



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA FRANQUICIA, UNA OPCION DE DESARROLLO
PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
JORGE LUCIANO PADRON BARRAGAN
JORGE JAVIER PINA ALVARADO

ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E LUIS FERNANDO RUILOBA PEREZ



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

☺ Gracias a Dios

☺ Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Contaduría y Administración por haberme cobijado durante todo el tiempo que duró mi formación profesional.

♥ A la mejor mujer de este mundo, a la cual admiro y quiero por sobre todas las cosas, pues siempre me ha ayudado en todos los aspectos de mi vida, a la que debo mi ser, siempre tendrá mi cariño y mi amor...

MI MAMA

☺ A mi hermana que siempre va conmigo a todas partes. No te he olvidado.

☺ A mis hermanos y en especial a mi hermano Alejandro por ser como es y ayudarme siempre.

☺ A mis sobrinos y mi cuñada por su apoyo.

☺ A mi mejor amigo, pues siempre me ha brindado su amistad sincera. Javier te lo agradezco infinitamente.

☺ Al Licenciado Luis Fernando Ruiloba Pérez por asesorarnos en la realización de este trabajo.

Sinceramente Jorge.

☺ AGRADECIMIENTOS ☺

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México y sobre todo a la Facultad de Contaduría y Administración por darme mi formación profesional.

Este sueño se lo dedico especialmente a mi madre por su apoyo y por guiar mi camino, sobre todo por el gran amor que siempre me has dado, te amo.

A mi abuelita que me supo orientar cuando era niño y ahora de grande.

Gracias a mi familia, en especial a mis tías Conchita y Teresita por su comprensión, apoyo y ayuda, ya que sin ustedes no hubiera sido posible este sueño.

Maye por darme tu amor y estar conmigo siempre en las buenas y en las malas, te amo.

A mi amigo Jorge Padrón por su apoyo, respeto e invaluable amistad.

A nuestro asesor Luis Fernando Ruiloba Pérez por ayudarnos en la realización de este trabajo.

Y a todas las personas que indirectamente contribuyeron para la realización de este sueño, Gracias.

Gracias a Dios.

Con todo cariño Javier.

INDICE
 LA FRANQUICIA, UNA OPCION DE DESARROLLO
 PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO 1 GENERALIDADES | |
| 1.1 ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA | 5 |
| 1.2 ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA | 7 |
| 1.2.1 DEFINICION DE FRANQUICIA | 7 |
| 1.2.2 CLASIFICACION DE FRANQUICIAS | 8 |
| 1.2.3 FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO EN EL AMBITO DE LA FRANQUICIA | 10 |
| 1.2.3.1 PAPEL DEL FRANQUICIANTE | 10 |
| 1.2.3.2 PAPEL DEL FRANQUICIATARIO | 11 |
| 1.2.4 MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIA | 11 |
| 1.2.4.1 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA | 12 |
| 1.2.5 CONTRATO DE FRANQUICIA | 13 |
| 1.2.6 LO QUE ES Y NO ES FRANQUICIA | 17 |
| CAPITULO 2 SINERGIA DE LA FRANQUICIA | |
| 2.1 OPORTUNIDADES EN LA GLOBALIZACION PARA LA FRANQUICIA MEXICANA | 19 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.2 | ¿ PORQUE FRANQUIICIAR ? | 21 |
| 2.2.1 | OTRAS OPCIONES DE EXPANSIÓN PARA EL DUEÑO DE UN NEGOCIO EN COMPARACIÓN CON EL SISTEMA DE FRANQUICIAS | 22 |
| 2.3 | REQUISITOS Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA QUE QUIERA FRANQUIICIAR | 24 |
| 2.3.1 | REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LAS EMPRESAS QUE DESEEN INCURSIONAR EN EL FORMATO DE FRANQUICIAS | 24 |
| 2.3.2 | CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR LA EMPRESA QUE DESEE FRANQUIICIAR | 27 |
| 2.3.2.1 | UTILIZACIÓN DE MANUALES DE OPERACIÓN | 28 |
| 2.4 | VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE FRANQUIICIAR | 39 |
| 2.4.1 | VENTAJAS | 39 |
| 2.4.2 | DESVENTAJAS | 40 |
| 2.5 | EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS | 41 |

CAPITULO 3

OTROS TEMAS IMPORTANTES EN TORNO A LA FRANQUIICIA
FINANCIAMIENTO DE FRANQUICIAS Y COMISARIATO

| | | |
|-----|---------------------------------------|----|
| 3.1 | FINANCIAMIENTO DIRECTO É INDIRECTO | 49 |
|-----|---------------------------------------|----|

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1.1 | FINANCIAMIENTO DIRECTO | 49 |
| 3.1.2 | FINANCIAMIENTO INDIRECTO | 49 |
| 3.2 | PROBLEMATICA DEL FINANCIAMIENTO A FRANQUICIAS | 50 |
| 3.2.1 | SUGERENCIAS PARA LAS INSTITUCIONES QUE OTORGAN CREDITOS A LOS EMPRESARIOS | 53 |
| 3.3 | PROGRAMAS DE APOYO A FRANQUICIAS | 54 |
| 3.3.1 | REQUISITOS Y DOCUMENTACION GENERAL PARA EL ANALISIS Y CONTRATACION DEL CREDITO CON BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR (BNCI) | 55 |
| 3.4. | ARRENDAMIENTO FINANCIERO COMO OPCION PARA LA FRANQUICIA EN DESARROLLO | 57 |
| 3.5 | COMISARIATOS COMO APOYO EN LA OPERACION DE LA FRANQUICIA | 59 |
| 3.5.1 | DEFINICION DE COMISARIATO | 60 |
| 3.5.2 | CONSIDERACIONES PARA QUE UNA EMPRESA SEA COMISARIATO | 60 |
| 3.5.3 | VENTAJAS DE OPERAR COMO UN COMISARIATO | 62 |
| 3.5.4 | BENEFICIOS PARA EL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO | 64 |

CAPITULO 4
PLAN DE MERCADOTECNIA PARA DESARROLLAR
UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

| | | |
|---------|--|----|
| 4.1 | DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO PARA LA DETERMINACION DE FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (F. O. D. A.). | 65 |
| 4.2 | UN PLAN DE MERCADOTECNIA ORIENTADO A FRANQUICIAS | 68 |
| 4.2.1 | ASPECTOS QUE DEBE CONSIDERAR UN PLAN DE MERCADOTECNIA | 70 |
| 4.3 | ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL PLAN DE MERCADOTECNIA ORIENTADO A LA FRANQUICIA | 72 |
| 4.3.1 | PERFIL DEL FRANQUICIATARIO | 72 |
| 4.3.2 | LOCALIZACION | 76 |
| 4.3.3 | MEZCLA DE MERCADOTECNIA PARA LA FRANQUICIA | 77 |
| 4.3.3.1 | MEZCLA DE MERCADOTECNIA DEL FRANQUICIANTE | 77 |
| 4.3.3.2 | MEZCLA DE MERCADOTECNIA DIRIGIDA AL CONSUMIDOR FINAL PRACTICADA POR EL FRANQUICIATARIO | 80 |
| 4.3.3.3 | FORMAS QUE EL FRANQUICIANTE TIENE PARA DAR PROMOCION Y PUBLICIDAD A LA NUEVA FRANQUICIA | 83 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 4.4 | PROCESO DE ASIGNACION DE FRANQUICIAS | 86 |
| | CASOS PRACTICOS | 89 |
| | CASO 1 | 90 |
| | ASPECTOS GENERALES DE LA FRANQUICIA LOS BISQUETS, BISQUETS OBREGON | |
| | CASO 1 | 94 |
| | ASPECTOS ESPECIFICOS DE LA FRANQUICIA "LOS BISQUETS, BISQUETS OBREGON" | |
| | CASO 2 | 99 |
| | ASPECTOS GENERALES DE LA FRANQUICIA "VIDEOCENTRO" | |
| | CASO 2 | 104 |
| | ASPECTOS ESPECIFICOS DE LA FRANQUICIA "VIDEOCENTRO" | |
| | CONCLUSIONES | 110 |
| | GLOSARIO | 115 |
| | BIBLIOGRAFIA | 117 |
| | HEMEROGRAFIA | 118 |
| | ENTREVISTAS | 118 |

INTRODUCCION

Nuestro país atraviesa por una época difícil, económicamente hablando, donde las principales necesidades del mismo son: crear empresas productivas, competitivas y sólidas, hacer a las actuales eficientes y crear empleos.

Ante la globalización y las condiciones económicas en las que está inmerso nuestro país es prioritario que se encuentren mecanismos o formulas nuevas mediante las cuales se puedan satisfacer las necesidades antes mencionadas, una de estas formulas es el sistema llamado franquicia que es sin duda el método ideal de desarrollo de negocios y ha probado ser una solución para un importante número de empresarios. No sólo debe ser una solución momentánea sino que también se presenta como una opción de desarrollo para las empresas mexicanas en el mediano plazo y directamente como una alternativa de creación de empresas.

Para integrar a las empresas o franquicias mexicanas a la globalización se debe visualizar que el primer paso es incursionar en el mercado de países de habla hispana (Latino América y España), ya que México cuenta con una imagen apreciada y respetada en estos mercados. Por lo anterior se presenta una oportunidad en el corto plazo para las franquicias mexicanas con posibilidades amplias de éxito.

Debe considerarse que en México el sistema de franquicias se encuentra en una etapa de madurez, donde los objetivos principales serán; el desarrollar franquicias de acuerdo a las características del mercado mexicano, internacionalizar empresas mexicanas que cuentan con éste sistema para lograr el reconocimiento en estos mercados y prepararlas a nivel profesional y con calidad competitiva a nivel internacional.

La Franquicia es una oportunidad de negocios para la distribución y comercialización de productos o servicios, en la cual existe una relación contractual y temporal de dos personas; una denominada franquiciante la cual otorga el uso y explotación de su marca así como los conocimientos y asistencia técnica de toda la operación de su negocio a una persona llamada franquiciatario, con el fin de que este repita el éxito de su negocio.

El sistema de franquicia da la oportunidad a las empresas mexicanas que cuentan con sistemas administrativos eficientes, a diversificar su negocio hacia un mercado más amplio, con el beneficio de que al transmitir su marca y sus conocimientos recibirán un rendimiento denominado regalía, además de obtener un reconocimiento mayor de su marca o negocio.

Es necesario resaltar que toda empresa exitosa que quiere crecer tiene diversas opciones las cuales pueden ser riesgosas o bastante costosas. Podemos citar alguna como: iniciar la apertura de sucursales que le significaría desembolsar una cantidad importante de dinero y con alto riesgo de no repetir el éxito, además del tiempo que necesitaría para posicionar su marca.

Al franquiciar el empresario tendrá la seguridad de que su negocio y su marca ya está posicionada y reconocida, además de que cuenta con una estructura administrativa sólida que puede respaldarlo, al desarrollar su sistema de franquicia, pues ésta estructura eficientará cualquier organización siempre y cuando se implemente de la misma manera que la original.

Al tomar la decisión de franquiciar la empresa tendrá que considerar si cuenta con tecnología adecuada, si sus procesos pueden estandarizarse, si dispone de un manual de organización y de procedimientos, si ofrece productos o servicios de calidad, si tiene un control de calidad riguroso, si

desarrolla economías de escala; todo esto para mostrar su situación actual y sobre todo si su marca tiene aceptación en el mercado; es aquí donde el papel del Licenciado en Administración será de vital importancia porque de acuerdo a sus conocimientos y habilidades será capaz de crear y desarrollar esta opción de negocios con los factores antes mencionados ya que requiere de una organización y dirección eficiente.

No queremos presentarla como una panacea ya que sabemos que no existen soluciones únicas e inmediatas y menos en el mundo de los negocios. La franquicia es una oportunidad pero sólo puede ser exitosa si el empresario ha trabajado lo suficiente y por el camino correcto para que su empresa pueda llamarse sólida, reconocida y de calidad.

La empresa que quiera franquiciar debe tomar en cuenta que será una labor constante de cooperación con el que compre o adquiera una de sus franquicias, no bastará con venderla sino también vigilar que se desarrolle como se espera.

Si se quiere que se presente una sinergia como la que se menciona, el franquiciante tendrá que estar atento a que sus franquiciatarios igualen o superen su éxito. Lo anterior se logrará con la capacitación y asistencia técnica continua que el franquiciante proporcione al franquiciatario.

" Algunos datos significativos para mostrar la importancia y perspectiva de la franquicia son:

- *Existen en el país cerca de 400 firmas de franquicias maestras.*
- *Existen 30,000 puntos de venta en todo el país.*
- *Emplean a poco más de 150,000 trabajadores.*

- *El nivel de ventas de las franquicias representan el 1% del PNB*"¹

Otra oportunidad que se presenta para las empresas mexicanas en torno a las franquicias y que no es franquiciar, es el emprender o el desarrollar el concepto de comisariato que es un negocio adyacente a la franquicia.

Los comisariatos se caracterizan principalmente por dar servicio o proveer insumos o materia prima a las franquicias en operación.

Anteriormente las franquicias se satisfacían de sus materias primas en un 70% del extranjero pero hoy esas compras se redujeron a un 20% por lo que se presentan posibilidades amplias de que los comisariatos sean desarrollados por empresas mexicanas.

Un aspecto importante que se relaciona estrechamente con el desarrollo de sistemas de franquicias en México, es el financiamiento, ya que es un factor que puede limitar o fomentar su crecimiento.

Para que un sistema de franquicias funcione de manera óptima necesita de un plan de mercadotecnia que reúna las características principales para que las empresas con posibilidades de franquiciar lo utilicen o se apeguen a éste, en el cual los principales aspectos serán:

1. Perfil del franquiciatario.
2. Mezcla de mercadotecnia orientada al franquiciatario y al consumidor final.
3. Formas mediante las cuales el franquiciante puede contactar prospectos a franquiciatarios.
4. Seguimiento de los prospectos.
5. Localización del punto de venta.

¹ "Periódico Excelsior del jueves 27 de febrero de 1997 Sección Financiera" primera plana.

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA

Es importante dar una breve definición de lo que es la franquicia pues con esto se podrá entender claramente los antecedentes de la misma:

Se puede concebir como un sistema que ofrece la alternativa de expansión para negocios bien adaptados, en donde el dueño cede el derecho de uso de su marca y de los manuales de operación del negocio a cambio de un pago inicial más regalías posteriores, a su vez la persona a la que se le cede la franquicia se compromete, a cumplir con los estándares establecidos por el dueño.

La Franquicia surge en los años 60's del siglo pasado, cuando la empresa SINGER busca un nuevo sistema para vender más y empieza a vender algunas franquicias en los Estados Unidos.

Más tarde este sistema es adoptado por algunas empresas refresqueras, automotrices y hoteleras, etcétera, que se puede decir que son pioneras en aplicar este formato.

En la década de los cincuenta, sesenta y setenta de éste siglo se da el auge por las franquicias en todos los sectores empresariales de los Estados Unidos como un esquema de expansión y dominación de mercado y de ahí se extendió a otros países de Europa.

En México la franquicia llega hasta la década de los ochentas. La primera empresa en establecer una franquicia en México fue Mc Donalds arriesgándose, pues las condiciones de la economía no eran las adecuadas para la inversión productiva o al menos eso parecía.

En esta década, la economía de México era cerrada e ineficiente, aunado a un fuerte proteccionismo que provocaba que la importación de insumos para las pocas franquicias que existían fuese muy problemática y con muchos retrasos, además las altas tasas de interés motivaba la inversión especulativa y desalentaba la productiva.

Con el crack bursátil de 1987 se demuestra que la inversión especulativa acarrea enormes riesgos y se empieza a querer invertir en el sector productivo y es donde la franquicia aparece como una alternativa de inversión.

A finales de 1987. México entra al GATT como primer paso de la apertura comercial lo cual empieza a exigir competitividad y calidad de las empresas mexicanas y esto hace que formatos de negocios como la franquicia sean necesarios en el país. A la firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica se promueve en México un ambiente económico propicio para el desarrollo de un número mayor de franquicias, y las acciones que estimulan ese ambiente son:

1. Se crea una nueva legislación de marcas eficiente.
2. Se deroga la Ley de Transferencia de Tecnología que frenaba la operación de la franquicia.
3. Es creada una definición jurídica de la franquicia y se conforma el marco legal apropiado para su desarrollo.

A todo lo anterior se suma que el empresario mexicano se da cuenta que el esquema de este formato se puede adaptar a su forma de trabajar ; es así como en menos de un año (1990 que es la entrada formal al país de la franquicia) de 6 empresas que operan con este sistema, aumenta a 100 en 60 giros diferentes.

1.2 ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA

A continuación se especificarán los principales elementos que conforman un sistema de franquicias, comenzando por su definición, clasificación y sus elementos.

1.2.1. DEFINICION DE FRANQUICIA

"La Franquicia podemos definirla como un sistema de comercialización de bienes o servicios en la que una persona física o moral denominada franquiciante, transmite contractual y temporalmente a otra denominada franquiciatario la licencia de uso de marca y los conocimientos, procedimientos, métodos y sistemas que le permitan a éste último operar, en forma uniforme y estandarizada un negocio".²

Como podemos ver es una relación estrecha de intereses, en la cual las partes unirán sus esfuerzos y habilidades para que la franquicia, crezca y sea aceptada en diversos mercados. Esta relación se da por el establecimiento de un contrato en el cual se estipulan los derechos y obligaciones que contraen las partes. Es temporal porque el franquiciatario no compra la franquicia, sino que se le otorga el derecho de explotación por cierto tiempo, normalmente diez años, con opción de ampliarla a cincuenta.

Las características de la Franquicia son: la transferencia de la marca, la transmisión de sistemas de operación y la relación financiera o contraprestación.

² Conferencia del Presidente de la Asociación Mexicana de franquicias. "¿Qué es una Franquicia y cómo se regula". Feria Internacional de Franquicias del 28 de febrero al 10 de marzo de 1997.

1.2.2. CLASIFICACION DE FRANQUICIAS

Existen diferentes criterios para clasificar a las franquicias, dependiendo de las características de cada negocio.

Una primera clasificación de la franquicia puede ser de acuerdo al sector donde se encuentre inmersa, por tanto la franquicia puede caer dentro de la siguiente taxonomía.

De acuerdo al ramo de actividad del franquiciante pueden ser, según el Centro Internacional de Franquicias:

"a) Franquicia de Industria.

Es aquella en la que el franquiciante opera una empresa industrial, y su actividad dentro del sistema de franquicias es de abastecer la materia prima esencial y el "know-how", además del uso de explotación de su marca en un mercado determinado. Un ejemplo de este tipo de Franquicia en México, es el de la industria embotelladora de refrescos; cuyas fábricas son operadas por franquiciatarios, en donde los franquiciantes abastecen los jarabes concentrados y el "know-how".

b) Franquicia de Comercio.

Es aquella en la cual el franquiciante instala y opera un negocio a nivel de comercio, en donde comercializa esencialmente productos o servicios, o los dos.

