expandir una franquicia dentro de un territorio, los guantes que se derivan del territorio deben cubrir los gastos en el que el franquiciante incurra para expandir la franquicia precisamente en dicho territorio.

7.6.6 UNIDAD PILOTO

El concepto deberá de ser desarrollado muy detalladamente, estableciéndose un programa de funcionamiento dentro de los moldes fijados por el manual de operaciones. Esta etapa puede llegar a tener un alto costo en principio, pues comprende la instalación de un punto de venta dentro de una concepción del negocio, sin embargo, es una experiencia sumamente necesaria para que el sistema pueda ser probado en la práctica.

La unidad puede funcionar también como un excelente centro de entrenamiento para capacitar al personal requerido en las demás franquicias vendidas. La importancia que tuvo el esquema de RAY KROC de su unidad piloto, fue creada con el objetivo de redefinir y dotar de mayor eficiencia a la operación del negocio. Es esencial establecer cuando menos una unidad piloto o laboratorio, en el cual se ponga en práctica la operación diaria del negocio y se detecten pequeñas imperfecciones que puedan incurrir en los procesos. El mismo beneficio que aporta el sistema de franquicias en cuanto a reproducir los procesos, duplicaría también las deficiencias que puedan existir en la operación del franquiciante; dichas deficiencias podrían reproducirse sistemáticamente en cada una de las unidades franquiciadas y, por lo tanto, la suma a gran escala de esos errores, podría traducirse en la pérdida de mucho dinero y lo que es peor, el prestigio de la franquicia.

Esta unidad prototipo también podría ser de mucho valor en el proceso de venta de las franquicias, ya que todo prospecto querrá analizar en detalle los números históricos del negocio, así como la operación de la tienda que refleje sus condiciones típicas de tráfico, demanda promedio de productos, eficiencia operativa, sistemas, etc.. Una tercera función de las tiendas piloto a la que muchas veces no se le otorga mayor importancia, es que facilita una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos. Es aquí donde se estandariza cada movimiento, aplicando técnicas de producción industrial en serie. Toda esta valiosísima información es de suma utilidad para la creación de los manuales operativos a los que se hace referencia más adelante y que son parte vital del KIT* del franquiciatario. Existen opiniones donde estas unidades deberían ser de carácter permanente, ya que por medio de ellas se pueden experimentar nuevos productos y, más aun, los procesos. Además se han encontrado que muchos franquiciatarios han utilizado exitosamente estas unidades para sus sesiones de capacitación. La idea de una unidad piloto es una forma de darle mayor apoyo a los franquiciatarios, sometiéndolos a una capacitación exhaustiva en condiciones de operación de alta intensidad. Para el franquiciante, este concepto es bueno ya que capacita a varios de sus franquiciatarios a la vez.

* KIT : Incluye la historia de éxito de la franquicia, estadísticas e información en general.

7.6.7 ESTADO DE IMPLANTACIÓN

Comprobada la eficiencia del sistema de franquicias, se da inicio a la fase de implantación, que incluye desde la proyección hasta el reclutamiento de franquiciatarios, la preparación del contrato y el entrenamiento. En este estado pueden incurrir algunos problemas de adaptación, resultantes de la imposición de los patrones y divergencias en situaciones de finanzas con los franquiciatarios. Estos problemas pueden ser evitados si se pone el cuidado necesario en la selección, entrenamiento y desarrollo de un espíritu de equipo verdadero y de lealtad.

7.6.8 DESARROLLO DE UNA RED DE FRANQUICIAS

Definido el sistema y realizado el reclutamiento de los primeros franquiciatarios, el desarrollo de la red incluye el apoyo para que estos establezcan su negocio para cada franquiciatario seleccionado donde el franquiciante deberá:

- 1) Dar entrenamiento práctico a través de la unidad piloto.
- 2) Apoyar y ayudar en la localización de instalaciones adecuadas.
- 3) Mostrar el proyecto de los establecimientos y decoración de los mismos.
- 4) Asistir al franquiciatario en la apertura del negocio, ayudándolo en el lanzamiento y apoyándolo por medio de un equipo especializado durante las primeras semanas.

7.6.9 OPERACIÓN DE UNA RED DE FRANQUICIAS

Los principales puntos en la operación de una red incluyen:

- 1) Soporte de servicios:

Un soporte de servicios exclusivamente destinado a los franquiciatarios, es aquel que distingue a un negocio bajo el sistema de franquicias de otros, este soporte de servicios debe incluir:

- * Apoyo en todos los aspectos de dirección del negocio como inventarios, costos y promociones.
- * Entrenamiento para los franquiciatarios y sus empleados.
- * Manual de operaciones, siempre actualizados a través de revisiones periódicas.
- * Supervisión y control para mantener los patrones existentes en todos los puntos de venta.

El franquiciante deberá poseer un equipo para visitar regularmente a los franquiciatarios; este equipo cumplirá con el papel de monitorear a los franquiciatarios, ayudando a encontrar problemas y apoyando con asistencia inmediata para solucionarlos. Es natural que en un principio, por falta de experiencia, los franquiciatarios soliciten muchas veces el apoyo del franquiciante; esto puede ser evitado con la elaboración de un buen manual que contenga informaciones muy precisas sobre la operación del negocio.

2) Desarrollo de nuevos productos.

Como cualquier otro negocio , el sistema de franquicias depende del desarrollo y mantenimiento de una gama de productos o servicios que pueda atender la demanda de los consumidores de la región .

3) Comunicación .

Una red de franquicias crece cuando el franquiciante consigue establecer un espíritu y lealtad. Por eso es necesario mantener informados a los franquiciatarios sobre:

- * El desarrollo de nuevos productos.
- * El desarrollo de campañas promocionales.
- * Oportunidades de nuevos programas de entrenamiento .
- * Resultados mercadológicos.
- * Cambios en la legislación para mantener un proceso constante de comunicación con los franquiciatarios; el franquiciante podrá adoptar planes que incluyan:
 - Visitas periódicas a los franquiciatarios.
 - Correspondencia continua.
 - Conferencias y reuniones con los franquiciatarios.
 - Seminarios de entrenamiento.
 - Encuentros regionales o nacionales.

La falta de comunicación genera falta de credibilidad en el sistema, provocando la formación de asociaciones de franquiciatarios para exigir de los franquiciantes un contacto más frecuente. Es importante observar el valor de este tipo de comunicación en el desarrollo del negocio como un todo, a partir de la retroalimentación de ideas que puedan ser utilizadas como buenas o de éxito.

4) Administración y Gerencia.

Un sistema de franquicias necesita de una reducida cantidad de gerentes para la atención día con día de los franquiciatarios y así la operación es menos costosa.

7.7 PAQUETE DE INFORMACIÓN

El paquete de información ofrecido a los franquiciatarios inicialmente deberá incluir lo siguiente:

7.7.1 MANUAL DE OPERACIONES

Conteniendo de forma detallada la descripción de todos los procedimientos para la instalación del establecimiento y comercialización del producto o servicio. Existen dos manuales, uno que se refiere al franquiciante y otro al franquiciatario.

A) MANUAL DEL FRANQUICIANTE

Los manuales operativos constituyen, sin duda, una de las herramientas más útiles para la preservación del funcionamiento y operación de la franquicia. En él, se detalla toda la información que se explica en el plan de trabajo. Este manual del franquiciante, es aquel donde se estandariza el proceso mismo de la identificación de posibles franquiciatarios, la venta de franquicias, el programa de apertura de tiendas, el programa de capacitación y el establecimiento de precios por franquicias y de regalías, los planes de publicidad y los territorios considerados como prioritarios para el desarrollo de la franquicia. Los puntos descritos son motivo de análisis, en algunos de los casos, es conocido como el plan de negocios y que, para un buen número de franquiciantes, es un reglamento de lo que se puede o no hacer. Los temas de índole económico y financiero, son los temas que apasionan a los que quieren ser franquiciantes y que serían el cálculo de cuotas, de las regalías y del cálculo aproximado de la inversión total por franquicia. El monto de la cuota inicial, también conocida en MÉXICO como FRANCHISE FEE depende de una serie de factores y se le ha dado especial importancia al tipo de calificación de riesgo que le asignaremos al negocio.

Esta calificación dependerá del número de años que tenga el negocio operando con éxito, así como del número de franquicias que tengan en operación. El factor riesgo tiene que ser otro más, otorgado por el público consumidor tomando en cuenta la demanda que haya por la franquicia en cuestión. Es decir que al final del día, las fuerzas del libre mercado serán las que establezcan la cuota inicial. Otros factores que también deben ser considerados para el cálculo inicial son los siguientes:

- 1) La cuota dentro del contexto de la inversión total del franquiciatario.
- 2) El valor del nombre (reputación e imagen del negocio en el mercado: capacidad para atraer clientes).
- 3) El interés de parte del franquiciante por entrar a un nuevo territorio o mercado.
- 4) La exclusividad de un territorio cuyo valor depende de su densidad demográfica y sus características mercadológicas.
- 5) Los costos inherentes al servicio y apoyo a franquiciatarios (reclutamiento, capacitación, impresión del manual de operaciones, parte proporcional de planos arquitectónicos, costos publicitarios, administrativos y contables).

En cuando a las regalías, éstas también deben reflejar el valor y la madurez del negocio, aunque también es necesario considerar el margen de utilidad del franquiciatario para que la propuesta del franquiciante tenga sentido. Al igual que en la cuota inicial, las regalías, al ser fijadas por el franquiciante, reflejarán la situación de la franquicia en un momento específico. En todo caso, éstas podrán ser incrementadas, una vez que la franquicia crezca y sea percibida más positivamente por su último y más exigente sinodal: el consumidor.

Anteriormente nos referimos a la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, y que, desde la fecha de su promulgación, se constituyó en uno de los obstáculos más importantes para la importación de tecnología en MÉXICO.

En la ley se prevén una serie de causales de negativa de registro, entre las que figura una que desalentó por años, y con buena razón, a los franquiciantes extranjeros que consideraron a nuestro país como un campo fértil de expansión. De acuerdo con la ley, no podrán ser registrados los contratos de tecnología en donde se pacte una contraprestación que no guarde una relación con la tecnología adquirida o constituya un gravámen injustificado o excesivo.

El problema fue que nunca existió criterio alguno que definiera los términos INJUSTIFICADO y EXCESIVO, lo cual origina una incertidumbre absoluta en cuanto al registro de contratos de franquicia. Como se comentó anteriormente, MÉXICO dejó ese ámbito de confusiones gracias a la desregulación emprendida por la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari. Actualmente se está logrando la aprobación y registro de contratos en donde se prevén regalías que nunca hubiéramos podido imaginar hace tan solo 4 o 5 años.

El franquiciante profesional tendrá que estar preparado para proporcionar al futuro franquiciatario un cálculo de la inversión total estimada para la apertura y operación de cada nueva franquicia, ya que sin ello y sin las proyecciones financieras correspondientes, es imposible la perfecta expansión y venta de la franquicia.

A diferencia de los estudios de este tipo que se hacen en Estados Unidos, en MÉXICO y en general en Latinoamérica, el renglón del cálculo que siempre trae algunos problemas es el factor inflacionario. Otros temas que también suelen ser problemáticos, son los relativos a la compra o arrendamiento de locales y a los muy temidos y siempre escandalosos traspasos.

Con la apertura de nuevos centros comerciales, se está seguro que éste costo tendrá que reducirse un poco, pero mientras tanto, es importante que se hagan dos escenarios generales: uno que considere la apertura de una tienda desde cero y otra que considere la conversión de un local, que puede o no operar en ese mismo giro de negocios.

Esto es importante, ya que en nuestro mercado este tipo de prospecto que simplemente se adecuará al nuevo negocio será cada vez más frecuente, principalmente porque el renglón de los bienes raíces ya no debe de ser una carga tan grande.

Con relación al tema de los bienes raíces y su altísimo costo, se recomienda diferenciar bien en lo que es el negocio de la franquicia y el que pueda originarse por la compraventa de un local. Se ha sostenido que, bajo ninguna circunstancia, pueda cargársele a la franquicia el costo de la inversión que se haga en un lugar comercial: la franquicia generará un flujo, que es inherente y consecuencia directa de su operación.

El franquiciatario sensato sabrá que, al entrar a un centro comercial de cierto nivel, la inversión que haga en el local será recuperable al vender o traspasar dicho local.

Por lo tanto, no se debe confundir en ningún momento el negocio comercial y el inmobiliario.

B) MANUAL DEL FRANQUICIATARIO

Este es uno de los soportes más fuertes que recibirá el franquiciatario ya que es apoyado por la capacitación, detallando los conocimientos operativos del negocio y que el franquiciante elaboró después de muchos años de operación; este debe contener todas las ramas y estándares por los que se tendrá que regir el franquiciatario para alcanzar el éxito en su nuevo negocio. Estos deberán incluir pero ni con mucho se deben limitar, la filosofía general de la empresa, lo objetivos generales del negocio, la instalación de la unidad, el uso de la marca, el manejo de los productos, los procedimientos de limpieza, organización, administración, reportes y controles. El éxito de estos manuales radica en que se cubra la totalidad de las funciones que se llevarán a cabo en el manejo eficiente de una franquicia, dejando nulo el espacio a la creatividad y a la inversión. Estos manuales tienen que ser adaptados a las necesidades y características de cada plaza y su cumplimiento será, en la gran mayoría de los casos, materia integrante del contrato de franquicia.

7.7.2 PROGRAMA DE VENTAS

Deberá contener, las informaciones generales de costos y expectativas de ventas, como también una relación completa de los servicios ofrecidos por el franquiciante; ésto es esencial para generar el interés de los inversionistas potenciales. Todo el análisis y trabajo que hipotéticamente se desempeña hasta esta etapa, solamente aportará sus frutos si el esfuerzo de comercialización se lleva a cabo de manera adecuada. Para ello, como en todo plan de mercadotecnia, debe saberse analizar bien el perfil del franquiciatario con la adecuada definición del mismo; el franquiciante tiene que encontrar la forma más adecuada de llegar a este, evitando desperdicios y desviaciones en su mensaje publicitario. Como es entendible, el precio y las características de cada franquicia definirán que tan grande es el grupo de personas susceptibles en convertirse en franquiciatarios.

Una vez identificado el posible comprador de la franquicia, existe una segunda fase que es igualmente importante y quizás aún más difícil y que consiste en la selección de uno o más candidatos.

Saber identificar quienes de ellos poseen las características morales, económicas, de ética profesional y la educación de trabajo requeridas para sacar al negocio adelante, es sin duda, uno de los puntos que el franquiciante debe atender con mayor cuidado.

Se debe entrevistar exhaustivamente a los candidatos. Pero antes, se debe de filtrar un poco a aquellos que, desde un principio, no tengan las cualidades o la posibilidad económica de comprar la franquicia.

Es por ello que se ha recomendado preparar y repartir entre los candidatos un KIT de venta, que puede incluir la historia de éxito de la franquicia, estadísticas e información general de utilidad, expectativas de crecimiento, la descripción de la oferta de la franquicia con sus respectivos beneficios, costos iniciales y proyecciones generales, cualidades y habilidades generales para el manejo de la franquicia, fotografías y una solicitud de franquicia con los datos personales importantes y el estado financiero personal.

En Estados Unidos, existe la obligación por parte de toda empresa que ofrezca una franquicia, de dar a conocer información que le permita a los posibles candidatos conocer dicha empresa y sus características más importantes.

El objetivo que se persiguió al establecer esta obligación, no es malo, al contrario: con el surgimiento de las franquicias la posibilidad de que existieran franquiciantes fantasmas o, como se han definido, franquicias chatarras, puso en riesgo a millares de inversionistas en los Estados Unidos.

Actualmente en MEXICO, la Ley de Transferencia de Tecnología incluye una disposición que obliga a todos los franquiciantes a dar a conocer información de la franquicia que se ofrece. Hoy en día, se ha desregularizado casi por completo a las franquicias, queda solo pendiente que se evite que franquiciantes sin escrúpulos, estén en posición de defraudar a los inversionistas en nuestro país.

EN MEXICO se ha definido que se está ingresando a la segunda etapa de las franquicias y que se caracteriza por el desarrollo de las franquicias mexicanas.

El reto para los empresarios nacionales está de frente a las oportunidades como la creatividad, análisis, cautela y lo más importante, el trabajo que hacen nuestros empresarios de MEXICO un país que, de ser uno netamente importador de franquicias, se convierta en uno de los países desarrolladores de franquicias más importantes del mundo.