Ejemplos de este tipo de franquicias los podemos encontrar:

- Nutrisa. Comercializa productos.
- Dry Clean. Prestación de servicios de tintorería.
- Opticas Devlyn. Comercializa productos y ofrece servicios ópticos.

De acuerdo al estado de desarrollo de operación que pueden ser:

c) Franquicia de producto y marca.

Es donde el franquiciante otorga la autorización para el uso de su marca y donde él provee los productos o servicios que serán comercializados por el franquiciatario.

d) Franquicia de distribución exclusiva.

Tiene las mismas características que la de producto y marca con la diferencia de que las franquicias que funcionen con la marca del franquiciante se usarán como canal exclusivo de sus productos y servicios del franquiciante.

e) Franquicia de formato de negocio.

Es aquella donde el franquiciante, apoya en la ubicación del negocio, controla la transferencia de tecnología para los franquiciatarios, orienta la implementación, operación y administración de un negocio, actualiza continuamente los manuales del franquiciatario de acuerdo a sus patrones, cuenta con al menos una unidad piloto con las características que serán operadas por el franquiciatario".

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Franquicias existen diferentes tipos de Franquicias las cuales se describen a continuación:

1. "Franquicia Maestra.

Es aquella en la que el franquiciante concede al franquiciatario el derecho a otorgar subfranquicias o franquicias unitarias en el territorio".

2. Franquicia Regional.

El franquiciante otorga al franquiciatario el derecho a abrir un número determinado de franquicias unitarias en una región delimitada; pudiendo o no concederle el derecho de subfranquiciar u otorgar franquicias unitarias".

3. Franquicia Unitaria.

Como su nombre lo indica es la unidad que se otorga a un franquiciatario no siendo este susceptible de subfranquiciar u otorgar otras franquicias".

1.2.3 FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO EN EL AMBITO DE LA FRANQUICIA

A continuación se definen las partes que conforman el sistema de franquicias y se describe el papel de cada una. Básicamente son dos personas que se involucran directamente en este sistema.

1.2.3.1 PAPEL DEL FRANQUICIANTE

Franquiciante. Persona física o moral que otorga una franquicia, transmitiendo los derechos de explotación de su marca y aportado los conocimientos (asistencia técnica, manuales, experiencias) a cambio de una paga inicial que cubrirá los aspectos antes mencionados.

El franquiciante es:

- El dueño de la marca o producto.
- El dueño del "know-how" del negocio.
- Innova o desarrolla nuevos productos.
- El de la experiencia comercial.
- Es el de las relaciones con los proveedores.
- Administra la reserva de mercadotecnia y publicidad.
- Supervisa el impacto de la imagen corporativa.
- Proporciona asistencia técnica.

1.2.3.2 PAPEL DEL FRANQUICIATARIO

Franquiciatario. Persona física o moral que adquiere una franquicia.

El franquiciatario es:

- Adquiere una franquicia, pagando al franquiciante casi siempre un pago inicial además de regalías.
- Es el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia de acuerdo a los parámetros del franquiciante.
- En general paga todos los costos de instalación y gastos de operación.

1.2.4. MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIA

Es importante contemplar este aspecto para saber que ley es la que regula el aspecto jurídico de la franquicia en México. Las autoridades a fin de evitar la sobrerregulación y limitar el desarrollo de éstas especificaron en la Ley de Propiedad Industrial (junio de 1991) la definición legal de franquicia:

"Existirá franquicia, cuando con la Licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue".³

Según lo anterior especifica claramente los elementos característicos que debe reunir una franquicia. Esta definición legal ha ayudado a tener un mejor entendimiento de este formato de negocios, contribuyendo a dar

³ Ley de la Propiedad Industrial artículo 142.

confianza y seguridad a las personas que quieran incursionar en este sistema.

En cuanto a las obligaciones del franquiciante la misma Ley cita lo siguiente:

" Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley".⁴

Este segundo párrafo del mismo artículo establece la obligación de los franquiciantes de entregar a los futuros franquiciatarios la información relativa a la franquicia que se pretende otorgar, este documento se llama o se conoce en el medio de la franquicia como Circular de Oferta de Franquicia (COF).

1.2.4.1 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA

La Circular de Oferta de Franquicia es la información que deberá presentar el franquiciante al franquiciatario la cual describe todo lo relativo a la franquicia que se pretende otorgar. El objetivo de la Circular de Oferta de Franquicias es que el franquiciatario profundice en el análisis para la inversión en una franquicia.

Los elementos que debe integrar la Circular de Oferta de Franquicia están regulados en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial y estos son:

"1. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.

2. Descripción de la franquicia.

3. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso,

⁴ Ibidem

franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.

4. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;

5. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.

6. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.

7. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.

8. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.

9. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.

10. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia".⁵

Estas son las únicas disposiciones que regulan directamente a la franquicia, pero cabe señalar que son aplicables disposiciones de tipo civil, mercantil, de propiedad autoral, marcario, fiscal, laboral etcétera.

1.2.5 CONTRATO DE FRANQUICIA

La autoridad ha pretendido que la franquicia se autoregule básicamente a través de las obligaciones que las partes pacten en el Contrato de Franquicia, que sin duda se convierte en elemento esencial en la operación de todo negocio a franquiciar.

"El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al

⁵ Reglamento de La Ley de la Propiedad Industrial artículo 65.

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 franquiciatario".⁶

Este contrato determina la relación entre el franquiciante y franquiciatario, además de establecer los derechos y obligaciones de cada una de las partes, por tanto es necesario que se consideren todos los aspectos vinculados con la franquicia para evitar problemas posteriores de carácter legal y operativo estipulados en el documento presentado por el franquiciante.

A) Derechos y obligaciones del franquiciante. Dentro del contrato precitado se estipula lo siguiente:

A.1) Conceder el uso de marca y el nombre comercial. Nombre de la marca, como se debe usar y lugar autorizado para el uso.

A.2) La concesión de explotación de patentes. Cuando el producto o servicio, materia de la franquicia, requiera para la explotación por un tercero el uso de una o varias patentes se deberá de incluir en el contrato como una obligación del franquiciante la autorización para explotar estas patentes.

A.3) Suministrar la tecnología. Transmitir los conocimientos técnicos indispensables para el buen funcionamiento de la franquicia que incluye: proporcionar los manuales, guías, procedimientos de operación, asistencia técnica para la aplicación de la tecnología, información que permitan la explotación de la franquicia, puede incluir información acerca de la localización óptima para la franquicia, aprobación de diseños, decoración,

⁶ Sánchez, Soto Armando. "Sección Pautas de la Administración". Administrare Hoy. México, D.F. No. 4, agosto de 1994, pp. 53-55

etcétera, capacitación y entrenamiento.

A.4) Derecho de inspección. El franquiciante tiene la facultad de inspeccionar y supervisar las operaciones del franquiciatario con el objeto de especificar si se están cumpliendo de manera estandarizada los procesos, además de considerar si los productos y servicios que se están comercializando, son los que le ha transmitido, todo ello mientras dure la situación contractual.

A.5) Si la franquicia está referida a un negocio comercial. El franquiciante provee sus productos al franquiciatario, y se tiene que establecer entonces los plazos de entrega y volúmenes.

A.6) En algunos casos realizar la publicidad necesaria para la franquicia.

B. Derechos y obligaciones del franquiciatario:

B.1) Usar las marcas y nombres comerciales conforme a lo establecido en el contrato.

B.2) Explotar las patentes.

B.3) Situar el establecimiento conforme a los estándares y aprobación del franquiciante.

B.4) Seguir todas las especificaciones sobre la organización del negocio (administración y organización de acuerdo a normas y reglas establecidas por el franquiciante).

B.5) Pagar la contraprestación; esta se divide en: pago inicial que tiene el propósito de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos que hizo para llevar a cabo la firma del contrato y pago periódico de regalías, este es un punto clave de la negociación.

El monto o 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 transmitidos al franquiciatario. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado, este porcentaje varía de una a otra franquicia.

B.6) Proporcionar información periódicamente (cumplimiento de normas, estandarización de procesos o si se requiere asistencia técnica, resultados obtenidos para determinar regalías).

B.7) Guardar el secreto. No divulgar a terceros la información confidencial de la operación y tecnología de la franquicia, no sólo durante la vigencia del contrato sino también después de la terminación.

B.8) No vender o explotar otros productos o servicios. No se pueden vender productos o servicios que no se contemplen en el contrato de franquicia.

B.9) No ceder, traspasar o sublicenciar. Este derecho corresponde exclusivamente al franquiciante.

La causa de rescisión puede ser por el incumplimiento de alguna de las partes.

Se puede establecer que al presentarse el incumplimiento de alguna de las cláusulas la parte afectada notificará por escrito a la parte que incurrió en éste el plazo para resarcir el incumplimiento y en caso de no hacerlo en dicho plazo la parte afectada podrá dar por terminada la relación.

El contrato de franquicia debe estar elaborado de tal forma que permita la óptima operación y administración de la misma, debiendo cumplir con tres requisitos básicos:

1. Ser una verdadera herramienta de ventas de franquicias.
2. Prevenir litigios, y;
3. Evitar conflictos.

Este contrato podrá tener una duración de diez años con opción ampliarse hasta cincuenta años.

1.2.6 LO QUE ES Y NO ES FRANQUICIA

Para dar un panorama objetivo y general de la franquicia, con el fin de evitar confusiones se presentan a continuación los elementos característicos que ayudan a diferenciar a una franquicia de otro tipo de negocio (independiente).

" Un sistema de franquicias si es:

- * *Una forma de hacer negocio.*
- * *Un negocio basado en porcentajes.*
- * *Una combinación del espíritu emprendedor y la administración profesional.*
- * *Una estrategia de desarrollo de negocios para uno mismo pero no por sí mismo.*
- * *Una operación basada en la confianza.*
- * *Un formato de negocios comercialmente atractivo.*
- * *Un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente.*
- * *Un negocio que basa su éxito en la comunicación permanentemente entre las partes.*

Un sistema de franquicias no es:

- * *Un sistema totalitario.*
- * *Problema de una sola persona.*
- * *Una solución a problemas financieros.*

- * *Desarrollar representantes o distribuidores.*
- * *El éxito inmediato.*
- * *Un contrato que liga a las partes para toda la vida.*
- * *Un instrumento a través del cual se vende algo (una franquicia se otorga).*
- * *Un formato que garantice el éxito del negocio.*
- * *Una relación pasajera".⁷*

⁷ Conferencia del Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias "¿ Qué es una franquicia y cómo se regula ?. XVII Feria Internacional de Franquicias del 28 febrero al 1o. marzo de 1997.

**CAPITULO 2
SINERGIA DE LA FRANQUICIA**

2.1. OPORTUNIDADES EN LA GLOBALIZACION PARA LA FRANQUICIA MEXICANA

La apertura económica en todo el mundo ha permitido que las empresas se internacionalicen y ha motivado a los inversionistas a integrarse a un formato de negocios denominado franquicia para incursionar en este escenario empresarial moderno.

Podemos ver que la Franquicia es una alternativa que cuenta con las características necesarias para que se integre en el proceso de globalización, tanto para competir y desarrollarse en México como en el extranjero.

La contribución a las economías que integran a sus actividades empresariales el sistema de franquicias se ve reflejada en un incremento en el empleo, mayor producción de bienes y servicios, mejoramiento de la productividad, mayor competitividad y aumento en el producto nacional bruto de cada país.

Específicamente en México el proceso de apertura económica ha provocado que se busquen mecanismos que lo incursionen a la dinámica integradora o globalizadora. Si bien el establecimiento de relaciones económicas con diversos países a través de tratados y acuerdos comerciales, han hecho que la actividad comercial de México se incremente en el extranjero pero sólo en algunos sectores que tienen a su vez empresas que cuentan con los medios para exportar y competir. Los beneficios no han sido equilibrados para la gran mayoría de las empresas mexicanas, pues la entrada de muchas empresas extranjeras al país ha originado el cierre o la

desaparición de un alto número de empresas, principalmente micro y pequeñas, aunado a esto la importación de infinidad de productos ha sido factor que limita el crecimiento de las empresas mexicanas.

Está visto que no se ha aprovechado adecuadamente los escenarios que se presentan en la actualidad, por eso se debe considerar que México cuenta con una situación geográfica que brinda excelentes oportunidades para hacer negocios, tanto para los inversionistas extranjeros como para los nacionales.

Se puede considerar que México es un puente entre los países del norte y sur del continente, constituyéndose así en el medio idóneo para que las franquicias del resto de norteamérica se adapten al mercado mexicano para poder después, ser fácilmente implantadas en el resto de los países de América Latina, siendo esto un hecho en nuestros días, pero más que importar franquicias originarias de otros países se debe aprovechar la oportunidad para la internacionalización de las franquicias mexicanas. Esta consideración debe hacerse también respecto a la ubicación geográfica y la relación con Europa, encontrando en España una puerta natural (idioma).

La participación de México en la APEC (Asia-Pacific-Economic Coperation), igualmente constituye una gran oportunidad, para que las franquicias lleguen a formar parte de las relaciones comerciales entre los países que forman esta organización.

Los tratados comerciales que México ha establecido con diversos países de América Latina muestran campos naturales para que México pueda hacer presencia con su propia tecnología de la franquicia.

Por lo anterior todas las actividades de las franquicias mexicanas manifiestan una postura acorde al proyecto económico del país, en el cual un objetivo principal es que México se convierta en el mediano plazo en un

exportador de franquicias mexicanas que sean reconocidas y aceptadas en un número importante de países.

Las ventajas que ofrece la globalización a las empresas que quieran franquiciar y que cumplan con los requisitos establecidos son; mantener su posición nacional e internacional, crecimiento y fortalecimiento de su producto y marca, imagen reconocida y dominio del mercado en que participa.

2.2 ¿ PORQUE FRANQUIICIAR ?

Los principales motivos por los cuales el propietario de un negocio tiende a adoptar un sistema de franquicias son; necesidad de expansión del negocio impuesta por el mercado, por la competencia o por inquietud personal.

Se tiene que tomar en cuenta que para que sean aplicables estas consideraciones el negocio se debe encontrar en una etapa exitosa, pero tiene limitaciones en cuanto a estar geográficamente restringido en una sola unidad. Existen otras razones adicionales que fomentan la adopción de este tipo de negocios y pueden ser: cuando la demanda es mayor a la capacidad de la empresa para ofrecer productos y servicios, cuando existen mercados desatendidos que son posibles de satisfacer y por la diversificación de la competencia.

Las consideraciones que el empresario debe tomar en cuenta para analizar la decisión de franquiciar son:

- Potencial del negocio a franquiciar.

- Analizar si es la mejor forma de expansión.
- Definir cuando el negocio está listo para franquiciarse.

2.2.1 OTRAS OPCIONES DE EXPANSIÓN PARA EL DUEÑO DE UN NEGOCIO EN COMPARACIÓN CON EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

A continuación se detallarán las opciones que tiene el dueño para expandir su negocio, haciendo una comparación con el sistema de franquicias, es decir; se mostrarán las ventajas y desventajas que ofrecen estas opciones:

I. Desarrollar sucursales propias.

El dueño recibe el 100% de las utilidades obtenidas a diferencia de la franquicia en donde el franquiciante recibirá una regalía por la explotación del negocio. El abrir sucursales requiere una gran inversión por parte de la empresa que quiera expandirse, además presenta problemas para allegarse del personal que tenga las habilidades y conocimientos necesarios para repetir el éxito del negocio, aunado a que el período de recuperación de la inversión es muy largo; la franquicia no requiere de grandes inversiones de capital propio, ya que el franquiciatario es el que desembolsa el capital para desarrollar una nueva unidad y el franquiciante obtiene regalías desde los primeros reportes de ventas que hace el franquiciatario, además de que el negocio tiene grandes posibilidades de ser exitoso pues ha sido probado por el franquiciante y los requerimientos de personal están bien definidos y establecidos por el franquiciante que ha probado cuales son los mejores.

Otra de las ventajas inmersas en el sistema de franquicias es la asistencia técnica que proporciona el franquiciante al franquiciatario desde el inicio de las actividades y que se ve reflejada en la capacitación inicial y en la adaptación de la tecnología.

II. Contratos de Asociación.

Este tipo de acuerdos resultan de negociaciones entre dos partes que se asocian para expandir sus negocios bajo el mismo nombre, pero donde cada una de las partes promueven sus propios objetivos y a su vez provoca una pérdida de control en las decisiones importantes del negocio y presenta serios conflictos de intereses; a diferencia de un contrato de franquicia en el que el franquiciante unilateralmente define las condiciones de operación y administración del negocio que le da un mayor control sobre el mismo, además, de que se establece una relación estrecha entre franquiciante y franquiciatario pues los intereses son compartidos y el éxito o fracaso del franquiciatario afecta directamente al franquiciante.

III. Crecimiento mediante una distribución generalizada.

Si un negocio independiente quiere ampliarse y ofrece un producto que no exige un servicio especial de diseño, instalación y mantenimiento de posventa, la mejor forma de distribuir este producto es a través de canales de distribución establecidos.

Por el contrario, si el producto es original y requiere de vendedores especializados, un respaldo constante, el crecimiento por medio de un sistema de franquicias resulta lo ideal.

2.3 REQUISITOS Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA QUE QUIERA FRANQUICIAR

Las empresas mexicanas que quieran incursionar en el sistema de franquicias deberán cubrir ciertos requisitos indispensables como son; tamaño y tiempo en el mercado, además de tener una operación estandarizada por medio de manuales de operación claramente especificados, ser un negocio rentable y fácil de operar.

Existen otros elementos que también intervienen para que se fomente la entrada de una empresa al sistema de franquicias:

- Son negocios exitosos.
- Tienen un mercado definido y segmentado.
- Cumplen con la demanda a largo plazo (economías de escala).
- Ofrecer productos y servicios adicionales.
- Ofrecer el valor agregado para que el cliente se sienta satisfecho.
- Los productos han sido probados y aceptados ampliamente por el consumidor y/o usuario.

2.3.1 REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LAS EMPRESAS QUE DESEEN INCURSIONAR EN EL FORMATO DE FRANQUICIAS

El empresario que ha decidido expandir su negocio mediante franquicias, debe tener en cuenta que esto significa un cambio en el concepto del mismo, el nuevo producto que ofertará será la propia franquicia y su mercado estará conformado por los posibles franquiciatarios potenciales y por aquellos que tienen una franquicia de su negocio a quienes deberá prestar servicio y apoyo constante en la instalación, operación, y administración del mismo es decir que el franquiciador trae consigo nuevas responsabilidades.

Para desarrollar un sistema de franquicias se tiene que estar consciente de los requisitos legales, administrativos, operacionales y económicos que hay que cubrir para que las empresas mexicanas puedan franquiciar.

A continuación se enunciarán los principales requisitos y responsabilidades que el franquiciante debe cubrir:

1. El franquiciante debe ser proveedor al franquiciatario.

Se tiene que tener lo necesario para proveer de servicios al franquiciatario (asistencia técnica, capacitación, adecuación de la tecnología, manuales de operación) con el fin de que el franquiciatario repita el éxito del franquiciante y obtenga una ventaja adicional al de hacer un negocio independiente.