7.8 PORQUE ADQUIRIR UNA FRANQUICIA

Actualmente MEXICO va por el buen camino en el desarrollo local de una franquicia a pesar de que todavía continuamos en la primera etapa de las franquicias, en donde la importación de franquicias extranjeras es algo de todos los días. En Brasil existen alrededor de 100,000 personas que desean adquirir una franquicia, eso quiere decir que existen 100,000 potenciales franquiciatarios. Ahora en MEXICO, ¿Cuántos existirán?, la respuesta es: demasiados; existen personas en todas las ciudades importantes de nuestro país que están ansiosos de información y de saber que se necesita para ser dueño de una franquicia.

Una de las razones más importantes para elaborar esta investigación fue, precisamente, la de informar a todas esas personas lo que en realidad son las franquicias y las oportunidades que representan. Al comentar sobre el tema, encontré en las escuelas y universidades un número creciente de jóvenes, hombres y mujeres, que están preparados para tomar el riesgo que implica lanzarse a la aventura de ser dueños de su propio negocio. Hoy en día, cada vez menos estudiantes están dispuestos a esperar que, a final del semestre, aparezcan bolsas de trabajo para colocarse en una empresa que esté dispuesta a ofrecer oportunidades de trabajo.

Esto se debe a que el individuo busca ser dueño de su propio negocio y de ser su propio jefe, esto quiere decir, independencia, que es uno de los valores del hombre desde sus orígenes. Es tener el espíritu emprendedor y las ganas de hacer o crear algo que trascienda nuestra existencia. Estos fueron los valores que estimularon a aquellos que iniciaron su propio negocio y, de alguna forma, ha sido el motor que ha impulsado a las franquicias a los asombrosos niveles de desarrollo que han alcanzado hasta nuestros días.

Una vez que se ha tomado la decisión de empezar el negocio, se presenta la primera pregunta, ¿cuál es el riesgo?. Para el que empieza un negocio, generalmente le será muy difícil contar con la experiencia necesaria para hacerlo crecer; es más, de sobrevivir.

El menor riesgo en el lanzamiento y operación de un negocio, es la principal razón por la que una persona con ambición de ser su propio jefe, decide adquirir una franquicia. A pesar de todo esto, hay que reconocer las ventajas y las desventajas de las franquicias, que es lo más importante que debe analizar el futuro o potencial franquiciatario.

7.8.1 VENTAJAS

Para un franquiciatario, una buena franquicia puede ayudar a superar algunos problemas comunes al iniciar un negocio independiente. A continuación mencionaré algunas de estas ventajas.

A) CONCEPTO EXITOSO

Por más seguro que esté un empresario de tener la idea que le hará millonario, la mente del consumidor y su comportamiento, a veces son difíciles de predecir. En el caso de una franquicia, el franquiciatario compra un concepto de éxito comprobado. El franquiciante serio debe mantener el interés de corregir y adaptar constantemente el sistema para que así, conserve su vigencia y redituabilidad.

B) REDUCCIÓN DE RIESGOS

La operación de un sistema de franquicias presupone que los problemas operacionales son observados en un laboratorio de pruebas (unidad piloto) de propiedad del franquiciante. Esto significa que los problemas de operación deben ser identificados y eliminados.

C) MARCA Y PRODUCTO RECONOCIDOS

Una franquicia le aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado. De alguna forma, el franquiciatario adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

D.) FACILIDADES INICIALES

El soporte técnico promovido por una estructura profesionalmente montada para apoyar a toda organización inicial, es una gran ventaja para comenzar un negocio hasta para los más inexpertos franquiciatarios.

E) RÁPIDA INSTALACIÓN DE UN NEGOCIO COMPLETO

En un esquema de franquicias, el negocio nace ya hecho completo y no requiere de meses o años de esfuerzos para depurar el producto o servicio que se ofrece; el éxito de un negocio suele implicar una interminable cadena de experimentos que, a su vez, originan costosos errores y fracasos. Por medio de la franquicia, el franquiciatario se evita el difícil trance de empezar con un negocio pequeño que requeriría de mucho tiempo para desarrollarse y que, en algunos casos, podría además requerir de algún apoyo externo. Esto se refiere a un negocio completo, ya que cuando se trata de una franquicia de formato de negocios o de tercera generación, se está ante un negocio que debe operarse de acuerdo y con estricto apego a un sistema, en donde el riguroso cumplimiento de los manuales operativos se refiere a todos los aspectos de la conducción del negocio.

F) MANUAL DE OPERACIONES

Además del entrenamiento inicial, el franquiciatario recibe un manual que le indicará al punto en todos los detalles diarios y que prevé los procedimientos para los casos considerados no comunes.

G) ECONOMÍAS DE ESCALA

La capacidad de comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales, es una de las ventajas más grandes de la franquicia. En la franquicia se puede comprar, sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se le haga a los proveedores es, de hecho, considerado por éstos como una compra global.

Específicamente, los gastos publicitarios que normalmente serían incosteables representan una de las principales ventajas, ya que por medio del sistema de franquicias, un pequeño comerciante accede a campañas más inteligentes (creadas por expertos) y con presupuestos astronómicos que representan beneficios importantes para el franquiciatario. Comúnmente, esto se lleva a cabo por medio de las regalías publicitarias para emprender campañas regionales o inclusive nacionales y que son originadas por el franquiciante o por el (los) franquiciatario (s) con el apoyo de aquél.

H) SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES

La mayoría de los pequeños negocios poseen formas pocos precisas de análisis de resultados que permiten que sus propietarios obtengan información confidencial en cuanto a su posición, imposibilitando las debidas acciones correctivas. Una buena franquicia cuenta con esquemas que posibilitan monitorear los resultados de cada franquiciatario, identificando los problemas en cada estado, sean estos administrativos, financieros o de mercadotecnia.

I) ASISTENCIA PROFESIONAL Y APOYO CONSTANTE

La asistencia profesional, es una parte muy importante de la franquicia. Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, apoyo operativo, proactivo, además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

J) ENTRENAMIENTO

La poca experiencia de la mayoría de los franquiciatarios en la operación de un establecimiento hace que el entrenamiento sea una de las bases más sólidas del sistema. Posibilita que personas con poca o sin ninguna práctica en el comercio, puedan ser empresarios de un pequeño negocio.

K) SOPORTE MOTIVACIONAL

La esencia de un negocio organizado por el sistema de franquicias y la relación entre el franquiciante y los franquiciatarios, hacen que el negocio sea bueno y esto es por ambas partes, porque también el éxito del franquiciante depende exclusivamente del éxito del franquiciatario. Esto garantiza al franquiciatario el apoyo y la ayuda en cualquier área que se le presentan dificultades.

7.8.2 DESVENTAJAS

El sistema de franquicias también tiene algunos inconvenientes, especialmente para el franquiciatario. Es importante considerar estos puntos antes de comprometerse con el sistema.

A) POCA INDEPENDENCIA

Un elemento esencial del sistema, es que la mayoría de los detalles de operación del negocio son definidas contractualmente para cada establecimiento. Por este motivo, el ser elegido como franquiciatario potencial depende de algunas condiciones de aceptación del sistema, tales como:

1) Disciplina

Para hacer un franquiciatario es necesario aceptar las determinaciones del sistema, esto conlleva poca libertad para crear una total obediencia a los procedimientos establecidos por los manuales.

2) Monitoreo del franquiciante

Inicialmente la visita de un representante del franquiciante para monitoreo es muy bien recibida. Más con el paso del tiempo, el franquiciatario comienza a adquirir experiencia y por más competente e intencionado que pueda ser el representante, será recibido como una especie de intruso en el establecimiento.

3) Precios de los servicios

Al principio, los servicios de apoyo son necesarios y a los franquiciatarios no les importa pagarlos, ya que al pasar del tiempo puede ocurrir una reducción en los servicios ocasionando por la propia experiencia adquirida por el franquiciatario, esto acaba generando cierta contracción en el pago y la continuidad del mismo.

4) Reputación

La reputación de un sistema de franquicias, depende básicamente en la presentación y la habilidad del franquiciatario. Algunos sistemas presentan diferencias substanciales de presentación y calidad del producto o servicio dependiendo del desempeño de cada franquiciatario. Obviamente, esto puede afectar la imagen de la empresa o comprometer la marca.