2. El negocio a franquiciar deberá ser rentable.

Punto primordial ya que el negocio a franquiciar debe probar ser lo suficientemente rentable pues asegurará la generación de las utilidades del futuro franquiciatario y a su vez podrá recuperar su inversión en cuanto a trabajo y pago de regalías.

3. Capital.

El franquiciante debe tener el suficiente capital para operar una o varias unidades propias, que tienen como propósito fundamental el ser prototipos del negocio en donde los procesos operativos, financieros y de mercado puedan ser probados y refinados.

Los costos de tipo legal y de desarrollo del negocio son indispensables para dejar listo el programa para franquiciar. Otras situaciones que el franquiciante debe afrontar económicamente son; pérdidas al inicio de operaciones, selección de personal adecuado para soportar el desarrollo del negocio y desarrollar nuevos productos y servicios.

4. Gerencia y Dirección.

La persona encargada del negocio que será además la responsable de la operación eficiente del sistema de franquicias deberá contar con un equipo de trabajo que tenga experiencia en administración, sistemas, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

Esto le permitirá tener un mayor control de las actividades que se realicen en el sistema que se pretenda implantar.

5. Marcas.

El 50% del desarrollo de un sistema de franquicias es la marca, por lo cual se debe partir de su registro ante las autoridades competentes, se deben estimar algunas consideraciones especiales para la utilización de la marca y sus aplicaciones como: su ubicación en nuevos territorios, competidores y los posibles conflictos con otras marcas.

Los aspectos relativos a la marca que la empresa mexicana que quiera franquiciar deberá contemplar y que serán indispensables son:

- La marca o nombre comercial deberá identificar al concepto de la franquicia.
- Imagen corporativa adecuada a la marca o nombre comercial.
- Registro ante dependencias correspondientes de la marca o nombre comercial.
- Manual de identidad corporativa en donde se especifique todas las características del uso de marca o nombre comercial.

6. Viabilidad del negocio.

La empresa mexicana que quiera franquiciar deberá ser exitosa y tener ciertas consideraciones relativas al mercado como: buen posicionamiento en el mercado, ofrecer productos y servicios con un valor adicional al

consumidor o usuario y tener un producto aceptado y reconocido por la calidad a nivel nacional.

Otro aspecto importante es que debe ser una empresa que el futuro franquiciatario pueda operar con facilidad.

Los estudios de mercado son de gran utilidad para conocer muchos aspectos que pueden demostrar si es o no viable el mercado, son costosos y en ocasiones largos pero si son realizados por gente experta y profesional son como se dijo invaluable y sirve como sustento de la franquicia, para su venta posterior.

7. Operación fácil.

Otro aspecto importante es que debe ser una empresa que el futuro franquiciatario pueda operar con facilidad, ya que la capacitación, el entrenamiento y la enseñanza de lo que es la franquicia le permitirán operarla sin problemas.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR LA EMPRESA QUE DESEE FRANQUICIAR

Los elementos característicos principales para que exista un sistema de franquicias de empresas mexicanas, será responsabilidad directa del franquiciante ya que hará que su negocio sea diferente a otros, al ofrecer productos y servicios que sean plenamente identificados por los consumidores o usuarios, también presentar a sus futuros franquiciatarios la esencia de su éxito para que sea repetido por estos.

Se citará un ejemplo de una empresa mexicana que ha incursionado en el formato de franquicias:

- I. Cuenta con operaciones y procesos estandarizados susceptibles de ser repetidos por el franquiciatario.
- II. Se apoya en un paquete de manuales administrativos de toda operación y procedimientos que son indispensables para el efectivo funcionamiento de la franquicia.
- III. Ofrece productos y servicios de calidad.
- IV. Se reconocen sus productos por los compradores o usuarios.
- V. Cuenta con tecnología y métodos de producción eficientes.
- VI. Cuenta con economías de escala.
- VII. Tiene personal ejecutivo y operativo comprometido con la empresa.
- VIII. Cuenta con un segmento de mercado bien definido.
- IX. Su marca es reconocida y con prestigio.
- X. Tiene un buen nivel de ventas.
- XI. Tiene proveedores o comisariatos que abastecen en forma eficiente a la franquicia.
- XI. Es un negocio exitoso.

2.3.2.1 UTILIZACIÓN DE MANUALES DE OPERACIÓN

Un requisito indispensable para generar un sistema de franquicias es la elaboración de manuales de operación con el propósito de que las actividades del franquiciatario sean iguales a las del franquiciante y se ofrezcan productos y servicios estandarizados para esto el franquiciatario deberá apearse al estricto cumplimiento de dichos manuales aportados por el franquiciante. En base a ello la unidad franquiciada determinará su posicionamiento en el

mercado, la satisfacción del cliente y la uniformidad de los productos y servicios.

El paquete operacional o conjunto de manuales de operación y servicio; es una serie de guías que se le proporcionan al franquiciatario para mostrar la forma detallada en que se debe producir un bien o prestar el servicio, además en la forma en que se le ha de presentar al cliente incluyendo también la imagen del local y de los empleados.

En términos generales el franquiciante ofrece al franquiciatario la forma de comprender la naturaleza del negocio, asimismo dar con precisión los requerimientos y procedimientos probados y exitosos de la franquicia.

" El número y contenido de los manuales varían según el giro, tipo y esquema del negocio a franquiciar. Sin embargo, entre los más comunes se encuentran:

- *Manual de operaciones.*
- *Manual preoperativo.*
- *Manual de capacitación y entrenamiento.*
- *Manual publicitario.*
- *Manual para la selección del lugar en que se instalará la unidad franquiciada.*
- *Manual para desarrollar el plan de mercadotecnia.*
- *Manual de reportes (incluye formas financieras y procedimientos apropiados).*
- *Manual de soporte en el campo.*
- *Catálogo de formas.*
- *Manual de descripción de puestos.*
- *Manual de control de calidad.*

- *Manual de formas.*
- *Manual de descripción puestos*".⁸

A continuación se explican cinco de los manuales más importantes de todo sistema de franquicias; manual de operaciones, de capacitación y entrenamiento, de mercadotecnia, de formas de control de calidad y manual preoperativo. Con el fin de que la empresa a franquiciar tome en cuenta lo esencial que deben contener estos manuales para dar la información pertinente al franquiciatario sobre el negocio a operar.

A. Manual de Operaciones

Es el documento que describe en detalle los procedimientos y materiales que se utilizarán en las actividades diarias y que hacen que la franquicia tenga éxito. Este manual proporciona información acerca de la operatividad de la franquicia y ayudará a resolver los problemas que se puedan presentar al futuro franquiciatario, por otro lado la información se debe estructurar para que el franquiciante controle el registro de ventas e ingresos de cada unidad franquiciada para evitar la evasión en el pago de cuotas o regalías.

Existen dos tipos de manuales de operación:

" a) *El destinado al franquiciatario. Debe describir cada función y procedimiento operacional de cada negocio. Esta información debe explicar paso a paso cada una de las operaciones e incluir gráficas, tablas e ilustraciones que le ayuden al franquiciatario a identificar todos los aspectos involucrados en la operación diaria del negocio franquiciado.*

Este documento servirá de guía para entrenar a nuevos empleados.

b) *Para uso del franquiciante. Debe tener un manual operativo del*

⁸ Dí Constanzo Juan y otros. Desarrollo de Sistemas de Franquicias. pp. 76.

sistema de franquicias, en el que se describan procesos de vigilancia y supervisión, control de calidad, periodicidad de visitas, así como la estructura administrativa que ayudará en la gestión del sistema global "."

Cada uno de los anteriores manuales son de gran importancia para cada uno de los elementos que los utilizarán. Se puede decir que el destinado al franquiciatario es de suma importancia para él ya que le mostrará la manera de hacer las cosas y así poder repetir el éxito del franquiciante.

En lo que respecta al manual para el franquiciante el tenerlo adecuadamente estructurado le permitirá tener un control exacto y confiable sobre el sistema de franquicias que pretende desarrollar. Es muy útil ya que simplifica su labor de gerencia y le permite la delegación de las tareas propias de cada uno de los puestos que integran el sistema.

Los documentos antes mencionados deben cubrir los requisitos de la administración (fondo y forma) así como la legalidad y función del sistema de franquicias.

Es recomendable actualizar los manuales según cambie la situación tecnológica del franquiciante, se incluyan nuevos productos y/o procesos, según cambie el clima de negocios en el cual esta inmerso el sistema de franquicias, ya que el propósito fundamental es generar nuevos clientes y mejores resultados financieros de la franquicia.

A.1 Partes integrantes del manual de operación y servicios.

Los rubros que integran el manual de operación de la empresa a franquiciar contendrán la siguiente información:

1. Antecedentes

El franquiciante debe incluir la historia de la empresa, la forma en que

* Di Conzanzo y otros. Desarrollo de Sistemas de Franquicias. pp. 77

logró su posicionamiento en el mercado y las necesidades de personal para la aplicación de la franquicia.

También se debe especificar las obligaciones de los elementos del sistema (franquiciante y franquiciatario).

2. Operación General

Se deberá explicar factores de éxito de la empresa a franquiciar (servicio, calidad, rapidez y productos) así como los estándares de calidad y desempeño.

También se especificará la garantía, políticas de devoluciones, atención al cliente, además de explicar cada uno de los procesos que se llevan a cabo y dar a conocer las recetas si es que las hay.

3. Gestión

Presentar políticas de sueldos y salarios, determinación de los proveedores potenciales que cumplen con las reglas de calidad de los insumos (comisariato), así como presentar las normas básicas de publicidad y promoción del negocio.

Es indispensable que se especifiquen los documentos legales que pueden ser: reportes, estados financieros, contabilidad, seguros y fianzas, etcétera, de la relación franquiciante-franquiciatario a lo largo de su relación.

En el área laboral, se debe indicar que hacer en caso de accidente de trabajo o percances a clientes, igualmente la forma de supervisión y en general las prácticas de personal como capacitación, adiestramiento, servicios, sueldos y salarios, prestaciones, etc.

4. Operación de la Unidad

Con el objeto de estandarizar el sistema de franquicias, el franquiciante debe detallar los aspectos relativos al producto como son: procesos, calidad,

precios, imagen de la franquicia, servicio al cliente, cortesía y políticas de crédito.

En relación al local, se especificarán elementos característicos como son; mantenimiento, horas de apertura, horario de oficina, descuentos a empleados, relaciones con la comunidad, políticas de marca y su utilización.

5. Organización

Es la esquematización de la descripción de los diversos puestos que integran una franquicia representados por organigramas que servirán para describir la autoridad y responsabilidad individual de cada elemento de la franquicia.

Se debe describir el procedimiento de apertura, cierre de caja y de tienda, además de la limpieza del local, e incluir un programa de mantenimiento preventivo de equipo e instalaciones, periodicidad de inspecciones y auditorías internas y externas.

6. Ventas

Es importante destacar este punto ya que es primordial en el manual; aquí se indicará la forma en que se deberá de proyectar el producto al mercado. Por tal motivo el franquiciante debe presentar los métodos de venta y la forma en que se manejarán las devoluciones y cambios de los productos. También para llevar un control es recomendable que se describa el procedimiento de levantamiento de órdenes y su forma de pago.

Es pertinente que en el rubro de ventas se aclaren por separado:

- Como llevar las cuentas de crédito.
- Forma de hacer el cobro del impuesto de ventas.
- Relación de ventas con el inventario.
- Las compras de acuerdo a lo que se tenga en inventario en

proporción con el volumen de ventas.

- Manejo de aparadores (anaqueles o vitrinas).
- Eventos de apertura.
- Promociones en ventas estacionales y mensuales.
- Uso de medios (televisión, radios, periódico, correo directo).

Es indispensable que éstos aspectos se detallen y expliquen en forma general en esta parte del manual, ya que existe un manual de publicidad y promoción que si lo analizará a fondo.

7. Inventarios

Están estrechamente relacionados con las ventas por lo que en este apartado se tienen que especificar detalles como: compras (órdenes), logística y recepción, métodos de control de inventarios, formas de prevención de pérdidas; robos y seguros para los inventarios.

8. Mantenimiento

Los factores que el franquiciante debe poner a consideración del franquiciatario para que este opere sin algún inconveniente son:

- Mantenimiento preventivo.
- Mantenimiento del local y su periodicidad.
- Cuidado del equipo, maquinaria y mobiliario en cada parte del local como (baños, estacionamientos, cocina, área de recepción).
- Música de fondo que tiene que tener el negocio.
- Protección contra incendios.
- Programa de mantenimiento de servicios (eléctrico, plomería, mecánico y de construcción).
- Alarmas, llaves, cerraduras.

Para Negocios Relacionados con Alimentos

- Plan de fumigación de plagas.
- Entrada y salida de emergencia.

Esta es sólo una breve descripción de cada uno de los elementos que puede incluir el manual de organización, de hecho; cada sistema de franquicias incluirá estos u otros según sea el giro, estándares de administración o país donde se encuentre la franquicia.

B. Manual de Entrenamiento.

El contacto del franquiciante con los franquiciatarios debe ser directo. Mediante este contacto el franquiciante enseña al franquiciatario los diferentes procedimientos de operación y como manejar al personal, lo cual puede llamarse entrenamiento formal y continuo en el cual se transmiten conocimientos específicos para manejar una franquicia.

En el transcurso del entrenamiento formal el franquiciante muestra al franquiciatario la forma de operar la franquicia utilizando los manuales. En esta forma el franquiciante se cerciora de que el franquiciatario conoce perfectamente el negocio y a su vez el franquiciatario conoce las formulas por las que pago la franquicia y pagará en lo sucesivo.

Por otro lado este manual contiene un programa de entrenamiento el cual es conveniente que conozca al detalle el franquiciatario pues le servirá para conocer en profundidad el negocio y a su vez pueda transmitirlo a sus empleados. El programa debe estar diseñado de acuerdo a las características de la franquicia, y en general debe contener los siguientes puntos:

- * Operaciones básicas.
- * Contabilidad y computación.
- * Administración.

- * Entrenamiento de empleados.
- * Planes arquitectónicos y especificaciones.
- * Criterios para seleccionar el punto de venta.
- * Control de inventarios y compras.
- * Publicidad y promoción de ventas.
- * Aspectos legales.
- * Seguros.
- * Equipo y mantenimiento.

C. Manual de Mercadotecnia.

Es el documento que se encarga de transmitir la filosofía mercadológica del franquiciante al franquiciatario y que dará la orientación hacia el cliente que debe tener y como tratarlo.

Los aspectos que este manual debe contener y describir detalladamente tanto para el franquiciante como para los futuros franquiciatarios que pretenda tener son: especificaciones detalladas del envase, empaque, embalaje, y servicios al cliente. Este manual debe estar elaborado de tal forma que se pueda adaptar a los cambios de la franquicia es decir que se puedan agregar algunos aspectos o corregir los establecidos.

a) **Envase**

" Por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros productos".¹⁰

En forma general es cualquier recipiente, lata, caja o envolturas propia

¹⁰ FISCHER. Laura. Mercadotecnia. Ed. McGrawHill, México, D.F. pp 150, 156, 162.

para contener alguna materia o artículo; se tiene que tomar en cuenta que lo fundamental del envase es dar protección al producto para su transportación.

b) Empaque

"Empaque se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor".¹¹

El propósito del empaque es el proteger el producto, el envase o ambos y ser promotor del artículo en el canal de distribución.

c) Embalaje

"Embalaje en su expresión más breve es la caja o envoltura con que se protegen las mercancías para su transporte y almacenamiento.

Por tanto el objetivo del embalaje es llevar un producto y proteger su contenido durante el traslado de la fábrica a los diversos canales de distribución".¹²

d) Servicio al cliente

Aquí se detalla la manera en que se debe presentar y ofrecer el producto o servicio al cliente y los aspectos adicionales que incluye la compra, como pueden ser la garantía o sugerencias.

Elementos como el precio, la mezcla de mercadotecnia y de producto, estrategias de ofertas y promociones cambian de manera dinámica, por lo que el manual debe ser versátil.

Este manual debe describir la posición del negocio en el mercado, ante la competencia y segmento de mercado al que va dirigido.

¹¹ Ibidem

¹² Ibidem

D. Manual de Formas de Control de Calidad.

Este manual hará que se mantengan los estándares de calidad del producto, servicio y en general de las operaciones del negocio y deberá contener las formas de evaluar si se cumple o no con dichos estándares.

El empresario que desee franquiciar deberá tomar muy en cuenta que con base en lo que él defina como estándar de calidad para su franquicia, los franquiciatarios deberán repetir esos estándares tal y como aparece en su manual.

Las áreas generales de este manual podrán incluir por lo menos la apariencia física del local, presentación de empleados, apego a los procedimientos operativos y servicio al cliente.

E. Manual Preoperativo.

La mayoría de franquicias utilizan listas que incluyen diferentes actividades que deben llevarse a cabo para comenzar la operación de las diferentes franquicias. En este manual se señala la manera en que se pueden presentar diferentes situaciones ya operando y que es lo que debe hacer el franquiciatario al verse en tal o cual caso.

En el manual preoperativo se detallan ciertas actividades que deben realizarse para antes de la inauguración de la franquicia, como realizar pruebas de actividades, probar que funcionen todos los implementos y que estén completos, que se capacite a las personas que van a trabajar en la franquicia y realizar pruebas de como se atenderá a los clientes.

Como ya se ha dicho los manuales de operación son elementos imprescindibles para el desarrollo de una franquicia. Los manuales de operación le asegurarán al franquiciante que el franquiciatario repetirá las

operaciones y el éxito del negocio.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE FRANQUIICIAR

El empresario que opte por franquiciar su negocio además de cubrir los requisitos necesarios y las características ya mencionadas deberán tomar en cuenta que la franquicia como todo negocio conlleva oportunidades de rentabilidad y de riesgo, es decir, que tiene ventajas que se pueden aprovechar perfectamente y desventajas que se pueden contrarrestar de tal forma que no influyan de manera determinante en la operación de la franquicia.

2.4.1 VENTAJAS

1. Expansión dirigida y controlada del negocio. Aquí la eficiencia aumenta ya que la mayor parte de los problemas rutinarios son atendidos por los franquiciatarios. El franquiciante orienta sus esfuerzos a aumentar la eficiencia del producto o servicio y supervisar el cumplimiento de los estándares.

2. Ingresos permanentes a través del cobro de regalías. Las cuotas y regalías garantizan una entrada constante de dinero al sistema de franquicias a parte del pago inicial que compensa los costos de desarrollar el sistema.

3. Mayor conocimiento o difusión del concepto, producto o servicio que se desarrolló originalmente. Pues entre más franquicias se transmitan y operen con los estándares establecidos por el empresario que desarrollo la idea original, se propalará la fama y prestigio de la franquicia.