Es así que la principal desventaja del esquema de franquicias desde el punto de vista del franquiciatario, es la pérdida de su independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y de manejo en general del negocio franquiciado. La compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio, y que son, en realidad los conceptos que conforman la tecnología KNOW-HOW por los que el franquiciatario paga una regalía, suelen convertirse en una atadura para el franquiciatario. Esta limitante en ocasiones incluye la capacidad de crear nuevos productos lo que en ocasiones podrá representar pérdidas de oportunidades. Ello dependerá de la agilidad del franquiciante para responder a las demandas de los franquiciatarios.

B) INFLEXIBILIDAD

El negocio de franquicias tiene como característica ser un método inflexible, cada franquiciatario se regula por un contrato que determina los criterios de operación; en algunos de los casos, esto dificulta la introducción de alteraciones, como el cambio de punto de venta o la renovación del equipo. Este aspecto se vuelve difícil para que el franquiciatario pueda responder adecuadamente a la competencia y a las necesidades de cambios exigidas por el mercado.

C) PAGOS AL FRANQUICIANTE

Todo el apoyo a los conocimientos que recibe un franquiciatario derivados de un sistema de negocio comprobado, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio, tienen un valor económico. El franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial, a la que se le conocen como las regalías. La primera es una cantidad fija que se paga a la firma del contrato de franquicia, mientras que la segunda se determina a partir de un porcentaje de ingresos brutos (ventas) de un negocio.

Una de las desventajas de la franquicia, si se compara con un negocio no franquiciado, es que deben de pagar los citados conceptos y que, en ocasiones pudieran parecer excesivos en la mente del franquiciatario.

Curiosamente, la opinión del franquiciante siempre será contraria; para él, la cuota inicial y las regalías apenas pagan por todo lo que se da con la franquicia, incluyendo una marca o nombre comercial y la valiosa tecnología.

D) TRABAJO PERSONAL

La atracción inicial de trabajar en su propio negocio se puede transformar para el franquiciatario en una incomodidad después de dos largos años. Por lo tanto, al escoger una franquicia es necesario estar seguro en cuanto al trabajo y aceptar el desafío de crecer.

E) RIESGO ASOCIADO CON EL DESEMPEÑO DEL FRANQUICIANTE

Los resultados de un franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante, y es allí, donde el proceso de elección en la compra de una franquicia es de vital importancia.

F) VENTA DEL NEGOCIO

El contrato establece algunas restricciones sobre los aspectos de venta y transferencia de la franquicia, obligando al franquiciatario a la venta del negocio, durante un plazo predefinido.

G) LIMITANTES EN CUANTO VENTAS Y COMPRAS DEL NEGOCIO

Existen limitantes en la mayoría de los contratos de franquicia en cuanto a las compras o ventas que lleve a cabo el negocio franquiciado. A veces, tales operaciones se sujetan a la autorización del franquiciante. En realidad son pocos los ejemplos de franquicias en donde se prevén limitantes para las ventas de la franquicia, generalmente se refieren a la compra o contratación de productos o servicios. Cuando un franquiciante responsable impone al franquiciatario la obligación de comprar o contratar un producto o servicio de un proveedor específico, se debe considerar que ello responde al interés del franquiciante en estandarizar la operación de los franquiciatarios, así como de preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciatario.

7.9 QUIEN PUEDE COMPRAR UNA FRANQUICIA ?
(CARACTERÍSTICAS DEL FRANQUICIATARIO)

La franquicia ofrece rasgos y elementos de participación, diálogo, comunicación, intercambio de experiencia y cercanía que, de alguna forma, nos hacen pensar en la relación existente en una sociedad o en un matrimonio.

En este sentido, es muy importante determinar, si el sistema de franquicias es para uno. Es de suma importancia que el franquiciatario potencial sea honesto consigo mismo y analice cuidadosamente si su personalidad se presta para la franquicia con lo cual se ahorrará muchos problemas y frustraciones. Las siguientes, son algunas de las características del franquiciatario:

7.9.1 FRANQUICIATARIO FLEXIBLE Y AUTODISCIPLINADO

El franquiciatario llega a un escenario ya establecido y por ello tiene que estar dispuesto a trabajar de acuerdo con patrones y normas operativas preestablecidas; el franquiciatario no debe estar dispuesto a crear, sino a seguir un patrón previamente desarrollado por el franquiciante. En este escenario, y por más que los patrones sean adecuados, tenemos que un individuo extremadamente creativo viviría frustrado, ya que, de una u otra forma, lo que rodea al franquiciatario está ya resuelto, diseñado y dispuesto por el franquiciante.

7.9.2 FRANQUICIATARIO SABE TRABAJAR EN EQUIPO

El franquiciatario nunca trabajará solo y de hecho, tratándose de una franquicia de formato de negocio, contará con el apoyo y la asesoría del franquiciante; el franquiciatario exitoso es, por definición, cooperativo, comunicativo y atento para los demás dentro del sistema, no solamente con el franquiciante.

7.9.3 FRANQUICIATARIO LE GUSTA TRABAJAR

El franquiciatario tendrá que trabajar arduamente sobre todo en la fase inicial del negocio. Es por ello que debe tener suficiente hambre de éxito y ganas de triunfar como dueño de este nuevo negocio para que las cosas salgan bien. Debe tener la suficiente convicción y determinación de lograr las metas; de hecho, este es el secreto del éxito en el que se funda el esquema de franquicias.

7.9.4 FRANQUICIATARIO DELEGA FUNCIONES

Por más que un franquiciatario esté dispuesto a delegar funciones operativas, e inclusive, administrativas, siempre deberá haber un grado de involucramiento que, en ocasiones, va a tener que ir mucho más allá de la simple supervisión del negocio. De hecho, dependiendo de la franquicia, el franquiciatario deberá responsabilizarse por aprender y ejecutar todas y cada una de las funciones del negocio para que, con ello, pueda cerciorarse del correcto cumplimiento de los estándares operativos.

7.10 FACTORES NECESARIOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO

Como se mencionó con anterioridad, en general todos los negocios pueden ser franquiciados, en tanto no se demuestre lo contrario; y se analizaron algunos de los caracteres más comunes de los negocios y de las personas que han desarrollado y lanzado al mercado una franquicia exitosamente. Se podrá afirmar que categóricamente no existe fórmula única para alcanzar el éxito en el desarrollo y compra de una franquicia. Sin embargo, se enumerarán algunos puntos que son críticos para alcanzar el éxito al otorgar una franquicia de un negocio. Los siguientes puntos críticos han sido observados con mayor frecuencia en algunas de las franquicias de mayor y más rápido éxito, en países como en los Estados Unidos, MÉXICO e inclusive Brasil.

Como en todos los negocios, estos factores pueden caer dentro del área de control del empresario o no, tal es el caso de la demanda del mercado por un producto o servicio, lo regulada que se encuentra una industria o el potencial de compra de una comunidad y es por ello que se puedan dividir en tres grupos, y son los siguientes:

7.10.1 LA SIMPLICIDAD DEL CONCEPTO DE NEGOCIOS

Los inherentes al concepto del negocio; esto es, del negocio a franquiciarse. Se ha observado que cientos de conceptos son muy innovadores, pero por su tortuosa puesta en práctica han fracasado.

Es decir que, la facilidad de aprendizaje puesta en práctica y operación del concepto de negocios le puede augurar éxito a la franquicia. La diferencia existente entre el concepto complicado y el simple es muy delicado. En el concepto complicado el valor agregado que se le da al consumidor, va mucho más allá de satisfacer una necesidad básica. En este concepto complicado entran factores de opinión, costumbre y definición en los que el grado de satisfacción del cliente dependería de cada administrador del negocio. Cada franquiciatario podrá agregarle un poco de delicadeza a la definición y a los estándares y sin embargo, ello daría como resultado un concepto poco homogéneo.

7.10.2 UNA INDUSTRIA DESORGANIZADA Y CARACTERIZADA POR LA OPERACIÓN DE PEQUEÑOS NEGOCIOS INDEPENDIENTES

Los específicos del mercado en cuestión y que incluyen las condiciones generales de negocio de una plaza en particular. Uno de los factores que invitan a franquiciar un negocio, es sin duda, el interés de abandonar los estándares de una industria caracterizada por la falta de controles centrales. Este ambiente de negocios generalmente va de la mano de la nula estandarización de los procesos y de la nula calidad de los productos y servicios. Cuántos negocios conocemos en países como MEXICO que operan aún bajo esos parámetros, la mayoría de las veces en forma familiar. Hay en estos casos, el mínimo reconocimiento de una marca o de los beneficios que puedan lograrse al distinguir dichos negocios bajo una denominación ya sea una marca o nombre comercial. La subsistencia en un mercado agresivo de este tipo de negocios, se constituye en una prueba indudable de la bondad del mercado. Es decir, se trata de la evidente existencia de la demanda por un bien o servicio específico. Un claro ejemplo de este tipo de negociaciones son los que hubieran dejado de existir hace ya mucho tiempo de no ser por la demanda existente en nuestro país.