4. Posibilidad de rápido crecimiento y penetración en el mercado. Al establecer el sistema de franquicias se necesitará una inversión relativamente

baja para abrir puntos de venta en comparación con lo que se necesita para abrir sucursales. Aunado a esto se integran a su negocio cualidades e ideas de los nuevos inversionistas (franquiciatarios) como quien dice más de una cabeza piensa mejor que solo una.

5. Estímulo de la demanda. La difusión del concepto de la franquicia y sus productos en diferentes lugares facilita el posicionamiento del producto en los diferentes mercados. El consumidor, al ver el producto o servicio con mayor frecuencia tiende a solicitarlo en mayor medida.

6. Gerencia comprometida y leal. El franquiciatario es el dueño de la unidad franquiciada, ha invertido capital propio en ella, por lo que el franquiciante debe tener la certeza de que la gestión gerencial del franquiciatario, la hará con un gran compromiso por alcanzar el éxito.

2.4.2 DESVENTAJAS

1. Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciatario. Un número importante de decisiones que se toman en la franquicia van por cuenta del franquiciatario por la gestión diaria y contacto directo con la operación. Este riesgo se reduce considerablemente con las asesorías y manuales que presta el franquiciante al franquiciatario.

2. Riesgo del mal uso de la marca. Se corre el riesgo de que los franquiciatarios deterioren el buen nombre que el franquiciante ha tardado en darle a su marca. Con la capacitación adecuada a los franquiciatarios se podrá reducir ese riesgo.

3. Responsabilidad del fracaso de una de las unidades franquiciadas. Aquí se corre el riesgo de que el franquiciatario culpe de su fracaso al empresario franquiciante y entable demandas judiciales en su contra. Para

contrarrestar lo anterior el franquiciante deberá establecer en el contrato de franquicia la responsabilidad que tendrá cada una de las partes. La comunicación fluida entre las partes es clave fundamental para solventar cualquier desacuerdo.

4. Desarrollar un sistema de franquicias implica una gran inversión ya que se tiene que elaborar manuales, capacitar al personal técnico-operativo y entrenar a los franquiciatarios.

5. Riesgo de generar un competidor. Algunos franquiciatarios tratan de independizarse con lo que se presentan problemas como rehusarse a pagar regalías y tratar de hacer modificaciones a las técnicas de operación. Esto se puede disminuir amparándose con el contrato firmado por el franquiciatario con sus obligaciones contraídas.

2.5 EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS

El papel del Licenciado en Administración en el desarrollo de todo tipo de empresas es fundamental, pues es el encargado de diseñar su estructura y la forma de trabajar siempre en un sentido de calidad, rentabilidad y beneficio para la sociedad.

Algunos aspectos del perfil del Licenciado en Administración que se encuentran relacionados directamente con la franquicia son:

" - *Detectar oportunidades y diseñar estrategias creativas e innovadoras para las organizaciones en el contexto nacional e internacional.*

- *Generar fuentes de trabajo y promover el desarrollo de las personas mediante la expansión, mantenimiento y creación de todo tipo de organizaciones.*

- *Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas administrativos y programas de calidad coordinando los esfuerzos del factor humano.*

- *Aplicar la tecnología administrativa para desempeñar sus funciones.*

El Licenciado en Administración es el profesionalista que tiene los conocimientos para:

- *Crear y desarrollar organizaciones.*

- *Organizar y dirigir.*

- *Diagnosticar y evaluar organizaciones "*¹³

Como se puede advertir el Licenciado en Administración puede ser pieza fundamental para el desarrollo de franquicias, ya que como se ha expuesto anteriormente todo lo que se tiene que hacer para convertir un negocio en franquicia atañe directamente al Administrador; como pueden ser las siguientes actividades: el análisis de la empresa para determinar si se puede o no franquiciar, dirigir y organizar a la empresa que sea susceptible de ser franquiciada, elaborar todos los manuales que necesita la empresa para funcionar como franquicia, etc.

El criterio amplio del administrador le permitirá conformar en la franquicia una cultura organizacional que se manifestará en los objetivos, políticas, normas, estructuras y relaciones personas-trabajo y en general en las relaciones entre individuos y grupos.

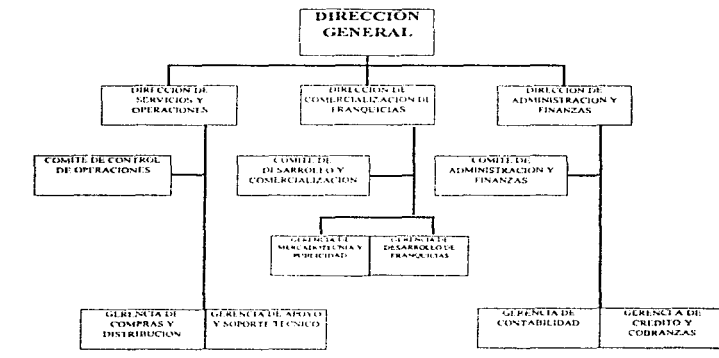
Los tres elementos organizacionales clave en la conformación de una cultura organizacional que deben tomarse en cuenta en el desarrollo de la franquicia son: la estructura, la tecnología y el medio ambiente.

¹³ Código de ética, Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C. pp. 18 y 19.

1. La estructura. Define las relaciones formales de las personas, que estarán inmersas en el sistema de franquicias, estableciendo cuales serán las responsabilidades, delegación, y la autoridad que tendrá cada una de estas para contribuir al funcionamiento óptimo de la franquicia.

Las funciones características que se desarrollarán en el sistema de franquicias se centrarán en la conceptualización y comercialización del negocio, existiendo otras actividades complementarias que servirán de apoyo para la buena orientación del negocio como son la administración y control en áreas administrativas, legales y financieras.

" El siguiente cuadro es la estructura organizacional que puede ser considerada modelo para la conformación de un sistema franquiciante".¹⁴



¹⁴ Gallastegui Armella, Juan Manuel y Huerto Lange Juan. "Franquicias un mundo de oportunidades". Asociación Mexicana de Franquicias A.C. pag 31.

2. Tecnología. Por su parte, este factor tiene una influencia significativa en las relaciones de trabajo; aquélla puede permitir que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado sin tanto esfuerzo, pero también restringe al personal en diferentes formas, como sustitución de trabajo manual por automatizado, haciendo a la vez que los trabajadores se vean obligados a adiestrarse y capacitarse para entender y manejar estas tendencias de trabajo.

El concepto de tecnología adquiere dimensiones múltiples cuando se incluye el saber tecnológico o know-how proporcionado por la empresa que está dispuesta a franquiciar y transmitiéndole sus conocimientos y asistencia técnica a los futuros franquiciatarios.

La tecnología incluye todas las actividades encaminadas a transformar la materia prima en productos o servicios que serán representativos de la franquicia; el administrador es el profesionista capaz de aplicar la tecnología.

La tecnología administrativa, es un elemento fundamental para el manejo de los procesos organizacionales de la franquicia, concretamente esta se refiere al conjunto de conocimientos, métodos y técnicas requeridos para el manejo de procesos operativos, directivos, gerenciales y administrativos para su aplicación en los métodos de organización, técnicas de liderazgo, sistemas para la toma de decisiones, sistemas para el manejo de información y métodos de administración de personal.

La función primordial de este saber tecnológico-administrativo consiste en la optimización de los recursos de la franquicia con vistas al logro de la eficiencia.

Existen ciertas implicaciones importantes en el aspecto tecnológico que el Licenciado en Administración debe considerar para establecer este concepto

en la franquicia:

- Tiene repercusión directa en la calidad del producto o servicio, por tanto el administrador será responsable del manejo de esta, ya que esto repercute directamente en la imagen y desarrollo de la franquicia.

- Competitividad en precio. Debido a que la franquicia cuenta con economías de escala que permite que haya una disminución en los costos de producción.

- Manejo de información en cuanto a la estructura de mercado representada por las relaciones entre franquicia, productos de la competencia, promociones que se ofrecen, todo ello utilizando las nuevas herramientas que facilitan tener acceso a dicha información y que pueden ser: internet, correo electrónico, fax, etc.

3. Medio ambiente. Este factor influye en la conducta de las personas relacionadas con la franquicia ya que sus decisiones estarán en función de las condiciones generales del ambiente tales como: competencia, guerra de precios, detección de nuevos nichos de mercado, además de los aspectos legales, ambientales y económicos (indicadores macroeconómicos) que afecten directamente a la franquicia.

Los administradores conscientes de su papel dentro del sistema de franquicias influyen y determinarán la cultura organizacional de esta. Estos, en su búsqueda racional de objetivos, no solo son los creadores de la estructura, adecuación de la tecnología y los sistemas en uso, sino también es responsable de la comprensión e identificación de la franquicia y de la transmisión a las personas que la integran, incluyendo la elaboración de los valores, y todo aquello propio de la franquicia que servirá como estandarte para realizar las actividades.

El Licenciado en Administración debe llevar a cabo la revisión de las actividades encaminadas a la producción y entender el trabajo técnico a través de las personas asignadas a éste. No tiene que realizar personalmente el trabajo, su responsabilidad es realizar el trabajo a través de los demás; para esto deberá utilizar las habilidades propias de su carrera como son: la comunicación, motivación, supervisión y dirección.

A su vez tiene que planear, organizar y controlar el trabajo: para esto necesita idear, crear o conceptualizar lo que es el trabajo en conjunto, indispensable para el adecuado desarrollo de la franquicia y la función de un trabajo específico en la organización o en el proceso completo de producción. Este personaje decidirá donde encajar el trabajo encargado a cada individuo así como determinar que parte de los objetivos generales le tocarán participar a cada una de las áreas que conforman la franquicia.

Para lograr lo anterior se requiere de una característica que hace diferente al Licenciado en Administración de otros profesionistas, esta habilidad es el liderazgo; que es un aspecto sumamente importante para hacer funcionar una empresa que quiera incursionar en las dimensiones del sistema de franquicia, pues mediante las actividades que se desprenden de este concepto podrá lograr la participación de las personas que lo integran, estas actividades son: la motivación, comunicación, recompensa o castigo y que tiene como propósito unificar este formato de negocios. Además esta característica debe darse en la relación franquiciante-franquiciatario pues el primero es el que llevará la batuta de las principales decisiones relativas al sistema de franquicia.

Por otra parte dicho profesionista es el encargado de desarrollar el paquete de manuales operativos de la empresa a franquiciar, y tiene que tener

en cuenta la importancia de la realización de estos documentos ya que serán la base de las futuras unidades franquiciadas, la intención es proteger al franquiciante y apoyar al franquiciatario al proporcionarle el know-how para que el último repita el éxito.

Estos manuales deben cubrir los requisitos de la administración (fondo y forma) así como la legalidad y la presentación de las funciones que se deberán realizar en el sistema de franquicias. Todos los manuales que se proporcionarán son importantes, pero se deberá poner mayor atención en el manual de operaciones y de entrenamiento.

Para la elaboración física del manual de operaciones es recomendable que se verifiquen y controlen las actividades específicas de todas las áreas de una empresa a franquiciar, cabe mencionar que este manual se realiza con un estudio analítico de las operaciones de la empresa; primero se tienen que revisar elementos indispensables para la elaboración de los procedimientos y estos son:

- Delegación de autoridad.
- Relaciones sindicales.
- Costo de mano de obra.
- Organigrama.
- Planeación del trabajo y su tiempo.
- Entrenamiento de personal.
- Organización de departamentos.
- Estructura legal.
- Consultoría externa.
- Tipo y costo de seguros.
- Planes de retiro y planeación de la sucesión.

En cuanto al manual de entrenamiento orientado al franquiciatario será indispensable, pues le indicará como manejar u operar el negocio y le proporcionará los lineamientos para dirigir el proceso administrativo de personal ya que la selección, capacitación, desarrollo, motivación y en general la administración de las relaciones laborales son necesarias para tener un óptimo desempeño de las personas que integran las franquicias.

Es recomendable actualizar los manuales según cambie la situación tecnológica del negocio, se incorporen nuevos productos y servicios, se tengan nuevos planes de carrera y de incentivos al personal y según cambie el clima de negocios en el país en donde esta establecido el sistema de franquicias con el objetivo de mantener mejores relaciones de trabajo, atraer a nuevos cliente y obtener mejores resultados financieros del negocio.

Cabe señalar que en la revisión de los manuales la opinión de los franquiciatarios es de vital importancia ya que esto determinará que tan eficientes son estos documentos y además podrá proponer mejoras porque son los que tienen contacto directo con los proveedores o clientes y por consecuencia el franquiciante analizará la viabilidad de estas propuestas.

CAPITULO 3
OTROS TEMAS IMPORTANTES EN TORNO A LA FRANQUICIA
FINANCIAMIENTO DE FRANQUICIAS Y COMISARIATO

3.1. FINANCIAMIENTO DIRECTO E INDIRECTO

El financiamiento en la franquicia es muy importante ya que tiene por objeto que el franquiciante financie a un número mayor de franquiciatarios, por tal motivo es necesario que el franquiciante apoye a prospectos franquiciatarios calificados que no tengan el potencial económico para encaminar el proyecto de una unidad franquiciada.

Existen dos tipos de financiamiento a franquicias que hay que tomar en cuenta; uno es el directo y otro el indirecto.

3.1.1 FINANCIAMIENTO DIRECTO

Es el que el franquiciante otorga al franquiciatario con recursos propios. Se debe considerar que para que exista este tipo de financiamiento la empresa franquiciante debe contar con una estrategia de crecimiento en el mercado a corto plazo además de este tipo de crédito existen otros que se le pueden acceder al franquiciatario, como facilitarle inventarios propios de la unidad a franquiciar en consignación (ropa, calzado, refacciones, etc).

3.1.2 FINANCIAMIENTO INDIRECTO

Es el que el franquiciatario logra a través de instituciones de crédito. Habitualmente el franquiciante apoya este tipo de créditos al quedar como aval en la institución financiera apoyando así al futuro franquiciatario. Por tanto esta es una garantía adicional al franquiciatario y se refuerza aún más

la relación entre las partes de la franquicia.

Una empresa franquiciante es más efectiva si apoya y asesora a los franquiciatarios en quién, dónde, cuándo y a qué costo puede ser financiada su inversión inicial.

En la relación franquiciante-franquiciatario con respecto al crédito es necesario que se analice la mejor opción así como su monto, esto para evitar adquirir una deuda que un negocio franquiciado por sí mismo no podría cubrir.

3.2. PROBLEMÁTICA DEL FINANCIAMIENTO A FRANQUICIAS

El panorama del financiamiento para la franquicia pasa un tanto desapercibido para las Instituciones Financieras sobre todo los bancos, que, no conciben a la franquicia como una estrategia más de inversión y a la cual deberían darle un trato más directo y verla como una opción que ellos mismos puedan explotar.

Ante la falta de interés que se ha mostrado en este rubro cabe señalar que no se han analizado las extensas oportunidad que representa la franquicia, tanto para el franquiciante que quiere desarrollar una cadena de franquicias, como para el franquiciatario que pretende el desarrollo de una o varias unidades franquiciadas.

Si partimos del fundamento de que la franquicia es un formato que es rentable y tiene un mercado potencial asegurado no se comprende por que no se le da un tratamiento especial en la asignación de financiamiento. De hecho generalmente las instituciones financieras y los bancos al otorgar créditos a

las franquicias aplican sus políticas crediticias generales; solicitando los avales y garantías convencionales y sobre todo asignando tasas de interés poco atractivas.

Existen algunas consideraciones que han provocado que los responsables de otorgar financiamiento a franquicias lo olviden o no lo consideren interesante y estas son:

- No comprender el sistema de franquicias y por ende desconocer que es rentable y viable.

- No existen programas bancarios específicos dirigidos a las franquicias.

- Poco o nulo acercamiento de las Instituciones de crédito a las franquicias o a negocios susceptibles de ser franquiciados.

- No se considera a la franquicia como una oportunidad real.

- La falta de un sistema de cobertura nacional capaz de ser eficiente para prestar el servicio a franquicias.

- Falta de visión a largo plazo que origina la incredibilidad de estas franquicias.

Por lo anterior se pretenden realizar alianzas que apoyen de manera constante y efectiva el financiamiento a las franquicias, además de la interrelación entre franquiciante, franquiciatario y las instituciones de crédito.

Para lograr la credibilidad de estas instituciones la empresa a franquiciar deberá tener un pleno mercado potencial, prestigio y calidad de sus productos y/o servicios que ofrezca y sobre todo tener una estructura que soportará el sistema de franquicias proyectado.

El franquiciante deberá presentar a la Institución Financiera para que esta tenga una garantía;

1. Registros de marca.
2. Manuales de operación.
3. Contratos.
4. Materiales promocionales.
5. Estudio de mercado.
6. Estudio técnico.
7. Estudio administrativo.
8. Estudio financiero
9. Objetivos que persigue al acceder a créditos.
10. Proyecciones de ventas.
11. Estados Financieros actuales y proyectados.
12. Experiencia en los negocios, trayectoria, filosofía, calidad moral, calidad de la franquicia como opción viable de inversión.

Con esto el empresario demostrará su trabajo y su constancia, creando confiabilidad y sobre todo demostrando la viabilidad del negocio, requisito indispensable para acceder a este tipo de créditos.

Se recomienda a los franquiciantes que deseen obtener créditos, que antes de ir con un banquero tome en cuenta lo siguiente:

- a) Lleve un proyecto concreto.
- b) Solicite el crédito o servicio financiero más adecuado a su necesidad específica.
- c) Hable con la verdad y cumpla sus compromisos.
- d) Si tiene deudas con más de un banco negocie por separado.
- e) Cuide su tesorería.
- f) Reconozca que debe.
- g) No diga que no puede pagar.

3.2.1 SUGERENCIAS PARA LAS INSTITUCIONES QUE OTORGAN CREDITOS A LOS EMPRESARIOS

" Se propone a las instituciones de crédito vinculadas o interesadas en el sector franquicias lo siguiente:

- 1. Formar departamentos especializados en financiamiento de negocios en franquicia con un sistema de cobertura nacional y con personal altamente capacitado que tenga experiencia en franquicias.*
- 2. Fomentar y difundir en forma estratégica (logrando que la información llegue a los franquiciatarios y franquiciantes), los esfuerzos concretos que hagan al respecto.*
- 3. Implementar sistemas de comunicación con empresas franquiciantes con el objeto de tener un seguimiento permanente de las necesidades y perspectivas del financiamiento a sus respectivas franquicias.*
- 4. Crear e implantar modelos de financiamiento que realmente sean compatibles con la industria, incluyendo montos, garantías, pautas de pagos y tasas de interés atractivas para los inversionistas.*
- 5. Simplificar y eficientar la evaluación y aprobación de créditos, mediante la implementación de políticas, procedimientos y formas especialmente creadas para franquiciantes y franquiciatarios.*
- 6. Realizar evaluaciones profesionales, analizando las características generales y particulares de cada franquicia, así como sus valores tangibles e intangibles ".¹⁵*

¹⁵ Entrepreneur. Sección Financiamiento. " Financiamiento en Franquicias " Abril de 1996.