Los controles centrales reducen considerablemente el riesgo que caracteriza el inicio de todo negocio independiente, así pues, permite conducir los esfuerzos promocionales y publicitarios a ganar consumidores en vez de educarlos en cuanto al uso y los beneficios de un bien o servicio.

Este escenario general también reduce el riesgo de tener que abrir un negocio con los errores y experimentos que esto conlleva y tener que competir con compañías con fuertes soportes económicos y que, en la mayoría de los casos son manejadas por personal altamente preparado.

En este sentido, si analizamos brevemente al consumidor mexicano que adquiere mayor complejidad y educación cada segundo que pasa, exigiendo que le aporten más y mejores comodidades y servicios, este proceso se acelera frecuentemente, dada la apertura comercial que se lleva a cabo en nuestro país y de la mayor participación de la mujer en la fuerza de trabajo.

En esta búsqueda por la comodidad y la conveniencia, es cuando se hace evidente el cambio hacia los centros comerciales que abren en la Ciudad de México y en todo el país en general, dejando atrás a las pequeñas "tiendas familiares ubicadas en zonas de tránsito y sin lugar para estacionamiento o en su caso en la provincia, evitando al consumidor a tener mayor elección de consumo en diferentes zonas, ya que solamente se ubican en zonas céntricas. Dentro de este esquema y como parte del mismo proceso de educación, también se ha convertido a nuestros consumidores en compradores más exigentes que demandan una buena calidad por lo que pagan, motivándolos a repetir visita y a llevar a cabo sus compras en tiendas cuyo servicio y nombre comercial en dicho proceso es de mayor importancia. El poder adquisitivo tiene claras tendencias a estabilizarse, traduciéndose en futuras compras de bienes capitales y de consumo. La drástica reducción de la inflación en MÉXICO y, con ello, la baja de las tasas reales de interés, obligan a los empresarios a ver más allá de las operaciones financieras y a buscar negocios de carácter comercial o de servicios, en los que se crea un valor agregado. También dentro de esta revolución, el fin de los monopolios y de las grandes empresas paraestatales le abren la oportunidad a más gente de participar en los negocios en condiciones de igualdad competitiva. En este momento surge este magnífico marco de eventos en donde la modernización de los modelos comerciales se acelera en países como el nuestro y en donde el abandono de esquemas que son obsoletos es imperativo, se observan ventajas, e inclusive, es necesario considerar la franquicia como la opción idónea para el desarrollo de un negocio.

7.10.3 EL ENTENDIMIENTO PLENO DEL CONCEPTO DE PRODUCTO DE FRANQUICIA

Como se mencionó, el nuevo y verdadero producto de la empresa que sea franquiciada será el propio concepto. Al ser franquiciado un negocio en donde se vende pasteles, cambia su giro y se convierte en un negocio en donde se vende un producto llamado franquicia. Este esquema requiere de un cambio de enfoque del concepto total de negocio, un cambio que en ocasiones es difícil de digerir por lo menos inmediatamente y, en la mayoría de las veces de llevar a cabo, en que generalmente significa para la franquicia, la diferencia entre el éxito y el fracaso. Este cambio de mentalidad implica entender que nuestro nuevo producto es un sistema que incluye la tecnología para instalar, operar y administrar eficazmente unidades dentro de un negocio bajo una marca o nombre comercial. Esta tecnología solamente se podrá transferir a los franquiciatarios a través de la prestación de una serie de servicios de capacitación, apoyo y asesoría en las áreas de mercadotecnia, operación, administración, finanzas y recursos humanos. De alguna forma este nuevo enfoque se le facilita un poco al nuevo franquiciante cuando recuerda que su nuevo cliente ya no es el consumidor final, sino aquellos hombres y mujeres que desean adquirir una franquicia.

7.11 CRITERIOS FUNDAMENTALES

En resumen, gran parte del éxito de otorgar u obtener la franquicia de un negocio, radica en entender cuál es nuestro producto y quien es nuestro nuevo cliente. A pesar de ésto, son muchos los factores que determinan el éxito y están basados en dos criterios fundamentales.

7.11.1 EL DESEMPEÑO DE UNA LABOR QUE VAYA DE ACUERDO CON EL LEGÍTIMO INTERÉS PERSONAL Y QUE POR CONSIGUIENTE LOGRE UNA SATISFACCIÓN PERSONAL.

Es decir que la parte de enumeración es colocada en un plano secundario entre el propio cariño e interés en desempeñar un trabajo.

En este sentido, es importante que el interesado en una franquicia haga un verdadero análisis del sector comercial que más le atrae. Por bueno que sea el negocio si el sector del comercio o la industria no representa para él ningún reto o interés, el prospecto franquiciatario debe descartar dicha opción. La gran importancia de este punto radica en que las bases del sistema de franquicias suponen una entrega total y la determinación de lograr el éxito de un negocio, no se podría concebir el éxito de un negocio, franquiciado o no, si el dueño no está interesado en él. Para efectos de facilitar este análisis, el presunto franquiciatario debe pensar en aquellas áreas de negocios por más distantes que se vean, que siempre le han apasionado. No debe importarle su experiencia, ni conocimientos previos de la naturaleza de las franquicias.

7.11.2 EL ANÁLISIS MINUCIOSO Y ADECUADO DE LAS FRANQUICIAS AL ALCANCE DEL FRANQUICIATARIO POTENCIAL .

Una vez determinada el área de negocios que nos apasiona, el otro gran secreto del éxito como en toda nueva inversión, es el proceso de análisis y decisión de las opciones que pueden estar a nuestro alcance.

Dada su utilidad para aquellos interesados en adquirir una franquicia, existen parámetros importantes que considerar así como diferencias que en primera instancia son muy delicados y que, sin embargo pueden ser trascendentales en la toma de una buena decisión.

7.12 ETAPAS DE LA RUTA CRÍTICA

Es básico tener una ruta crítica para el que desee adquirir una franquicia; a continuación, mencionare algunos conceptos prácticos y que son útiles en el seguimiento de las etapas de la ruta crítica.

7.12.1

QUE ESPERAR DE UNA BUENA FRANQUICIA

Es necesario antes que nada, que la franquicia se haya desarrollado y probado una tecnología valiosa en un tipo de negocio; tecnología, que en la mayoría de los casos es producto de muchos años de arduo trabajo. Que ésta tecnología pueda ser transferida en forma adecuada, sistematizada y fácil de asimilar a personas con nula experiencia en la materia. Para que esta transferencia ocurra en forma completa, tiene que existir cierta disposición por parte del franquiciante para formatearla de manera completa y adecuada. Este paquete será valioso en la medida en que se incluyan los siguientes puntos:

- A) Apoyo técnico para el análisis de localización y viabilidad del negocio.
- B) Asistencia en el proceso de instalación del negocio y de la compra de los insumos del mismo.
- C) Capacitación de los distintos niveles operativos de la tienda.
- D) Orientación permanente en las áreas administrativas, financieras y contables, así como de los recursos humanos y mercadológicos.
- E) Manuales que incluyan la información necesaria para la eficiente operación diaria del negocio.
- F) Fondo cooperativo publicitario y asesoría en publicidad local y promociones.
- G) Compras centralizadas y asesoría para el manejo inteligente de los inventarios.
- H) Una o más unidades piloto que funcionen como laboratorios para el desarrollo y perfeccionamiento constante de nuevos productos y servicios o de sistemas operativos más eficientes.

Los anteriores puntos describen las características generales de una franquicia de formato de negocios, y que, son el estado más evolucionado de las franquicias. La compra de franquicias que no cubren los anteriores requisitos, representan un menor grado de seguridad de éxito en el negocio y mayores problemas en su puesta en práctica.