3.2.1 SUGERENCIAS PARA LAS INSTITUCIONES QUE OTORGAN CREDITOS A LOS EMPRESARIOS

" Se propone a las instituciones de crédito vinculadas o interesadas en el sector franquicias lo siguiente:

- 1. Formar departamentos especializados en financiamiento de negocios en franquicia con un sistema de cobertura nacional y con personal altamente capacitado que tenga experiencia en franquicias.*
- 2. Fomentar y difundir en forma estratégica (logrando que la información llegue a los franquiciatarios y franquiciantes), los esfuerzos concretos que hagan al respecto.*
- 3. Implementar sistemas de comunicación con empresas franquiciantes con el objeto de tener un seguimiento permanente de las necesidades y perspectivas del financiamiento a sus respectivas franquicias.*
- 4. Crear e implantar modelos de financiamiento que realmente sean compatibles con la industria, incluyendo montos, garantías, pautas de pagos y tasas de interés atractivas para los inversionistas.*
- 5. Simplificar y eficientar la evaluación y aprobación de créditos, mediante la implementación de políticas, procedimientos y formas especialmente creadas para franquiciantes y franquiciatarios.*
- 6. Realizar evaluaciones profesionales, analizando las características generales y particulares de cada franquicia, así como sus valores tangibles e intangibles ".¹⁵*

¹⁵ *Entrepreneur. Sección Financiamiento. " Financiamiento en Franquicias " Abril de 1996.*

3.3. PROGRAMAS DE APOYO A FRANQUICIAS

Existe sólo una institución de crédito que cuenta con un programa especial de financiamiento a franquicias, tanto para desarrollar sistemas de franquicias como para financiar a personas que quieran adquirir una franquicia, el BNCI (Banco Nacional de Comercio Interior) ha desarrollado el Programa Integral de Franquicias por medio del cual este banco brinda apoyo a los propietarios de empresas líderes en su ramo, que deseen franquiciar su negocio.

En la modernización en la infraestructura para atención y control de franquiciatarios, mediante equipo de cómputo y sus sistemas especialmente diseñados, BNCI le otorga recursos crediticios, que se diseñan de acuerdo con los requerimientos particulares de cada fórmula o formato de franquicia.

Para facilitar la coparticipación de inversionistas en su negocio, el BNCI financia, la adquisición, remodelación o adecuación del local comercial; adquisición del equipo de operación y de transporte y para capital de trabajo.

El modelo para otorgar estos créditos consiste en lo siguiente:

Se sugiere formular un **CONVENIO DE COLABORACION** para establecer un Programa de Financiamiento para Franquiciatarios de la Empresa. En este convenio, se establecen los principios, acciones y procedimientos por los cuales se regirán los créditos que se otorguen. Así también se fincarán las bases para la recuperación y comercialización de franquicias derivado del incumplimiento en el pago de los créditos.

En este esquema la empresa deberá integrar y proponer a BNCI a los posibles acreditados del **PROGRAMA**; considerando los requisitos mínimos de carácter corporativo, legal y económico, así como de moralidad mercantil,

que deberá cubrir el franquiciatario sujeto al PROGRAMA.

Las garantías para la obtención del crédito, simplificando con ello el sistema de garantías.

El financiamiento se canalizará a personas físicas o morales que pretendan adquirir franquicias de la empresa.

El crédito que se otorgaría por punto de venta sería del 70% máximo en relación con la inversión necesaria, sin considerar la adquisición del terreno, en su caso.

La tasa y el plazo del crédito se ajustará conforme las necesidades de cada proyecto.

La forma de pago es capital mensual vencido e intereses sobre saldos insolutos.

El monto y condiciones para el financiamiento para el capital de trabajo se establece a partir de la rotación de inventarios de mercancías.

3.3.1 REQUISITOS Y DOCUMENTACION GENERAL PARA EL ANALISIS Y CONTRATACION DEL CREDITO CON BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR (BNCI)

A. Requisitos:

- Solicitud de crédito BNCI
- Carta de presentación del franquiciante.
- Estados financieros de apertura o recientes con antigüedad no mayor a tres meses, con relaciones analíticas.
- Estados financieros proforma durante la vigencia del crédito, con bases de proyección.
- Presupuesto de inversión validado por el franquiciante.

B. Documentación:

- Acta constitutiva, reformas y poderes (personas morales).
- Copia del contrato de franquicia.
- Copia del registro de marca (SECOFI) del franquiciante.
- Copia R.F.C. de la empresa y de los principales accionistas.
- Copia de las escrituras de los inmuebles otorgados en garantía.
- Acta de matrimonio, en su caso.
- Ultimo recibo de predial y agua.

Como se mencionó el BNCI es la única institución que cuenta con un programa específico de financiamiento a franquicias, las demás instituciones de crédito otorgan financiamiento en los términos y con el tratamiento de los créditos convencionales sin tener un esquema definido especialmente para la franquicia, es decir, que la franquicia que quiera acceder a créditos tendrá que reunir una serie de requisitos como si fuera cualquier tipo de empresa.

Bancomer y Banamex que son los bancos que apoyan las actividades empresariales del país para otorgar créditos, pide se cubran los siguientes requisitos:

- Ser cliente del banco y por lo menos con un año de antigüedad.
- Presentación de estados financieros del año anterior al solicitar el crédito.
- Presentar estado financiero parcial en el año en que se solicita el crédito.
- Relación patrimonial del titular del crédito.
- Llenado de solicitud del banco.

Si califica de acuerdo a un estudio de factibilidad que realiza el banco deberá presentar los siguientes documentos:

1. Acta constitutiva de la empresa.
2. R.F.C. de la empresa.
3. Comprobante de domicilio fiscal.
4. Tres referencias bancarias o comerciales.
5. Identificación de las personas que firman.

Es importante señalar que NAFIN no otorga financiamiento para el desarrollo de sistema de franquicias y en general para el sector comercial y de servicios, sólo apoya actividades industriales, lo anterior fue expresado por el Ingeniero José Urquiza Zanella gerente de desarrollo tecnológico de NAFIN. Por tal motivo es necesario que se desarrollen esquemas de financiamiento alternativos que sirvan de apoyo a la franquicia, pues como hemos visto la importancia de esta ha pasado desapercibida por la banca de desarrollo y comercial.

3.4 ARRENDAMIENTO FINANCIERO COMO OPCION PARA LA FRANQUICIA EN DESARROLLO

Una alternativa para que la empresa a franquiciar pueda estructurar unidades piloto con créditos más factibles es el arrendamiento financiero; que tendrá como propósito el integrar el equipo e instalaciones para continuar con las actividades de la franquicia, que probará su eficiencia tanto en procesos como en el know-how del negocio.

El fin que pretende la franquicia al tener este crédito es corroborar que es un negocio probado tanto operativa, tecnológica y administrativamente, pero sobre todo que cuenta con los requisitos financieros indispensables para poder afrontar cualquier tipo de créditos.

El arrendamiento financiero es una de las mejores opciones para allegarse de equipo, maquinaria y en general cualquier bien sin necesidad de desembolsar un peso, al obtener estos créditos se encontrarán bienes a un costo bajo y con plazos considerables.

El arrendamiento financiero consistirá en que el franquiciante solicitará a la institución arrendadora y esta se comprometerá a otorgar el uso o goce del bien arrendado durante un plazo determinado con tres opciones; transferir la propiedad del bien por medio del pago equivalente al uno por ciento del valor original del equipo, la segunda es prorrogar el contrato y establecer pagos interiores a los fijados en el plazo inicial, y la tercera opción es la venta del bien a otra persona en la cual se solicitará que se facture por escrito a nombre del comprador de acuerdo al precio de venta.

Obligaciones del franquiciante

El arrendatario será el franquiciante que en este tipo de contrato tendrá las siguientes obligaciones:

- Cubrir gastos por mantenimiento del bien arrendado.
- Seguro contra cualquier percance que llegara a suceder con los bienes.
- Costo de operación de los artículos arrendados.

Obligaciones de la Institución Arrendadora:

- Gastos de instalación (cubrir)
- Impuestos que pagar por el bien arrendado cuando sea de importación e incluso también los derechos de importación.
- Pago servicio aduanal.

- Flete del bien.

Estos se cargarán al costo total del equipo arrendado sin necesidad de que la empresa franquiciante desembolse al inicio de su proyecto de crecimiento.

Para que la empresa a franquiciar sea sujeto de crédito debe llenar los siguientes requisitos que contengan información financiera y otros de carácter de garantía del crédito y estos son:

1. Estados financieros de los últimos 3 años.
2. Llenar solicitud.
3. Garantías reales personales o de accionistas como hipoteca.
4. Aval que garantice el pago en un determinado momento.
5. Explicar el objeto del crédito de una forma económica, técnica y financieramente viable.

Ofrece la ventaja la institución arrendadora de conseguir bienes que son indispensables en el funcionamiento del sistema de franquicias sin necesidad de pedir un crédito bancario.

Con todo lo anterior solo se pretende mostrar la problemática del financiamiento para el sistema de franquicias, sin embargo este tema puede abarcarse en otra tesis como tema central.

3.5 COMISARIATOS COMO APOYO EN LA OPERACION DE LA FRANQUICIA

El comisariato es un negocio que se puede desarrollar paralelamente al sistema de franquicias, y por sus características permite que las operaciones que se realizan en la última sean más eficientes.

3.5.1 DEFINICION DE COMISARIATO

Las franquicias han generado el surgimiento de negocios adyacentes llamados comisariatos, que son empresas que empiezan a tener presencia en México, y que se caracterizan principalmente por dar un servicio o proveer de insumos o materia prima a las franquicias en operación.

Los comisariatos son negocios que se dedican exclusivamente a suministrar los insumos a la franquicia es decir, conocen los requerimientos y especificaciones exactas de lo que demandan en las cantidades y calidades que necesita.

"Los comisariatos son puntos de distribución para industrias que consumen normalmente lo mismo, esto es, integran la línea de productos que requiere un negocio o industria para distribuirlo a su vez a todas sus unidades o puntos de venta".¹⁶

La función principal de los comisariatos es estandarizar aspectos importantes de la franquicia, ofreciendo un servicio de calidad a un buen precio.

Al estandarizar, los comisariatos se encargan de unificar en todo el sistema de franquicias la utilización de materias primas e insumos con la misma calidad, cantidad etcetera, a través de un servicio eficiente y oportuno.

3.5.2 CONSIDERACIONES PARA QUE UNA EMPRESA SEA COMISARIATO

Como se ha dicho el sistema de franquicias depende de una adecuada selección de sus proveedores o comisariatos potenciales. Por ello es

¹⁶ Entrepreneur, Especial de 500 franquicias en México, enero 1996, 3era edición pp.32.

importante contar con comisariatos que cubran con los requisitos, especificaciones y características de la franquicia a suministrar; por tal motivo se especificará las consideraciones para que una empresa sea un buen comisariato:

1. Ofrezca economías de escala a la franquicia.
2. Calidad de los productos o servicios ofrecidos.
3. Que presente precios competitivos.
4. Esquemas atractivos de crédito.
5. Suministro logístico de los volúmenes que requiera la franquicia en cada punto de venta.
6. Seriedad, responsabilidad y compromiso.

La vinculación entre comisariato y el franquiciante o franquiciatario permitirá que ambos se desarrollen y crezcan en forma coordinada ya que poseen cualidades operativas para disminuir los costos productivos y obtener cada uno por su parte atractivas utilidades.

Es importante contar con proveedores eficientes ya que la franquicia podrá mantener líneas claras de operación donde la productividad y la eficiencia sean sus principales factores.

Un aspecto que se debe considerar es que mientras más se desarrollen los proveedores, más se asegurará su rentabilidad y se tendrá la certeza de que este desarrollo se llevará a cabo en paralelo al del sistema de franquicias.

Las empresas franquiciantes que han logrado desarrollar comisariatos gozan ya los beneficios de una gran estructura; son negocios que hoy en día rebasan más de mil establecimientos y que en los casos de restaurantes y comida rápida son un ejemplo de un eficaz suministro.

3.5.3 VENTAJAS DE OPERAR COMO UN COMISARIATO

Al tener presente el concepto de franquicias, que incluye entre otras cosas importantes el repetir el éxito de la franquicia original por medio de franquiciatarios, el comisariato es una opción que se amolda a las expectativas de la misma franquicia en cuanto a lo anterior, pues si bien es cierto que el franquiciante será el encargado de estandarizar las operaciones para que el sistema de franquicias sea exitoso, el contar con proveedores que le suministren las materias primas e insumos estandarizados en este caso los comisariatos, le servirá de gran apoyo pues contará con los suministros necesarios para todo el sistema y se cumplirán los objetivos de la franquicia en este aspecto importante.

" Las ventajas de operar como un comisariato son varias:

I. Un sólo proveedor es el que abastece toda la línea de productos que requiere la cadena o red de franquiciatarios.

II. Un sólo proveedor es el que se apega estrictamente a los requerimientos del cliente.

III. Debido a los volúmenes de compra, el proveedor obtiene un mejor precio gracias a las economías de escala.

IV. Un sólo proveedor es el que se preocupa por mantener el precio y la calidad de los insumos.

V. Al contar con este servicio, el propietario del negocio tendrá más tiempo para llevar a cabo las tareas administrativas y de operación que requiera.

VI. Las empresas que operen como comisariato si cumplen con las exigencias de las franquicias tendrán un mercado muy amplio en este sector.

VII. El número de clientes puede ser amplio y seguro.

Este tipo de servicios no sólo opera en el ramo restaurantero, también se pueden encontrar despachos de profesionales que prestan sus servicios en el área de las cajas registradoras, correo directo, etiquetas promocionales, videos, rotulación y anuncios luminosos, equipamiento integral de muebles, despachos de abogados, contadores, consultoría y comercialización, y hasta en los servicios de capacitación y formación de recursos humanos".¹⁷

Cabe mencionar que algunos negocios que empezaron como comisaratos desarrollaron tan efectivamente su negocio y lo estandarizaron que se han convertido en franquicia.

El futuro para estos negocios es promisorio, pues el número de franquicias crece cada día y sólo falta que las personas interesadas en operar como comisariato diseñen muy bien las opciones que pueden manejar ante sus clientes potenciales, como puede ser el trasladarles parte del ahorro o bonificaciones que reciben por compras al mayoreo, servicio y calidad incomparables y sobre todo hacerles patente que será proveedor de sus insumos con un enfoque único y exclusivo para su franquicia.

Debe recordarse que gracias a la fuerza de compra, los comisariatos tienen una excelente oportunidad para negociar formas de pago, obtener créditos, mejorar condiciones de calidad, realizar compras en gran volumen y estandarizar productos.

Se debe remarcar que las grandes cadenas, así como los negocios pequeños y medianos tienen algo en común: buscan siempre precio, calidad y servicio.

¹⁷ Entrepreneur "Especial 500 Franquicias en México". 3era edición, enero de 1996 pp 34.

3.5.4 BENEFICIOS PARA EL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO

La mejor alternativa de aquellas empresas que se encuentran en la etapa de lanzamiento o desarrollo de su propio sistema de franquicias es buscar alianzas estratégicas con los principales proveedores de insumos o materiales relacionados con su giro; para ello tendrán que realizar una exhaustiva y minuciosa selección de proveedores que satisfagan las necesidades principales de la franquicia en cuanto a calidad, costo y tiempo oportuno de entrega.

Los principales beneficios que tienen los integrantes de la franquicia al tener un buen desarrollo de comisaratos son:

a) Si la franquicia es nacional los comisaratos tienen ciertas ventajas ya que la capacidad de producción, la tecnología y la calidad de los productos que ofrecen están en el territorio nacional, situación que se refleja en la disminución de costos.

b) Si el comisariato es nacional se tendrá un suministro más oportuno de la materia prima.

c) La empresa que opere como comisariato tiene la ventaja de que conoce la idiosincrasia, las condiciones de trato y negociación de los mexicanos.

d) Existe una comunicación más estrecha entre el comisariato, el franquiciante y franquiciatarios.

e) Los tiempos de entrega de insumos o materias primas son más cortos y los requerimientos son cubiertos también con mayor precisión.

f) El comisariato puede seleccionar la misma calidad de los insumos y materia prima requeridas por la franquicia.

Este concepto no se desarrolla más por que puede ser tema de otra tesis.

CAPITULO 4
PLAN DE MERCADOTECNIA PARA DESARROLLAR
UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

La empresa mexicana que desee otorgar franquicias, debe estar consciente de que la incursión al sistema trae consigo nuevas responsabilidades y actividades.

Entre la gama de servicios que tendrá que ofrecer el futuro franquiciante serán: apoyo técnico, adaptación de la tecnología, capacitación, apoyo administrativo y descripción de procesos dirigido a los franquiciatarios de una manera constante.

Por lo anterior es necesario que el futuro franquiciante realice una evaluación objetiva de su empresa, encaminada a determinar si tiene las características indispensables para asumir los compromisos que se derivan de un contrato de franquicia.

Cabe señalar que las características tanto de una empresa que quiera franquiciar, como las del franquiciante y franquiciatario se describen en el capítulo 2.

4.1 DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO PARA LA DETERMINACION DE FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (F. O. D. A.).

Para hacer una evaluación interna de los requisitos que se deberán de cubrir para incursionar en el sistema de franquicias es necesario que se analice y se tomen en cuenta los siguientes aspectos que son considerados como puntos neurálgicos en toda empresa:

Precio

Es un aspecto importante que hay que considerar, ya que hoy en día los consumidores son más exigentes en la selección de productos o servicios con determinados estándares de calidad y acompañado de un precio justo.

Producto

Este elemento es indispensable en la franquicia pues se tendrá que ajustar a los requerimientos del cliente (cualidades, funciones, variedad) ya que se debe contar con un producto exitoso en cualquier mercado.

Plaza

Es un factor que ha tenido mucho peso en las probabilidades de que un producto se venda con facilidad. Es decir, que el seleccionar la ubicación de donde se venderá el producto es factor determinante para el desarrollo de la franquicia.

La promoción/publicidad

Se debe tomar en cuenta que la publicidad que se haga debe considerar la opinión del consumidor final y no sólo mandar mensajes o promocionar indiscriminadamente sino entablar una comunicación estrecha con el cliente. Es indispensable que se analice el medio ambiente en el que se desarrolla la franquicia y tomar en cuenta las características del sector donde quiera incursionar con el fin de tener un estudio completo para determinar las oportunidades y amenazas que la franquicia deberá afrontar.

Michael E. Porter señala cinco fuerzas competitivas que se deben tomar en cuenta al realizar el análisis de un sector industrial. Este análisis puede ser aplicado para analizar el entorno donde se desenvolverá la nueva franquicia y esto le permitirá tener un mejor conocimiento del sector donde participará:

I. Amenaza de ingreso. Se debe considerar la relación entre competidores existentes, así como las barreras que se presentan para ingresar al sistema de franquicias. Algunas barreras que limitan el ingreso de una franquicia en un sector son:

- Economías de escalas.
- Diferenciación del producto.
- Requisitos de capital.

II. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes. Se debe determinar cuales son las principales franquicias que participan en el sector donde se desarrollará la franquicia, a su vez tiene que identificar cuales son los grupos estratégicos del sector para que determine en cual de ellos está y a cual quiere ingresar. Para esto último la empresa a franquiciar debe tomar en cuenta las barreras que se presentarán al entrar a alguno de los grupos, así como las diferentes tácticas que utilizará para competir en ese nuevo escenario y que podrán ser: precios competitivos, campañas de publicidad, introducción de nuevos productos, descuentos, promociones, servicios adicionales, etc.

Más aún debe estudiar el comportamiento de la competencia en cuanto a sus estrategias comerciales, financieras, operativas y administrativas.

III. Presión de productos sustitutos. Un producto sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función que el producto que se maneja en el sistema de franquicias. Se tienen que tomar en cuenta por que limitan los rendimientos potenciales del sistema (precio, promociones, publicidad).

IV. Poder negociador de los clientes. Los consumidores influyen en el sector donde se encuentra la franquicia y condicionan las operaciones de las empresas que lo integran, en ocasiones forzan a una baja en los precios y

exigen una calidad superior, aunado a servicios adicionales lo que ocasiona que las empresas compitan para satisfacer los requerimientos del cliente.

V. Poder negociador de los proveedores. Estos ejercen influencia sobre el sistema de franquicias, intimidando con aumentar precios, reducir calidad o encarecer productos o servicios. Los proveedores pueden provocar que las empresas reduzcan su rentabilidad cuando estas se ven imposibilitadas a aumentar sus precios por el aumento de los costos provocado por los proveedores.

4.2 UN PLAN DE MERCADOTECNIA ORIENTADO A FRANQUICIAS

El empresario que determinó ampliar su negocio o empresa por medio del concepto de franquicia, deberá tener en cuenta que esto implica un cambio en la concepción de la misma, ya que el nuevo producto que tendrá que vender primordialmente será su franquicia y el mercado que tendrá que abarcar o considerar será el de los franquiciatarios potenciales y por cualquier persona que se interese en comprar una franquicia de su negocio a los cuales tendrá que asistir, apoyar y prestar servicio en todo lo relacionado con la instalación, operación y administración de la franquicia. Por lo anterior el empresario o franquiciante tendrá que tomar las debidas precauciones para iniciar el cambio.

A lo mencionado se debe sumar que una revisión cuidadosa de las técnicas actuales de mercadotecnia, operación, y organización del negocio; al igual que del estilo gerencial del personal de que dispone, le hará visualizar en qué, cómo y cuánto cambiar o reforzar para emprender la franquicia.

Al franquiciar se deberán realizar actividades suplementarias a las que

se hacían en la empresa tales como: vender franquicias, prestar atención y servicios constantes a los franquiciatarios.

Para pretender vender franquicias el franquiciante debe pensar cómo lo va hacer y para esto tendrá que diseñar un plan, este es el llamado plan de mercadotecnia:

" Un Plan de Mercadotecnia funge como una herramienta de comunicación que integra todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia: ventas, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etc., en un programa comprensivo para acción coordinada de todos los niveles de mercadotecnia. El plan especifica por producto, mercado y región, quién hará qué, dónde, cuándo y cómo, para alcanzar los objetivos de la empresa Franquiciante de la manera más eficiente".¹⁸

Adicionalmente la elaboración de un Plan de Mercadotecnia enfocado a franquicias tiene los siguientes beneficios:

1. Estimula el pensar como hacer un mejor uso de los recursos de la empresa.
2. Asigna responsabilidades e itinerarios de trabajo.
3. Coordina y unifica esfuerzos.
4. Facilita el control y evaluación de resultados de todas las actividades.
5. Crea conciencia acerca de los obstáculos a superar.
6. Identifica oportunidades de mercado.
7. Provee una fuerte información de mercado invaluable para referencia presente y futuro.

¹⁸ E.C.F. Edward Schmidt Shimmel. "Importancia de la Mercadotecnia en el Sistema de Franquicias" CONFERENCIAS XVII FERIA INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS. Febrero 28 y Marzo 1 de 1997. pag. 40.

8. Facilita avances progresivos hacia las metas y objetivos de la empresa.

Es indispensable que el Plan de Mercadotecnia cumpla con las características necesarias para su mejor utilización:

- Sencillo. Fácil de entender.
- Claro. Preciso y detallado para evitar confusiones.
- Práctico. Realista en su aplicación y logro de objetivos.
- Flexible. Adaptable al cambio.

Este plan debe comenzar con la definición de: objetivos de la franquicia, enunciación de ventajas competitivas, diferenciación de la franquicia con respecto a otras, la identificación de los nichos de mercado, la segmentación del mercado, el posicionamiento, la identificación de la marca y la definición de mercados. El plan debe determinar la dirección que tomará la mercadotecnia de la franquicia, la manera en que se estructurará el sistema de otorgamiento de franquicias y su costo.

4.2.1 ASPECTOS QUE DEBE CONSIDERAR UN PLAN DE MERCADOTECNIA

Un buen Plan de Mercadotecnia debe contener información necesaria para orientar el camino de la franquicia en un futuro, ya que de acuerdo a los objetivos y a las estrategias planteadas se establecerá el funcionamiento óptimo de la misma.

"Los aspectos generales que debe considerar un plan de esta naturaleza son:

- I. *Misión de la franquicia.*
- II. *Mercado en que participa la franquicia.*

- III. *Objetivo de posicionamiento de la franquicia.*
- IV. *Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) referente de a la franquicia.*
- V. *Objetivos de ventas de la franquicia.*
- VI. *Objetivos de costos de la franquicia.*
- VII. *Objetivos de rentabilidad de la franquicia.*
- VIII. *Plan de personal de la franquicia.*
- IX. *Presupuestos de acciones planeadas.*
- X. *Controles de la franquicia para medir el progreso de las acciones planeadas.*
- XI. *Procedimientos para mantener un plan actualizado.*
- XII. *Acciones a desarrollar en caso de que el plan no funcione".¹⁹*

El futuro franquiciante debe tener presente la promoción que deberá de hacer a la franquicia para contactar con futuros franquiciatarios además de diseñar estrategias que tengan por objetivo el consumidor final.

Desde el punto de vista de la expansión que se orienta a contactar franquiciatarios, esto dependerá en gran medida de que tan grande haya proyectado su crecimiento en el plan estratégico.

El plan de mercadotecnia entonces determinará el perfil del futuro franquiciatario así como la generación de contactos, seguimiento y evaluación de los mismos.

Posteriormente, el otorgamiento y venta de la franquicia que se debe contemplar en esta etapa, aunado a una serie de promociones que se dirijan a satisfacer el mercado en donde se desarrollará y crecerá la franquicia.

¹⁹ Conferencia de Edward Schmidt Shimmel, Importancia de la Mercadotecnia en el Sistema de Franquicias. XVII Feria Internacional de Franquicias del 28 de febrero al 1 marzo de 1997.

4.3 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL PLAN DE MERCADOTECNIA ORIENTADO A LA FRANQUICIA

Para formular el plan de mercadotecnia, hay que tomar en cuenta los siguientes elementos de forma específica:

4.3.1 PERFIL DEL FRANQUICIATARIO

El éxito o fracaso de un sistema de franquicia depende en gran medida de la solución del perfil de los franquiciatarios, por tanto la primera pregunta que debe resolver es ¿ Quiénes serán los principales prospectos a franquiciatarios?, por tal motivo hay que definir con precisión el perfil exacto que deben cumplir.

Por ello, existen algunos puntos importantes relacionados con el concepto segmentos que es necesario considerar:

"1. No existe un comprador de franquicias típico. Hay muchos compradores potenciales para diferentes tipos de franquicias, aunque comparten ciertas características, cada uno de ellos tiene antecedentes distintos. Por ello debe estudiarse al prospecto en su conjunto con características actuales y sus antecedentes.

2. El sistema de la franquicia debe evolucionar de acuerdo con su propio ritmo de crecimiento. Ello puede suceder debido a cambios de precios (regalías y cuotas), de la región (cambios socioeconómicos) de imagen de la franquicia o de los objetivos de la misma".²⁰

Por tanto el perfil debe contemplar al prospecto de forma integral y también deberá ser flexible para cambiar de acuerdo a las necesidades del

²⁰ Dí Costanzo Juan, Vilalta Alejandra, Cárdenas Donato, *Desarrollo de Sistemas de Franquicias*, McGraw-Hill pp 99.

negocio (mercado, económico, social, etc).

Es primordial que se consideren factores como: responsabilidad, compromiso e interés para que los franquiciatarios sean capaces de vender y de brindar servicio al cliente, también se debe tomar en cuenta la escolaridad que deberán tener y buscando sobre todo a candidatos que tengan estudios comerciales como Lic.en Administración, Contaduría, Relaciones Industriales, Relaciones Comerciales, etc., ya que ellos por sus características pueden desarrollar y entender con mayor facilidad el formato de franquicias.

Existen ciertos aspectos a considerar para definir el perfil del franquiciatario de acuerdo al autor del libro Desarrollo de Sistemas de Franquicias, a saber:

1.- Disponibilidad del prospecto para iniciar y operar una empresa.

a) Profesionales de negocios y gerencia media.

Son importantes debido a que entienden la naturaleza y beneficios del trabajo en equipo y tienen experiencia en cuanto al manejo de una empresa. Además, son personas que generalmente buscan independizarse y que son emprendedores.

b) Parejas que tratan de independizarse.

Estas pueden ser parejas de profesionales, jubilados que desean invertir con el fin de ser dueños de su propio negocio e independizarse de sus jefes.

c) Inversionistas ausentes.

Cuando se requiere de una gran inversión, el franquiciante tiene la opción de financiarse mediante inversionistas a quienes no les interesa manejar el negocio, pero si hacer producir su negocio. De tal forma, el franquiciante contrata al personal que maneje la franquicia por el inversionista y la supervisa directamente.

d) Empleados, proveedores y clientes.

Estas son las personas más familiarizadas con el negocio (especialmente los gerentes de tienda). La ventaja principal de este grupo, es que sabe mucho acerca de la franquicia y además son partidarios entusiastas de la misma.

e) Conversión, unidades múltiples, subfranquicias.

La conversión es el buscar establecimientos que puedan aplicar las estrategias de la franquicia y venderles un mismo nombre y un programa de mercadotecnia.

La segunda opción es permitirle a grandes grupos tener unidades múltiples en diferentes territorios, lo cual permite la rápida expansión del negocio.

Por su parte, la subfranquicia es vendida por un franquiciatario mayor y no directamente por el franquiciante.

2. Aspectos demográficos.

a) Edad.

Aunque no es un factor determinante, las personas entre 30 y 40 años tienen una marcada tendencia a buscar el sistema de franquicias como una alternativa de negocios.

b) Estado Civil.

Un esposo o esposa puede ser un factor importante en el éxito de la compra de una franquicia y para su sano desarrollo, debido a que, generalmente el o ella serán el brazo derecho del franquiciatario.

c) Escolaridad.

La educación formal debe ser un elemento importante del perfil buscado ya que facilita la asimilación de los conceptos de la franquicia y del modo de operarla.

3. Personalidad.

a) Energía; debe ser entusiasta y participativo.

b) Estabilidad emocional y autocontrol; deberá ser capaz de trabajar bajo presión.

c) Automotivación y sentido común; para tener un buen desarrollo, la motivación es la clave del éxito.

d) Capacidad de liderazgo, de comunicación y nivel de responsabilidad; éstos tres elementos son vitales ya que así podrá tener el control de su personal además de llevar una relación favorable con el franquiciante.

e) Sentido de ética en aspectos como: pago de regalías, cuotas fijas, estados financieros, secretos de la franquicia y relaciones laborales.

4. Credibilidad en el Sistema de Franquicias y la experiencia.

La forma de hacer negocios en el sistema de franquicias requiere la plena credibilidad del mismo, esto influye en la participación del franquiciatario en las decisiones y en el desarrollo de la franquicia. Por su parte la experiencia del franquiciatario le ayudará a sortear obstáculos que se presenten en la administración de la franquicia, aunado a esto es necesario que el prospecto tenga los conocimientos técnicos suficientes para vender el producto de la franquicia y para mantener en niveles aceptables la maquinaria, el equipo y en forma general los procesos de la misma.

5. Situación financiera personal.

Un prospecto solvente generalmente tiene ventajas sobre los demás, podemos decir que es un aspecto sumamente importante. Empero no es determinante para el otorgamiento de una franquicia, pues muchas veces el tener la capacidad financiera no asegura que el aspirante tenga la capacidad para administrar adecuadamente el negocio.

El propósito fundamental del franquiciante debe ser, fomentar el crecimiento del sistema a largo plazo, y no sólo tener una explosión de la franquicia que se extinga rápidamente.

4.3.2 LOCALIZACION

Después de haber definido el perfil del franquiciatario, es preciso determinar la localización de la franquicia, lo cual incluye señalar la zona geográfica y territorios de otorgamiento de la franquicia, como la zona (delegación, colonia, barrio) de la ciudad donde deberá establecerse el punto de venta. Es recomendable que la primera franquicia que se otorgue esté ubicada en un territorio cercano a la franquicia maestra u original, para que la comunicación y el contacto se lleve a cabo de manera dinámica y se puedan realizar visitas con frecuencia. Es preciso mencionar que una ventaja más de la cercanía es que los consumidores se familiarizan con la franquicia.

Al definir exactamente los lugares o zonas donde se deberán establecer las primeras franquicias se estará en la posición de canalizar o dirigir la promoción para apoyar la venta de franquicias a un segmento bien específico de prospectos franquiciatarios.

Con respecto al local en sí es importante que se consideren aspectos tales como; características estandarizadas de la franquicia, escoger un lugar donde transiten muchas personas, sobre todo en una zona propicia para el éxito de la franquicia (centro comerciales, plazas, etc.) y frecuentada por personas que cubran el perfil del consumidor de la franquicia.

4.3.3. MEZCLA DE MERCADOTECNIA PARA LA FRANQUICIA

Aquí debe determinarse la mezcla de mercadotecnia de la franquicia, el franquiciante deberá realizarla de tal forma que identifique claramente cómo se interrelacionarán los elementos de la mezcla y los cuales son: producto, precio, plaza y promoción.

Se debe hacer notar que esta mezcla de mercadotecnia será realizada exclusivamente para el franquiciatario la cual se orientará en dos direcciones; la primera será promover la franquicia a los franquiciatarios y la segunda la que utilizará el franquiciatario para vender los productos al consumidor final.

4.3.3.1 MEZCLA DE MERCADOTECNIA DEL FRANQUICIANTE

Como se mencionó es realizada por el franquiciante y se divide en cuatro partes fundamentales que abarcan lo que es en sí la franquicia: producto, precio, plaza y promoción.

A) Producto: Se debe determinar si será manejado por una marca registrada o utilizando marcas ya existentes. Se debe describir el tiempo que es necesario para entrenar a las personas en relación al producto (la franquicia) a ofrecer al igual que el costo resultante de este entrenamiento. Se debe especificar la serie de pasos para brindar el servicio, detallar la descripción de los puestos y otros aspectos con el fin de estandarizar el servicio al franquiciatario.

En cuanto al diseño del establecimiento debe especificarse la distribución física del local y especificar la maquinaria a utilizar.

Un aspecto muy importante es considerar el desarrollo de nuevos productos

para lo cual se precisará: los responsables y la frecuencia para desarrollar los nuevos productos o ideas con el fin de ampliar la gama de productos de la franquicia. Aunado a lo anterior el franquiciante debe determinar el tipo de garantía o servicio que acompañara al producto, los términos en que se harán validos y los periodos para otorgar la garantía.

B) Precio: en este punto se deben determinar la cuota inicial que es la cantidad que el franquiciatario pagará para obtener el derecho de explotar la franquicia. Las regalías, deben estar en función de las ganancias esperadas del negocio, lo anterior se especifica en porcentaje del ingreso, así como la manera y la periodicidad del pago de las mismas.

Puede incluirse cuotas por publicidad ya que esta es importante pues se determinará la difusión del sistema de franquicias.

Con lo que se refiere a descuentos por volúmenes de compra debe especificarse cual será el porcentaje de descuento en compras de acuerdo a estándares en el caso de que el franquiciante sirva de comisariato.

C) Promoción: las campañas de publicidad deben proyectarse tomando en cuenta su alcance y cobertura especificando el tiempo en que deben lograrse las metas promocionales también deben mencionarse los medios por los cuales se harán efectivas.

En cuanto a la fuerza de ventas se debe precisar en que forma se solicitará, ya sea por agencias de colocación o periódico. En lo que se refiere a la apertura de nuevos puntos de venta deben mencionarse qué apoyos se les otorgará y por que medios, para dar a conocerlos en la localidad correspondiente además debe estructurarse un calendario a largo plazo que explique la forma de promoción que se llevará a cabo constantemente para lograr la expansión deseada.

Por último se debe establecer el tipo de publicidad que se llevará a cabo en el punto de venta para contactar posibles franquiciatarios.

En todos los mensajes que se utilicen para promocionar la franquicia debe hablarse con mucha precisión de los beneficios potenciales de unirse a una empresa nueva y creciente.

Es de suma importancia que este aspecto sea tratado con bastante cuidado y diseñado de manera minuciosa, debido a que al parecer la mayoría de las franquicias en México sólo diseñan o estructuran sus promociones para dirigirlas a los consumidores finales que son los clientes de los franquiciatarios y la promoción que hacen para vender la franquicia sólo se limita a estar presente en ferias o en eventos muy restringidos.

D) Plaza: la primera consideración que debe hacerse es entorno al diseño del punto de venta que deberá contemplar la apariencia exacta que debe tener; el territorio a cubrir, es decir; hasta donde se limitará el mismo y los puntos de venta de los territorios.

La determinación de maquinaria y equipo para los puntos de venta se debe tomar en cuenta en este factor. También se debe aclarar si existe o no un comisariato que abastecerá de materias primas o productos a las franquicias y en caso de no tenerlo se especificarán los proveedores autorizados.

Para la localización del punto de venta deben establecerse criterios en cuanto a los requisitos que debe cubrir el área: medidas, ubicación, uso de suelo.

Es indispensable fijar la frecuencia con que se realizarán las inspecciones para comprobar el cumplimiento de los estándares.

4.3.3.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA DIRIGIDA AL CONSUMIDOR FINAL PRACTICADA POR EL FRANQUICIATARIO

Con frecuencia es la mercadotecnia que más desarrollan las franquicias y que ponen en práctica, esto es valiosísimo para cualquier franquicia. En el caso de la empresa que está desarrollando su sistema de franquicias es decir, que está queriendo vender franquicias, es necesario que el franquiciante formule una mezcla óptima que pueda dar oportunidad a los franquiciatarios de empezar bien y repetir en breve el éxito de la franquicia original.

Esta mezcla contempla los mismos conceptos que cualquier otra pero con sus características propias y destinatarios diferentes que a saber son: proporcionar al franquiciatario información de la competencia directa, segmento de mercado al que va dirigida la franquicia, el perfil socioeconómico del consumidor, características de los productos o servicios que ofrecerá, expectativas y estudios de mercado y los conceptos medulares se describen a continuación.

A) Producto. El franquiciante debe tomar en cuenta los gustos, preferencias y exigencias del consumidor. Es evidente que al desarrollar un sistema de franquicias los productos han probado ser aceptados, sin embargo los gustos de la gente son cambiantes, sobre todo por la competencia, es por eso que el franquiciante debe estar en una constante investigación y desarrollo de productos.

Lo fundamental es que se detalle con precisión las características del producto y sus beneficios y presentarlo como un producto líder y que debe ser respetado por el franquiciatario, y quererlo esto es que el franquiciatario se convenza de que está vendiendo un inigualable producto por supuesto que

debe ser avalado por estudios de mercado. Es importante que después de esto se pormenore la línea de productos a ofrecer, mezcla de productos en punto de venta, servicios asociados a los productos, garantías, empaque, envases y mercado de prueba. En el caso de que el producto tenga la marca de la franquicia es mucho más importante que sea un producto sumamente cuidado para poder venderlo y que al mismo tiempo se haga publicidad por el propio producto.

B) Precio. Se debe plantear el precio al público, descuentos autorizados y valor económico de las promociones de venta. El precio al público de los productos debe ser consistente con la imagen de la franquicia, es decir, el precio de los productos que vende la franquicia deben estar determinados de acuerdo a la calidad, el reconocimiento y la competencia, todo esto para permitirle a los franquiciatarios obtener una utilidad equitativa o que le convenga, después de pagar las regalías al franquiciante. Un aspecto que influye directamente en el precio es el mantener relaciones con proveedores autorizados por el franquiciante, ya que estos respetarán los costos de las materias primas necesarias para que el precio de los productos no difiera de los que originalmente ha establecido el franquiciante. No debe olvidarse que los consumidores ya no compran productos por bonitos, sino por calidad, y por un valor agregado que tenga y sólo así estarán dispuestos a desembolsar el dinero para pagar el precio.

Los descuentos en los precios deben considerarse por el franquiciante como estrategia para incrementar ventas y para promocionar la franquicia y hacerle publicidad a su vez.

El valor de las promociones es otro concepto que debe tomarse en cuenta al determinar precios, es decir el precio de las promociones debe valer

la pena en el sentido de que se debe reflejar el beneficio en el incremento de ventas pero a un precio que le permita aumentar sus ventas y las regalías del franquiciante.

C) Plaza. Aquí es importante seleccionar el punto de venta, la compra de territorios, determinación de un cuadro comparativo entre franquicia y subfranquicia, permisos y mantenimiento del punto de venta. Con base a los estudios de mercado y la definición del perfil del consumidor hecho con anterioridad por el franquiciante, los puntos de venta deben seleccionarse para que se vayan acortando los riesgos, pues así la franquicia se establecerá en un lugar donde acudan los consumidores que se desea.

El franquiciante debe diseñar un plan en el cual determine el punto de venta para los franquiciatarios y de que forma estarán ubicados en relación a la franquicia origen del sistema. Lo que se pretende es que la franquicia se ubique en el mejor lugar para que sirva de canal efectivo de distribución y que sea aprovechado por el mayor número de consumidores.

Al analizar este punto el franquiciante debe tomar en cuenta la competencia a que se podrá enfrentar el franquiciatario.

D) Promoción. Entendido este concepto como la comunicación efectiva que la franquicia debe entablar con los consumidores, el franquiciante debe aplicarse de una manera excepcional en este aspecto, ya que es del conocimiento de los administradores y empresarios que la promoción y la publicidad es la base del éxito de un número importante de franquicias.

No debe advertirse que el éxito radica en la cantidad de publicidad o promociones que realizan, sino en que el emisor del mensaje publicitario es una parte del proceso de venta y la otra parte es la opinión del receptor (consumidor) acerca de como se vende un producto o servicio es crucial para

el éxito de cualquier campaña.

La publicidad que esté dispuesto a poner en marcha el franquiciante y proporcionarle a los franquiciatarios para que la apliquen debe reflejar el verdadero valor de su producto o servicio, de tal forma que el consumidor no sienta un choque o una diferencia entre publicidad y operación real de la franquicia.

Es necesario que la publicidad que se diseñe esté estructurada de acuerdo a las opiniones de los franquiciatarios pues son los más sensibles a los resultados de la misma.

También debe proporcionarse la información necesaria de las negociaciones que realice con los medios en los cuales se hará la publicidad.

Las promociones en el punto de venta son imprescindibles, estas deben estructurarse por el franquiciante está comprobado que estas promociones han resultado ser muy efectivas en diversas franquicias como la de VideoCentro, pueden ser masivas o selectivas.

4.3.3.3.FORMAS QUE EL FRANQUICIANTE TIENE PARA DAR PROMOCION Y PUBLICIDAD A LA NUEVA FRANQUICIA

Puede ser obvio, pero el mejor mercadeo que puede hacerse de una franquicia es demostrar su éxito; las mejores franquicias se venden por sí mismas.

Existen pruebas piloto que el franquiciante realiza para demostrar que la franquicia y su concepto tendrá validez o éxito. Si mediante estas pruebas se confirma que la franquicia no tiene éxito, entonces será un negocio no franquiciable, si por el contrario tiene el éxito se convertirán en la mejor herramienta para el lanzamiento de la franquicia.

herramienta para el lanzamiento de la franquicia.

Al inicio de la franquicia muchos franquiciantes llevan a cabo un nivel bajo de Mercadeo, siendo los únicos medios utilizados los especializados en el tema. Esta comprobado que la publicidad inicial de una franquicia es muy efectiva en medios como: prensa y publicaciones especializadas o bien boletines de la Asociación Mexicana de Franquicias.

A continuación mencionamos las formas más usuales en que un franquiciante puede darse a conocer para contactar con futuros franquiciatarios:

1. El futuro franquiciatario acude atraído por la recomendación de un amigo que ha adquirido una franquicia, o por que ha hablado con algún franquiciatario.
2. El interesado ha leído alguna crónica o artículo sobre la franquicia en alguna publicación especializada o prensa.
3. El interesado ha leído un número especial dedicado a las franquicias en alguna revista de negocios.
4. Por medio de exposiciones sobre franquicias de acceso al publico en general que tengan el propósito de fomentar la cultura empresarial de la franquicia en México.
5. Realizar una llamativa inauguración de uno o varios de los primeros establecimientos franquiciados con apoyo de la Asociación Mexicana de Franquicias y de la prensa especializada, es importante mencionar que el franquiciante debe tener a la mano toda la información indispensable acerca de la franquicia para posibles acercamientos con algunos interesados con la franquicia.

6. No se debe olvidar la publicidad dirigida al consumidor final; cada establecimiento va anunciar sus productos o servicios a su posible clientela, creando la posibilidad de que esta publicidad llegue a futuros franquiciatarios.

Después de que se llevó a cabo el primer contacto con los prospectos es necesario tener preparado un paquete de venta de la franquicia, que servirá como medio para informar al futuro franquiciatario acerca de aspectos específicos de la franquicia. Es indispensable que este paquete este estructurado de una forma profesional pues será la manera en que el prospecto se interese aun más por la franquicia; dicho paquete debe contener cifras estadísticas y modelos que muestren de forma clara y precisa el funcionamiento de la franquicia, además de los beneficios y ventajas que se pueden obtener al comprarla. Desde luego que es sumamente importante mencionar que toda la información que se muestre debe ser fidedigna, comprobable y redactada de manera totalmente clara.

El paquete de venta estará integrado por los aspectos más importantes que den una idea general, describan a la franquicia, estructura de la misma entre otros.

Los aspectos que incluye un paquete de venta de franquicias puede ser diferente en cada franquicia, de acuerdo a las características, giro y mercado.

Pero existen ciertos parámetros que pueden ser mencionados como guía para la estructuración del paquete.

1. Antecedentes y éxito de la franquicia.- Describir la industria en la que opera, la historia de sus logros, la ventaja diferencial sobre otras; razones por las cuales no puede ser imitada fácilmente.
2. Organigrama del corporativo.- Se pueden incluir los nombres y fotos del director general, del director de franquicias, además del organigrama de la

empresa y una tarjeta de presentación de la persona a contactar en caso de interesarse en adquirir una franquicia.

3. Tipo de servicios de apoyo que brindará el franquiciatario.- Describir detalladamente la cobertura, el apoyo operativo, el procedimiento para adquirir una franquicia, los requerimientos para iniciar una operación de franquicias, los periodos en los que se otorgará el apoyo continuo para el franquiciatario, la cobertura del programa publicitario, los programas de mercadotecnia que se utilizan, entre otros.

4. Productos y servicios que se ofrecen en el paquete.- La localización de las oficinas generales, el entrenamiento, la asistencia técnica, la administración los estándares de ejecución, los nombres y marcas registradas, la duración del contrato de franquicia y la posibilidad o no de subfranquiciar.

5. Inversiones.- Las cuotas iniciales, la cuota de promoción, los requerimientos financieros mínimos en edificio, equipo, capital de trabajo y gastos iniciales y el mínimo de inversión en efectivo.

6. Formato de solicitud.- En éste se debe pedir información personal (nombre, edad, estado civil), escolaridad, experiencia de trabajo, razones para querer ser franquiciatario, historia de empleo y en general todos los aspectos mencionados en el perfil del franquiciatario.

4.4 PROCESO DE ASIGNACION DE FRANQUICIAS

Ya hemos dicho que después de contactar al prospecto a franquiciatario el franquiciante debe llevar a cabo una serie de pasos que le permitan determinar si este prospecto cumple con el perfil que tiene establecido para que pueda ser susceptible de comprar la franquicia.

Este proceso es el siguiente:

1. Entrega de presolicitud.

La presolicitud se entrega en los diferentes lugares o formas que tenga el franquiciante para ser contacto con los prospectos y que pueden ser: ferias, exposiciones o con el propio franquiciante en sus oficinas.

Esta presolicitud se analiza y después pasa a la siguiente etapa.

2. Entrevista.

Cabe mencionar que en esta etapa pasan los prospectos que ya han sido evaluados por medio de su presolicitud de acuerdo a parámetros. En ella el franquiciante da un panorama general de la franquicia y ahonda en aspectos que le permitirán conocer más la personalidad del prospecto.

Es sin duda la etapa donde se disipan muchas dudas tanto para el franquiciatario como para el franquiciante. En el caso de que apruebe la entrevista se le proporciona la solicitud. Esta solicitud incluye todos los aspectos que deben coincidir o parecerse a los puntos que reúne el perfil del franquiciatario.

3. Examen psicométrico.

Después de evaluar la solicitud, el aspirante puede pasar a un examen psicométrico el cual mostrará aspectos de tipo mental, emocional y otros que pueden dar un mayor panorama de la personalidad del aspirante.

4. Promesas por cumplir y entrega de Circular Oferta de Franquicia (COF).

En esta etapa el candidato ha sido seleccionado para otorgarle la franquicia y es aquí donde se pone en claro que se espera de él y a su vez que puede esperar de la franquicia. Asimismo se le proporciona la Circular Oferta de Franquicia y una copia del contrato que firmará.

5. Firma del contrato.

Es necesario mencionar que el contrato debe contener todos los elementos que ya se describieron, pero sobre todo que este redactado de la manera más clara tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, ya que este será el lazo que los una legalmente durante el lapso que estipule el mismo.

Conviene que el franquiciatario revise minuciosamente la Circular Oferta de Franquicia y la copia del contrato que se le proporcionó cuando menos 1 mes antes para estar seguro de firmarlo.

CASOS PRACTICOS

Para vincular lo que se ha expuesto en este trabajo y corroborar los conceptos con la práctica, se han incluido dos casos prácticos de franquicias mexicanas las cuales muestran la operación de la franquicia.

Son dos entrevistas realizadas a ejecutivos responsables del área de franquicias de sus respectivas empresas.

La primera fue realizada a la Dra. y E.C.F. Ana María Mancera Reséndiz Gerente de Franquicias y a la Lic. María Teresa González Gerente de Operaciones, de la Franquicia "Los Bisquets Bisquets Obregón", el día 11 de agosto de 1997 en las oficinas generales de la empresa.

La segunda se realizó al Lic. Fernando Díaz Gerente de Franquicias "Grupo VideoVisa" el día 29 de agosto de 1997.

Los casos prácticos están divididos en dos partes, la primera muestra los aspectos generales de las franquicias y la segunda los aspectos específicos.

La finalidad de los casos es tener una visión clara y objetiva de cómo se han desarrollado dos franquicias de diferentes giros y con características propias de cada una.

CASO 1

Aspectos Generales de la Franquicia "Los Bisquets, Bisquets Obregón"

| | |
|---|---|
| Antecedentes | Es una empresa que tiene 52 años de haber sido creada y en 1992 se deciden incursionar en el sistema de franquicias con el objeto de expandirse. |
| Tiempo que llevo para desarrollar su sistema de franquicias | Para esta empresa fue muy importante el análisis de su estructura organizacional junto con la planeación del desarrollo del sistema de franquicias. Esto es, no perder de vista las sucursales propias y paralelamente crear la nueva estructura organizacional del sistema de franquicias. Lo anterior se logro al paso de dos años y con ayuda de gente experta en desarrollar franquicias. |
| Primera unidad franquiciada | En 1994 se otorga la primera franquicia para la apertura de un establecimiento de LOS BISQUETS, BISQUETS OBREGON en la ciudad de Cancún, Quintana Roo y su apertura fue hasta el año de 1995 con la puesta en marcha de actividades. |
| Contrato | Después de realizar una evaluación del posible franquiciatario se determina si se le otorga la franquicia, si es el caso se le presenta la Circular Oferta de Franquicia en donde se da información específica de la franquicia. |

| | |
|--|---|
| <p>Firma del Contrato y Cuotas</p> | <p>Dos semanas después se lleva a cabo la firma del contrato que en este caso tiene una duración de 10 años con opción a otros 10.</p> <p>En lo que se refiere a la cuota inicial se nos informó que es de \$ 35,000 dólares (agosto de 1997) para cualquier tamaño e incluye uso de marca, capacitación en cada uno de los puestos, manuales de cada área y asistencia técnica.</p> <p>Las regalías son del 7.5% sobre el total de ventas mensuales que se desglosan en los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.0 % sobre los ingresos brutos mensuales. - 2.0 % de cuota para publicidad institucional. - 0.5% de cuota para publicidad interna por punto de venta. <p>No se nos proporcionó información específica de lo que contiene su Contrato y Circular Oferta de Franquicia.</p> |
| <p>Programas que tiene antes de apertura</p> | <p>1. Programa de preapertura.</p> <p>En el cual el equipo de BISQUETS, acude al punto de venta para supervisar y capacitar al franquiciatario y a su personal en cada una de las áreas para la instalación y operación de la franquicia.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Continuación Programas que tiene antes de apertura</p> | <p>2. Programa de apertura. En los primeros días el equipo de BISQUETS supervisa que todo se lleve a cabo conforme a lo planeado, esta supervisión dura 8 días en el punto de venta.</p> <p>3. Programa de posapertura. Un supervisor visita al franquiciatario generalmente 2 veces a la semana como parte del plan de apoyo, posteriormente cuando se considera que él franquiciatario está apto para desarrollar las actividades, la visita se realiza una sola vez a la semana pero sólo en forma de supervisión.</p> |
| <p>Tipo de franquicia que otorga</p> | <p>Unitaria que puede ser de tres diferentes tamaños:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chica que es fast food es decir; áreas de comida rápida. 2. Mediana que se ubica en avenidas principales. 3. Grande que también se ubica en avenidas principales. <p>No se proporcionó datos de la inversión que se necesita para cada tamaño.</p> |
| <p>Franquicias otorgadas hasta agosto de 1997</p> | <p>Se cuenta con 5 unidades franquiciadas y se tienen proyectadas 4 unidades más para 1997.</p> |
| <p>Unidades propias</p> | <p>Cuentan con 14 unidades propias y 1 en vía de apertura.</p> |

| | |
|-----------------------------------|---|
| <p>Exportación de franquicias</p> | <p>Existe el antecedente de la participación en una feria de franquicias en Madrid, España, la cual tuvo por objeto no vender la franquicia, sino conocer el mercado en cuanto a características del consumidor y competencia.</p> <p>Se tiene planeado hacer un programa que incluya la Circular Oferta de Franquicia y el Contrato para el mercado internacional.</p> <p>Actualmente no se ha exportado ninguna franquicia.</p> |
|-----------------------------------|---|

CASO 1

Aspectos Específicos de la Franquicia "Los Bisquets, Bisquets Obregón".

| | |
|---------------------|---|
| Aspectos operativos | <p>Los manuales que otorga son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de Instalaciones y Equipamiento. - Manual de Imagen Corporativa. - Manual de Recursos Humanos. - Manual de Administración y Contabilidad. - Manual de Cocina y Manual de Panadería. - Manual de Administración de Recursos Humanos. - Manual de operaciones. - Manual de mercadotecnia. - Manual de seguridad e higiene. - Manual de relaciones y políticas laborales. <p>Estos manuales se otorgan para controlar cada una de las áreas de la franquicia.</p> <p>El cumplimiento de los manuales se revisa cada 15 días.</p> |
| Financiamiento | <p><u>Financiamiento.</u></p> <p>LOS BISQUETS, BISQUETS OBREGON no ofrece ningún tipo de financiamiento ni apoya al franquiciatario para obtener el mismo para adquirir la franquicia, puesto que uno de los requisitos que este debe cubrir es la liquidez.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Comisariato</p> | <p><u>Comisariato.</u> No lo ha desarrollado debido a que la empresa esta en una etapa de expansión y consolidación de su sistema de franquicias y no quieren desatenderlo, para desarrollar otro negocio como sería el comisariato.</p> |
| <p>Puntos que incluye la supervisión</p> | <p>El supervisor lleva una lista de chequeo que abarca más de 60 puntos que entre los principales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none">- Revisión de imagen exterior.- Revisión de imagen interna.- Limpieza del punto de venta.- Supervisión de cada área.- Probar platillos.- Cumplimiento de manuales.- Cumplimiento de la imagen corporativa.- Control de las compras en cuanto a la calidad.- Mantenimiento del equipo e instalaciones.- Servicio al cliente.- Arqueo de caja. |