7.12.2 QUE INVESTIGAR DE UNA FRANQUICIA

Se debe de analizar con cuidado las opciones que tenemos a nuestro alcance, puesto que un buen franquiciante posee medios de reclutamiento y selección de franquiciatarios de la misma forma que grandes empresas buscan regularmente en el mercado de trabajo profesional, talentos para sus cuadros de dirección. Este mismo sistema puede ser utilizado de manera inversa ayudando en la selección de una franquicia disponible. Una vez que se tiene en nuestras manos las características importantes para analizar una franquicia, podremos iniciar el análisis de selección llevando un correcto análisis de una buena decisión, siendo la base fundamental del éxito en la compra de una buena franquicia. En un buen análisis no se pueden omitir los siguientes elementos:

A) MERCADO

Siempre es importante hacer un estudio del mercado específico al que se dirige la franquicia. Este estudio presupone que ya hubo un análisis macroeconómico y mercadológico más general, que nos indica que las condiciones generales del negocio son las apropiadas para el desarrollo sano de una franquicia. Actualmente en MEXICO es el momento ideal para el desarrollo de cualquier franquicia.

Algunos aspectos que vale la pena considerar en la evaluación del mercado, son los riesgos generales o particulares de cada industria: la existencia de controles de precios, disponibilidad de materia prima y en general de insumos, proveedores y servicios, acceso al personal con el perfil requerido, saturación del mercado, los competidores (locales y extranjeros), la demanda por el producto o servicio, etc. . El sistema de franquicias tendrá una presentación cuando:

- * En el mercado se estime una expansión para el producto o servicio.
- * El producto o servicio posee una composición especial que no posibilite imitaciones a corto plazo.
- * Se estén utilizando nuevas tecnologías , posibilitando rapidez en la operación del negocio o por lo menos, mejor desempeño en relación a los métodos tradicionales.
- * Que los productos o servicios no constituyen únicamente modas pasajeras.
- * No exista competencia directa.
- * La demanda sobre el producto o servicio no influya de sobre manera el precio.

B) PRODUCTO O SERVICIO

En este sentido hay que considerar cuál es el mercado ideal para el producto o servicio ofrecido por la franquicia, qué aspectos lo diferencian de los demás en el mercado, cómo se adapta su estructura de precios a las condiciones del mercado, cuál es el valor agregado que la franquicia aporta en la comercialización de este producto o servicio y si su demanda es estacional o permanente.

C) NEGOCIO

Los costos o el trabajo envuelto, así como también el retorno previsto al entrar a una red de sistemas de franquicias, es importante establecer:

- * Si el negocio podrá tener el nivel de retorno esperado.
- * Si el negocio tiene las características de ser próspero, lo que posibilita una relación a largo plazo. Obtenidas estas respuestas debe considerarse: el papel del franquiciatario dentro del negocio, que las proyecciones del franquiciante sean realistas, si existe efectivamente posibilidad de expansión del negocio y por último, si el negocio esta estructurado en forma tal que posibilite alto nivel de motivación y de relación entre las partes.

D) FRANQUICIA

Los puntos a evaluar son: la difusión y el conocimiento general de su nombre y su reputación en el mercado, sus años en el negocio, el número de franquicias que estén en operación dentro del territorio, la eficacia de su operación, su atención a clientes, su flujo promedio de clientes, su potencial futuro, sus planes de crecimiento en el área de franquicias, el monto a pagar por concepto de cuotas iniciales y regalías, su protección geográfica, el costo total en su instalación y operación, el presupuesto total para publicidad local, su inversión en investigación y desarrollo, sus proveedores principales, etc..

E) SERVICIOS

Evaluar la calidad, depuración y periodicidad de la capacitación, tanto para los operadores como para el franquiciatario y los puestos generales, la asistencia en la localización puesta en funcionamiento de la unidad, el apoyo en cuanto a la compra o renta del local, asesoría financiera manuales operativos, etc..

F) FRANQUICIANTE

El franquiciante deberá tener experiencia en la industria, récord financiero y profesional en general, años como franquiciante, número de franquicias otorgadas, número de franquicias abiertas en el último año, su criterio en la selección de franquiciatarios, la estructura organizacional de su división o subsidiaria a cargo de su programa de franquicias y el número de unidades propias en operación.

Este punto es vital, ya que un franquiciante que opera unidades propias, siempre podrá autoevaluarse el tipo de servicios y apoyo que brinda a sus franquiciatarios, además de que nos permite evaluar, qué tanta confianza le tiene él mismo al negocio y qué tan dispuesto está a enterarse de qué es lo que realmente pasa en el mercado.

El franquiciante tiene que demostrar competitividad y garantizar el nivel de asistencia esperado. Particularmente es necesario que se investigue:

- * Si el éxito del negocio también ha ocurrido en otros lugares.
- * La calidad del soporte mínimo para el desarrollo del negocio.
- * Si el entrenamiento es suficiente y se encuentra encuadrado a las necesidades individuales del franquiciatario.
- * Si la experiencia de los franquiciatarios pueda influir en la eficiencia del sistema y en su estructura.

G) FRANQUICIATARIOS

Es importante escuchar las experiencias de los distintos franquiciatarios para cotejar la información aportada por el franquiciante, además de adquirir una mejor idea de la relación personal y de negocios que existe entre ellos.

7.12.3 COMO FONDEAR LA COMPRA E INSTALACIÓN DE UNA FRANQUICIA

Uno de los factores que han impedido el desarrollo de las franquicias en nuestro país y en el resto de América Latina, es precisamente, lo relativo a la capitalización o financiamiento de las mismas. En todo el mundo, principalmente en países desarrollados, existe un número importante de bancos y casas de bolsa que han analizado con gran éxito la forma en que se puede facilitar el financiamiento de las franquicias. Desafortunadamente por lo menos en MÉXICO, hay pocos banqueros y dueños de casas de bolsa que comprenden qué son las franquicias y los beneficios que pueden originar su apoyo. El financiamiento tradicional que puede conseguirse en un banco o casa de bolsa en MÉXICO es escaso y demasiado caro. A pesar de las drásticas bajas en las tasas de interés, el costo del dinero parece no ajustarse a la par, por lo que este tipo de fondeo es prácticamente inaccesible.

Además, en MÉXICO, a diferencia de la mayoría de los países europeos y Estados Unidos, las instituciones financieras no cuentan con programas específicos para franquiciatarios. En esos países las franquicias ya tienen su propia calificación de riesgo ante los bancos, así como su expectativa de generación de efectivo; aunque se trata de negocios en nacimiento, se les da tratamiento de negocios con historial de crédito conocido. Todo ello facilita y abarata el financiamiento de alguna forma notable. Asimismo, en MÉXICO, no contamos con apoyos gubernamentales específicos para franquiciantes o franquiciatarios; sin embargo, el nuevo enfoque del gobierno mexicano nos brinda muchas esperanzas de que podamos contar con este tipo de incentivos a corto plazo. Una buena opción son los capitales de riesgo que proveen muchas de estas mismas instituciones de crédito, pero como en todas las actividades bancarias, estos fondos son otorgados a partir de rigurosos itinerarios y controles.

7.12.4 ASPECTOS LEGALES POR CONSIDERAR

Anteriormente se mencionó el tema legal, el cual constituye uno de los aspectos más importantes de una franquicia. El contrato debe cubrir los puntos esenciales para proveer de una adecuada protección. Es necesario un examen detallado de todos los rubros del contrato, siendo aconsejable la asesoría de un abogado especializado en la materia para ayudar en el análisis y comprensión de cada una de las cláusulas contractuales.

A aquel que quiera adquirir una franquicia se le advierte que los contratos que utilizan los franquiciantes son en la mayoría de los casos, muy estrictos, inclusive, hasta cierto punto unilaterales. Ello no debe disuadir al franquiciatario potencial.

CONCLUSIONES

El sistema de franquicias se presenta como una de las más atractivas alternativas de crecimiento en el mundo de los negocios, sin mencionar la situación actual en nuestro país. El auge actual de las franquicias ha sido atribuido a que cada vez más, los consumidores están sustentando sus decisiones de compra en consideraciones sobre la marca. Este fenómeno no ocurre sólo en Estados Unidos sino también en Canadá, Europa y Latinoamérica; entre ellos principalmente, Brasil y MÉXICO.

Es así que las franquicias institucionalizan el consumo al sistematizar de principio a fin toda la operación de un negocio; las franquicias eliminan el factor de incertidumbre o misterio que suele haber al momento de elegir donde comprar, ayudando así a fortalecer la fidelidad de marca.

Por ejemplo: quien va al HARD ROCK CAFE de Acapulco sabe que ahí encontrará el mismo servicio que en el de Cancún, Houston, Los Angeles o Inglaterra. De hecho, por eso acude a ese lugar y no a otro.

Las franquicias nos han traído nuevas expectativas entre las que destacan: el poder emprender y ser propietario de un negocio contando con una tecnología comprobada internacionalmente y el ofrecer a empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado cada vez más exigente para la comercialización de sus productos. Actualmente el crecimiento de las franquicias en MÉXICO es enorme y se ha observado el interés de empresas de distintos países que tienen el deseo de venir dadas las oportunidades que ofrece nuestro país. Las oportunidades están en nuestras manos, éste es el momento de emprender nuevos negocios y, si buscamos la tecnología, marcas y sistema que nos den éxito, una de las opciones más viables son las franquicias.

Es así que surgió la idea de tratar un tema tan novedoso como el de las franquicias. Tener a la mano este tipo de información debe ser condición indispensable para que estudiantes e investigadores, empresarios interesados en otorgar franquicias de su negocio, hombres y mujeres que estén interesados en ser dueños de su propio negocio, o cualquier futuro inversionista empiecen a confiar en la empresa en la que piensan invertir : su oportunidad de riesgo, el retorno de la inversión y sobre todo tener elementos de valuación para conocer la seriedad de la empresa.

Es un trabajo de investigación que comienza con una investigación personal, fase en la que el futuro inversionista debe analizarse a sí mismo y preguntarse sobre sus ambiciones, objetivos y posibilidades para llegar a lo más profundo de la intimidad de la compañía.

Lo que un futuro inversionista debe de saber es :

- Pago inicial.
- Regalías; sus montos.
- Porcentajes para promoción y publicidad.
- Protección geográfica
(radio de acción del futuro negocio y sus exclusividades).
- Finalidades y objetivos del franquiciante .
- Monto de la inversión.
- Dedicación al negocio.
- Exigencias de la franquicia.
- Duración del contrato.
- Protección de la marca.
- Antecedentes de la empresa franquiciante.

Franquiciantes de altura ya estructurados tienen todo esto y mucho más en el momento para mostrar a sus candidatos a franquiciatarios. Estas empresas saben que la transparencia es una característica del sistema. Existen empresas que exigen reciprocidad por parte del candidato, como por ejemplo, saber si tiene la solvencia financiera para realizar la inversión ; asimismo, la vida familiar del candidato es analizada para evitar problemas futuros.

En MÉXICO, la mayoría de los franquiciantes distan de tener la claridad y objetividad en relación con el sistema. Están en pleno proceso de autoidentificación, de descubrir su sistema, existiendo una gran cantidad importante de empresas que están practicando con el sistema de franquicias y no se dan cuenta que son franquiciantes a medias sin reglas definidas, generalmente viables a partir de una concesión de uso de una marca lo cual no valida a una franquicia. Además existen otras empresas con grandes posibilidades de convertirse con éxito al sistema de franquicias y no lo han hecho aún por desconocimiento o por falta de información al respecto, aclarando que no todo lo existente es franquiciable, es decir, que se tengan posibilidades de desarrollar un plan de crecimiento bajo este esquema.

La franqueabilidad del negocio posiblemente sea la parte que mayor duda crea entre los empresarios que han visto con mayor detenimiento. Pero la principal condición para que un negocio pueda evolucionar con éxito en la utilización del sistema, es que un negocio sea rentable para generar utilidades entre los franquiciatarios. Las características propias de la empresa y sus accionistas definen igualmente la franqueabilidad de un negocio.

El franquiciante antes de firmar el contrato, debe recordar que no se trata de una relación empleado-patrón. No se puede despedir a los franquiciatarios porque existe un contrato rigiendo las relaciones. De la misma forma que la capacidad ideal del franquiciatario es diseñada sobre el de un empresario dispuesto a trabajar mucho y no tener la ambición de ser el único en marcar el rumbo de su negocio, el franquiciante debe tener la capacidad de ser un innovador, arrojado y ser un excelente administrador. Un franquiciante no puede iniciarse buscando posibles franquiciatarios.

Existen pasos previos considerados obligatorios, sin los cuales el éxito del negocio debe ser comprendido a la perfección por todos los involucrados en él, sobre todo en lo referente a los objetivos del desarrollo. Esto es válido en negocios existentes como en conceptos originales de franquicias.

Como la franquicia es apenas una opción para la expansión de un determinado negocio, se necesita, antes de seguir adelante, considerar todas las alternativas. Se deberá desarrollar un cronograma de acción, estipulando las etapas y definiendo las localizaciones de interés a fin de reclutar e instalar franquiciatarios en las regiones de mayor potencial mercadológico y comercial.

El siguiente paso es la implantación de la unidad piloto. El concepto se debe desarrollar al detalle estableciéndose un programa de funcionamiento dentro del esquema previstos en los manuales de operación. Esta fase, en ocasiones resulta ser la más costosa ya que es necesario desarrollarla dentro de un nuevo punto de venta dependiendo de la conceptualización del negocio o bien la adaptación de uno existente.

Esto es una experiencia esencial para que el sistema pueda ser ampliamente probado en la práctica. La unidad piloto puede funcionar también como centro de pruebas para innovaciones que serán incorporadas al sistema a lo largo del tiempo. Solo cuando la eficiencia de la franquicia ha sido comprobada en la práctica, debe iniciarse la fase de implantación del sistema.

Esta incluye desde la proyección y el reclutamiento de franquiciatarios hasta la preparación del contrato, el entrenamiento e inauguración del nuevo local. Para los franquiciantes que inician sin haber pasado por todas estas etapas, el trabajo será mucho más arduo y tardado y se crecerá a base de aciertos y errores. Se equivoca quien imagine que ganará ríos de dinero a corto plazo. Alguien así no puede llegar a ser franquiciante y tampoco franquiciatario.

El sistema de franquicias, aunque con mayores garantías, es igual que cualquier otro negocio. Hay que trabajarlo día con día y estar a la vanguardia en cuanto a su permanencia e innovaciones dentro de su mercado.

Es conveniente observar algunos aspectos para que el sistema de franquicias sea un éxito :

- Antes de franquiciar, se tiene que dedicar el tiempo necesario para crear la estructura administrativa para operar este sistema.
- No se tiene que vender una franquicia hasta no estar seguro que toda la gente entiende bien el funcionamiento de un sistema de franquicias para así ayudar al franquiciatario a entender su propio negocio.
- No se debe de ingresar al sistema de franquicias si se tiene problemas financieros; aún más, se necesitará recursos financieros sanos para franquiciar.
- Si la empresa es familiar, hay que profesionalizarla; no se debe pretender franquiciar con el mismo grupo familiar que maneja el negocio actual.
- Los vínculos entre el franquiciante y franquiciatario no deben basarse en contratos extensos y complicados, sino en relaciones sanas, fluidas y cordiales.
- Es un error pensar que, dados los costos de arranque de una franquicia, no se requerirá ninguna cantidad adicional. No debe olvidarse que para que una franquicia tenga éxito deberá contar con suficiente capital de trabajo para absorber la escasez de ingresos en los primeros meses de operación.
- Se menciona a menudo al sistema de franquicias como el negocio mágico del futuro, no es así, muchas franquicias quiebran durante los dos primeros años; recordando que no son las franquicias las que quiebran, son los empresarios impacientes e impreparados quienes las hacen quebrar.
- Asimismo, como anteriormente se mencionó, es falso y pretencioso asegurar que cualquier negocio puede ser franquiciado; deberán estudiarse con mucho cuidado las posibilidades y requerimientos para franquiciar una actividad o concepto de negocio.

Es así que la moda de las franquicias se puede tornar peligroso, sin entender cabalmente las implicaciones de entrar al sistema de franquicias; de un día para otro, empresarios ingenuos se lanzan a vender franquicias a inversionistas incautos. Las promesas de éxito son tentadoras; en términos generales, su rentabilidad es probablemente la más elevada pero ello no evita el riesgo.

A pesar de esto, la clave de éxito de las franquicias es el interés de cualquier negocio de atraer y conservar un número cada vez mayor de clientes que consuman más y más frecuentemente el servicio o producto que ofrece, a fin de abatir a la competencia y dominar el mercado. Una empresa tiene dos opciones si quiere ser jugador dominante al abrir nuevos locales de su propiedad o franquiciar; la mayoría de la gente no tiene liquidez para abrir tantas sucursales como se vayan necesitando, de modo que las franquicias resultan la opción más viable. Los franquiciatarios son una fuente de generación de capital. Esto no quiere decir que se les mire como un medio para obtener ganancias mediante el cobro de las cuotas de franquicia o el pago de las regalías elevadas, sino como un vehículo para dominar el mercado lo que, entonces, producirá dinero. De lo que se trata, es de hacerle difícil al competidor ganar terreno en el mercado.

Alguien puede llegar a tener 20 locales y estar muy contento porque está ganando dinero, pero puede llegar otro e instalar 150 locales y la persona con 20 queda fuera del negocio. La respuesta es que nunca comprendió que la fuerza de la franquicia consiste en dominar el mercado y no en generar liquidez. No siempre es conveniente expandirse simultáneamente en diferentes lugares, como situar 100 establecimientos en 50 ciudades, en vez de ubicarlos en dos ciudades; esto puede ser un gran error estratégico, aun cuando en cualquiera de los casos el franquiciante obtenga, en razón de las cuotas de franquicia, la misma ganancia. Cuando hay dos unidades en Guadalajara, dos en Monterrey y cuatro en la Cd. de México resulta muy difícil apoyarlas. En cambio, si todas ellas están en la Cd. de México, entonces se puede ir atendiendo. Los franquiciantes inteligentes hacen eso. Hay que desarrollar las franquicias como una estrategia inteligente de negocios, no como un método fácil de hacer dinero con el dinero de otros.

Cuando una compañía decide ir a la Cd. de México, Guadalajara o Monterrey, debe analizar el mercado, preguntarse qué tan rápido está creciendo, cuál es el valor en dólares de las ventas en ese sector de mercado, quienes son los competidores, cuántos son, que tan fragmentados están, cuál es su oferta, cuál la demanda. Si esta última se está expandiendo más rápido que el número de competidores, entonces ése es un gran lugar para franquiciar. No tiene ningún sentido para un franquiciante decir que va a atacar 25 mercados si no ha analizado su potencial y si no está seguro de su capacidad para desarrollar al máximo ese potencial, porque no es simplemente una cuestión de ir a cualquier sitio, éste es el gran error que cometen algunos franquiciatarios.

La estrategia correcta no es multiplicar locales dispersos, sino dominar el mercado, uno primero; luego se pueden establecer más franquicias, más rápidamente, en más lugares y expandirse incluso en el lugar donde se comenzó. Al dominar el mercado se obtienen mayores volúmenes de venta y, por lo tanto, mayores regalías que servirán a su vez para desarrollar una campaña publicitaria que oriente al consumidor en favor de esa marca. Esta es en realidad la estrategia de las franquicias pero muchos franquiciantes la comprenden demasiado tarde y son eliminados de la competencia.

Cuando un franquiciante decide ir a otro país, debe buscar un inversionista que reconozca que el poder del sistema está en dominar los mercados y no en abrir tiendas. Un inversionista que esté interesado en controlar un mercado y no en vender franquicias para sacar dinero de las cuotas, como hacen muchos. Este método no puede traer nada bueno. Se debe buscar un socio que tenga el objetivo de dominar el mercado en MEXICO con tantas unidades, luego conquistar otros mercados y después regresar al primer lugar pues, como se ha estado derrotando a la competencia del negocio, ahora se puede soportar más establecimientos. Cuando las cosas se dan así, se logra desarrollar una ventaja competitiva : cualquier otro va a estar obligado a pensarlo detenidamente antes de entrar al mismo mercado, donde aquella franquicia ya tiene muchos locales, los mejores sitios, un lugar dentro de la publicidad, elreconocimiento de la prensa, etc..

La responsabilidad del éxito o fracaso de una franquicia es de quien la otorga, como también, de quien la compra. Existe una responsabilidad primaria en el franquiciante cuando no explica al inversionista sobre la importancia de controlar el mercado, de desarrollar un negocio de largo plazo, y lo único que busca es cazar cuotas. Pero también, cuando un inversionista quiere comprar una licencia maestra debe asegurarse de que la compañía franquiciante no es de esas que se van con cualquiera que les firme un cheque, sino que se tiene una estrategia bien definida para dominar mercados.

Existen en MÉXICO empresas extranjeras franquiciantes que andan principalmente a la caza de cuotas esto se debe a que existe una gran confusión respecto a lo que son las franquicias confundiéndolas como un medio para hacer dinero usando el dinero de los demás, llamándolas industria y en realidad no conforman una industria, no producen nada. La franquicia es una estrategia de negocios. Es aquí donde muchas empresas están firmando contratos sin conocer realmente la situación, sólo porque un inversionista les ofrece cierta cantidad de dinero, pero creo que ésto será un fenómeno temporal. Las franquicias están comenzando a ganar confianza y la gente siente que debe apurarse para sacar ventaja ahora que el mercado está caliente; así posiblemente habrá un periodo de cuotas infladas particularmente si los acuerdos no se negocian a través de una compañía profesional. Lo que puede pasar es que llegue el momento en que el mercado ya no pueda soportar lo elevado de las cuotas y el negocio se caiga. Esperemos que los franquiciantes comprendan que están invirtiendo mucho dinero muy rápido y se tomen las cosas con más calma.

MÉXICO tiene una gran oportunidad para aprender de estos errores estratégicos. Aprendiendo que es mejor tener porcentajes bajos de regalías y mercados más densos; así todos obtendrán beneficios. Es ahora que MÉXICO debe de aprovechar la situación en que se encuentra teniendo estas grandes oportunidades de crecimiento y más con la firma del TRATADO DE LIBRE COMERCIO entre los países de Estados Unidos, Canadá y MÉXICO. El TLC afectará al desarrollo de las franquicias de manera positiva en MÉXICO, ya que creo que pasará exactamente lo que en Europa, Canadá y Estados Unidos existiendo una mayor globalización. Las economías y las culturas para bien o para mal serán ahora una sola.

Más y más escucharemos hablar de las Américas como una sola región que irá desde el norte hasta el sur y creo que las oportunidades de negocios se extenderán también de arriba hacia abajo; que las alianzas estratégicas entre mayores inversionistas serán inevitables y que, en lo que se refiere a las franquicias, será la gran oportunidad para desarrollarlas.

MÉXICO es considerado como un lugar de oportunidades para las franquicias acercando a diferentes culturas por medio de la publicidad; es así que cuando las sociedades se tornan más conscientes de lo que sucede en otras culturas y se percatan de que comparten más o menos los mismos deseos y los mismos gustos, entonces esa sociedad puede ser un buen lugar para colocar a las franquicias y dominar los mercados. En el caso de MÉXICO, la cercanía que se tiene con el vecino país del norte influye de manera importante, acercando así a las diferentes culturas cada día más y más.

Esta investigación cumplió con su objetivo, ya que el sistema de franquicias representa una de las más atractivas alternativas de crecimiento para nuestro país. MÉXICO es actualmente un modelo de política económica, con bases y acciones de control sin precedentes en el mundo. Es así que las oportunidades de negocios abren un abanico inmenso planteando una apertura para las empresas mexicanas y extranjeras que le traerá opciones al consumidor, obligando a los empresarios a ser más eficientes y a trabajar con más calidad, creando una nueva actitud y un amplio criterio que nos permitirá ofrecer productos y servicios en un mercado más competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

Huerdo Lange, Juan.
SISTEMA DE FRANQUICIAS.
México, 1989.
Asociación Mexicana de Franquicias, 52 págs.

Gonzalez Calvillo, Enrique y
Rodrigo.
FRANQUICIAS : LA REVOLUCIÓN DE
LOS 90' S.
México, 1992.
McGrawHill, 140 págs.

Raab, Steven S. y Matusky,
Gregory.
FRANQUICIAS : COMO MULTIPLICAR
SU NEGOCIO.
México, 1991.
Limusa, 326 págs.

Love, John F.
MCDONALD'S : LA EMPRESA QUE
CAMBIO LA FORMA DE HACER
NEGOCIOS EN EL MUNDO.
Colombia, 1991.
Carvajal, 495 págs.

EXPANSIÓN.
Revistas.
Enero 1991 - Febrero 1992.