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Plan de Mercadotecnia</p> | <p>Perfil del Franquiciatario: con respecto a este, LOS BISQUETS, BISQUETS OBREGON lo tiene bien definido y los aspectos claves que consideran son:</p> <ul style="list-style-type: none">- Actitud de colaboración y disciplina en el cumplimiento de los manuales.- Aptitud para manejar el negocio.- Operador de tiempo completo- Que sea un profesionalista con carrera afín a la Administración.- Que tenga liquidez.- Que no tenga relación con negocios paralelos al giro (pueden ser panaderías, restaurantes). <p>Mezcla de mercadotecnia dirigida al franquiciatario:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se proporciona información en cuanto a publicidad y promociones, además se tiene planeado que apartir de la quinta franquicia se formará un fideicomiso que tendrá como objetivo formar un fondo para publicidad tanto para las sucursales como para las unidades franquiciadas, en el cual éstos aportarán el 2.0% de sus ventas. La cual la llevará a cabo una agencia ya contratada para dar publicidad institucional. |
|---|--|

| | |
|---------------------------------------|--|
| <p>Continúa Plan de Mercadotecnia</p> | <p><u>Mezcla de mercadotecnia orientada al consumidor final:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada unidad aporta el 0.5% de las ventas para realizar promoción y publicidad dirigida al consumidor final, además se cuenta con otras herramientas de publicidad como son: radio y periódico, pero sobre todo su publicidad más grande es de boca en boca por su tradición. |
| <p>Proceso de Comercialización</p> | <p><u>Forma de contactar a prospectos franquiciatarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Por medio de ferias que organiza la Asociación Mexicana de Franquicias. - Por medio de información que los franquiciatarios proporcionan en cada punto de venta a interesados en la franquicia. - Revistas especializadas. <p><u>Seguimiento:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista de reconocimiento. 2. Presolicitud que se da en ferias y en las oficinas de desarrollo de franquicias de LOS BISQUETS, BISQUETS OBREGON. Se analiza la presolicitud y se establece una cita en la oficina para que el prospecto aclare dudas y expectativas con un trato personalizado. 3. Llenado de solicitud por parte del prospecto. |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Continua Proceso de Comercialización</p> | <ol style="list-style-type: none"> 4. Se le presenta la Circular Oferta de Franquicia (COF). 5. Se le proporciona copia de contrato. 6. Se hace la revisión de las corridas financieras de la franquicia. 7. Dos semanas después firma el contrato. 8. Evaluación del punto de venta. 9. Capacitación del franquiciatario. 10. Inauguración de la nueva franquicia. |
| <p style="text-align: center;">Localización del punto de venta</p> | <p>El franquiciatario propone algún lugar para ubicar su punto de venta y la empresa analiza si es factible ubicar la franquicia en ese lugar, si no es factible propone un estudio de mercado para ubicarlo en una zona adecuada.</p> <p>Cuando se tiene definido el lugar donde se establecerá la unidad se empieza el trabajo de obra con la supervisión de una persona del equipo de BISQUETS, para seguir los avances y que vaya quedando de acuerdo a los lineamientos establecidos.</p> |

CASO 2

Aspectos Generales de la Franquicia "VideoCentro"

| | |
|--|---|
| <p>Antecedentes</p> | <p>En 1984 se crean las marcas de VideoCentro y VideoVisa e incursionan en el formato de franquicias en el año de 1985 con el propósito de combatir la piratería y además expandir su negocio.</p> <p>En este año se otorgan 125 franquicias a videos independientes sin ningún costo y bajo la condición de que estos se comprometieran a entregar los videos piratas, a su vez VideoCentro les proporcionaría videos legales. El Grupo Televisa presionó a las autoridades para que se empezará a legislar en materia de derechos de autor.</p> |
| <p>Tiempo que llevo para desarrollar su sistema de franquicias</p> | <p>Sucedió de una manera casual ya que se puede decir que VideoCentro es uno de los pioneros en México en el desarrollo de sistemas de franquicias, esto con la finalidad de combatir la piratería de videos y aprovechando el nuevo concepto que en ese entonces poco se conocía en México.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Continua Tiempo que llevo para desarrollar su sistema de franquicias</p> | <p>Es así como empezó a otorgar su marca para que se explotara de manera legal; debe señalarse que si bien se aplicaba el concepto de franquicia no se hacia de manera bien estructurada como hoy se conoce.</p> |
| <p>Primera unidad franquiciada</p> | <p>Fueron 125 puntos que originalmente operaban en 1985 como videos piratas.</p> |
| <p>Marcas que otorga como franquicias</p> | <ul style="list-style-type: none"> * VIDEOCENTRO. * VIDEOVISA. * VIDEOVISION. * GALAVIDEO. * VIDEO AMERICA. * MULTIVIDEO (cine express). |
| <p>Contrato</p> | <p>La Circular Oferta de Franquicia es la información que se le da al franquiciatario que especifica en forma general lo que es y como funciona la franquicia. Lo único diferente es que se le informa que el producto, es decir; los videos no se les vende, se les proporciona y ellos lo único que tienen que hacer es rentarlos y si no los desplaza, el franquiciatario no paga regalías. Nota los videos nunca pasan a ser propiedad del franquiciatario, siempre son propiedad del franquiciante.</p> |

| | |
|------------------------------|--|
| <p>Continua Contrato</p> | <p>Aspectos específicos del contrato:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cuota inicial para agosto de 1997.- depende del tamaño del punto de venta, desde \$67,000 por una franquicia de 100 metros cuadrados hasta, \$800,000 por un MacroVideocentro.- Regalía que cobra en agosto de 1997.- 50% sobre el producto de renta que se cobra semanalmente, tomando en cuenta que no compran el producto. Al pagar esta regalía ya no se cobra a los franquiciatarios otro porcentaje para publicidad como se hace en la mayoría de las franquicias.- Obligaciones del franquiciatario.<ol style="list-style-type: none">1. Estar de tiempo completo en la franquicia.2. Comprometerse a no realizar piratería.3. No afectación a tiendas establecidas (evitando competencia desleal).4. Seguir los estándares establecidos y cumplir las promociones que constantemente se realizan.- Duración del contrato. Es indefinido, se determinan las causas por las cuales se podrá rescindir el mismo, y también se establece que en el momento en que estén de acuerdo ambas partes se puede terminar la relación. |
|------------------------------|--|

| | |
|---|--|
| <p>Programas que tiene antes de apertura</p> | <p>Tiene diversos programas previos a la apertura y son:</p> <ul style="list-style-type: none">- El franquiciatario al ser aprobado ya esta enterado someramente de como se maneja el negocio.- Al aprobarse el punto de venta se pone en marcha el programa de construcción y de equipamiento y paralelamente se desarrolla el programa de capacitación al franquiciatario en las diversas áreas que componen la franquicia, los cuales duran aproximadamente 2 meses.- Puntos que incluye el programa de capacitación:<ul style="list-style-type: none">* Manejo de sistema computacional OPTIMA.* Mercadotecnia* Atención al cliente.* Procedimientos de cada área y trámites. |
| <p>Tipo de franquicia que otorga</p> | <p>Franquicias unitarias de los siguientes tamaños:</p> <ul style="list-style-type: none">-VideoCentro tradicional de 80 a 100 metros cuadrados.-VideoCentro para poblaciones pequeñas de 50 metros cuadrados.-Jumbo VideoCentro de 200 a 250 metros cuadrados. |

| | |
|--|---|
| Continúa Tipo de franquicia que otorga | - Macro VideoCentro tienda más moderna con 10000 videos. Inversión requerida para adaptación y equipamiento por cada tamaño: Sólo se nos proporcionó el monto que se requiere para adaptar y equipar un punto de 100 metros que es de \$100,000 |
| Franquicias otorgadas hasta agosto de 1997 | 1050 puntos de venta como franquicias distribuidas en 830 franquiciatarios. |
| Empleos generados | Ha generado aproximadamente 5,500 empleos directos. |
| Unidades propias | 80 unidades. |
| Exportación de franquicias | Si tienen planeado exportar pero no han definido nada concreto. |

CASO 2

Aspectos Específicos de la Franquicia "VideoCentro".

| | |
|--|--|
| <p>Estructura del Sistema de Franquicias</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General. - Dirección divisional de VideoCentro que reporta a la Dirección General de la empresa. Esta dirección maneja las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> ● Operación de la franquicia. ● Mercadotecnia. ● Producto. Esto es a nivel corporativo. - A nivel regional se tiene una Gerencia Local de Franquicias en cada región de la República (7 regiones). - Asesores de franquicias, son los supervisores, auxilio de franquiciatarios y arranque de nuevas tiendas. |
| <p>Aspectos Operativos</p> | <p>Manuales que proporciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de operación que es el más extenso. - Manual de mercadotecnia. - Manual de atención al cliente. |
| <p>Financiamiento y Comisariato</p> | <p>El franquiciante cuenta con opciones de financiamiento para los franquiciatarios para que puedan pagar la cuota inicial hasta en un 85% del costo esto, mediante un plan de pagos.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Continua Financiamiento y Comisariato</p> | <p>Este financiamiento sólo es para comprar la franquicia, no manejan financiamiento para el equipamiento y adaptación del punto de venta. * Plazo máximo para el pago: dos años. En sus inicios VideoCentro no requirió financiamiento de alguna institución bancaria ya que siempre ha tenido el soporte financiero de Televisa. No han desarrollado un comisariato. Todas las compras de equipo y mobiliario las adquieren por medio de proveedores autorizados, o en el caso de que el franquiciatario tenga algún proveedor propio lo puede hacer siempre y cuando se respeten los estándares establecidos.</p> |
| <p>Puntos que Incluye la Supervisión</p> | <p>En cada punto de venta existe un sistema de computo llamado "OPTIMA" mediante el cual el franquiciante controla las operaciones de renta de videos, inventarios, administración y esto le permite determinar el monto de las regalías.</p> |

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Continua Puntos que Incluye la Supervisión</p> | <p>La supervisión de los puntos de venta se hace cada mes y medio y los aspectos que se toman en cuenta son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente. 2. Limpieza de la tienda. 3. Mercadeo en piso de venta. 4. La iluminación e imagen de la tienda. 5. La exhibición de los videos. <p>En el caso de nuevos franquiciatarios la supervisión la realizan dos personas que están durante quince días continuos antes del arranque de la operación del punto y otros quince días después de la fecha de apertura. Después de esto la supervisión se hace cada semana hasta que se pueda llegar al nivel de las demás franquicias.</p> |
| <p style="text-align: center;">Plan de Mercadotecnia</p> | <p><u>Partes que lo integran.</u> Perfil del franquiciatario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que esté dispuesto a estar de tiempo completo en el punto de venta. 2. Que no tenga un negocio paralelo a la franquicia. 3. Que no tenga un desajuste mental. 4. Que el capital a invertir no sea de dudosa procedencia pues es investigado antes de otorgar. |

| | |
|-----------------------|--|
| Plan de Mercadotecnia | <p>5. Que tenga solvencia económica.</p> <p>6. Tener una preparación mínima de preparatoria.</p> <p>7. Ser una persona joven mentalmente o con actitud modernista.</p> <p>8. Que tenga actitud de servicio y no deje salir a ningún cliente con las manos vacías.</p> <p>La mercadotecnia está dirigida al consumidor final para que la ponga en práctica el franquiciatario.</p> <p>Está enfocada en dos aspectos principales y son:</p> <p>1. Mercadotecnia corporativa que incluye promociones para todo el sistema, y su adecuada implementación, fijación de tiempos de las promociones y premios, a esto se le da seguimiento.</p> <p>2. Mercadotecnia local, y en tienda que incluye tips que lo guían para implementar la mercadotecnia más adecuada de acuerdo a las condiciones de su mercado y de su tienda es decir, sirven como directrices para saber que hacer en situaciones determinadas como pueden ser eventos que afecten el ingreso de la tienda.</p> |
|-----------------------|--|

| | |
|------------------------------------|---|
| <p>Proceso de Comercialización</p> | <ol style="list-style-type: none">1. Se convoca a la gente en ferias y eventos regionales de franquicias, además de la atención que se da en las mismas oficinas de la empresa.2. Al contactar con la gente se llena una solicitud.3. Se realiza una entrevista en el caso de que la persona apruebe la entrevista con base en el perfil que tiene establecido VideoCentro, se pasa a la siguiente fase.4. Se realiza un estudio socioeconómico para determinar su liquidez.5. Se aplica un examen psicométrico al candidato para ver si es una persona viable para otorgarle la franquicia.6. Después del examen pasan aproximadamente 3 meses y se le entrega la Circular Oferta de Franquicia.7. Se firma el contrato. |
|------------------------------------|---|

| | |
|---|---|
| <p>Localización del punto de venta:</p> | <ul style="list-style-type: none">- Existen estudios de mercado que ha realizado el franquiciante mediante los cuales ha determinado zonas susceptibles de ser ocupados por franquicias, para el caso de que el franquiciatario no tenga algún punto específico.- El franquiciatario puede sugerir o escoger el punto donde desea abrir la franquicia siempre y cuando éste sea aprobado por el franquiciante de acuerdo a varios estudios que realiza para determinar su factibilidad.- Durante el transcurso de la obra hay un supervisor enviado por el franquiciante que verifica que se cumplan los estándares requeridos. |
|---|---|

CONCLUSIONES

1. La Franquicia podemos definirla como un sistema de comercialización de bienes o servicios en la que una persona física o moral denominada franquiciante, transmite contractual y temporalmente a otra denominada franquiciatario la licencia de uso de marca y los conocimientos, procedimientos, métodos y sistemas que le permitan a éste último operar, en forma uniforme y estandarizada un negocio. De acuerdo a esta definición debemos decir que la franquicia es una forma de hacer negocios y para que se logre deben conjuntarse varios elementos:

- Propiedad de una marca.
- Tener bien definidos los procedimientos de la operación de un negocio.
- Que los procedimientos puedan ser realizados por la persona que adquiere la marca y el concepto del negocio para explotarla.
- Lo anterior con el fin de que se opere una franquicia de la misma forma que la original ya que las operaciones deben estar estandarizadas.

2. La franquicia no es un formato de negocios que por si solo lleve al éxito a las empresas que lo desarrollen, se necesita trabajar más que en otro tipo de negocios, con el fin de que sea repetido el concepto en muchos lugares, lo que si se ha probado es que es la forma de expansión más rápida que se conoce, pero sólo se consigue después de que la franquicia es reconocida y aceptada en el mercado, para esto tendrá que pasar el tiempo necesario para poder decir que es un negocio sólido, formal, rentable, organizado y repetible.

3. Después de esta investigación se puede determinar que el desarrollar un sistema de franquicias no es tan sencillo como se maneja durante la fiebre de las mismas, a comienzos de la década de los noventa, ya que sino se cuenta con los elementos mencionados la franquicia está en riesgo de quebrar o de mantenerse poco tiempo en el mercado. Se necesita invertir una cantidad importante de dinero para preparar una franquicia, pero sobre todo se necesita disciplina, organización y la firme convicción del franquiciante de que al vender franquicias no sólo será la responsabilidad de proporcionar todos los secretos a otra persona sino de proporcionar apoyo constante durante toda la relación y mantener una comunicación casi de familia para que los franquiciatarios logren el éxito y a la vez el suyo.

4. Es evidente que México no cuenta con una cultura de franquicias como la tienen otros países, pero está tratando de asimilarla lo más pronto posible; debe lograrse en esa medida debido a que las condiciones de la economía global lo demanda, pues solo así nuestro país podrá realmente decir que es un país competitivo, no solo en este sector que puede ser muy benéfico para el país sino como una forma de responder y adaptarse a los cambios del mercado y de las relaciones comerciales a nivel internacional.

5. La empresa mexicana que pretenda incursionar en el sistema de franquicias debe estar bien preparada y tener una estructura que soporte el desarrollo del sistema, esto es, tener dos empresas en una, por un lado la que controlara a las sucursales y la otra que soportará el desarrollo de franquicias.

6. Para adquirir una franquicia así como para desarrollar un sistema de franquicias se requiere que tanto el franquiciatario como el franquiciante que pretenda incursionar en este formato de negocios tenga liquidez.

7. En lo que se refiere a la compra de insumos y dada la situación económica es recomendable que se desarrollen comisaratos. La mayor parte de las compras se hacen en el mercado nacional y por tanto sería conveniente fomentar e impulsar a proveedores nacionales que cumplan con los requisitos de cantidad y calidad que requiere el sistema de franquicias.

8. La creación y desarrollo de franquicias requiere de la sistematización administrativa tanto en:

- Recursos Humanos. Capacitación, inducción y selección del personal.
- Finanzas. Con la revisión de Estados Financieros para determinar las regalías.

- Jurídico. El desarrollo del contrato es importante para el franquiciante ya que ahí se determinará la cuota inicial, regalías y en general los derechos y obligaciones, tanto del franquiciante como del franquiciatario.

- Operación. En la capacitación para la preparación de cada producto o servicio, presentación de los manuales claves para la operación del negocio.

- Mercadotecnia. Para la mezcla de mercadotecnia orientada al franquiciatario, consumidor final y para reclutar nuevos franquiciatarios.

9. El implantar sistemas de franquicias trae consigo nuevas responsabilidades ya que lo que se comercializará serán franquicias y no productos o servicios, por eso es importante que se de una buena orientación hacia el posible inversionista o franquiciatario.

10. Es importante señalar que las empresas mexicanas que quieran introducirse en el sistema de franquicias deben ser sólidas tanto por su consolidación en el mercado que se representa por el reconocimiento y por la calidad de los productos o servicios, así como por la solvencia económica que se necesitará para desarrollar el sistema.

11. En el desarrollo de sistemas de franquicias se requiere de la labor del Lic. en Administración ya que de acuerdo al perfil que posee es el indicado para crear manuales de operaciones, llevar a cabo la supervisión, realizar auditorías y sobre todo ayudar en la etapa de comercialización de la franquicia.

Por otra parte los manuales que se ofrecen al franquiciatario están estrictamente relacionados con las actividades que se desarrollan en la franquicia; esto es, de acuerdo al giro al que están dirigidos, tal es el caso del manual de control de calidad que en VideoCentro se presenta como manual de atención al cliente; y en el caso del manual de preapertura que se menciona en esta tesis, en Los Bisquets Bisquets Obregón lo conciben como un programa de apertura que indica los mismos puntos.

12. Al desarrollar franquicias se requerirá de un equipo altamente calificado en aspectos de operación, capacitación, jurídico, asesoría técnica especializada en sistemas y supervisores de obra, además de personal que realicen el chequeo a cada punto de venta.

13. El desarrollar sistemas de franquicias requiere de una fuerte inversión, por un lado se requiere el suficiente dinero para tener unidades piloto en donde probar los productos o servicios que después serán implantados en el sistema de franquicias, y por el otro en asumir gastos y costos para desarrollar manuales, estrategias de mercadotecnia, de relaciones públicas entre otras, en la cual se necesitará el suficiente capital para soportar dichos gastos.

14. México requiere de la generación de empleos y creemos que si el sistema de franquicias vuelve a tomar auge, entonces podrá reactivar esta necesidad que exige un país como el nuestro.

15. Es importante señalar que el número de empleos que generan las franquicias es alto y en aumento, tanto directos como indirectos, que podríamos decir que son mucho más pues la cantidad de negocios que se realizan en torno a las franquicias son de tomarse en cuenta.

16. En cuanto a la mezcla de mercadotecnia en su mayor parte está dirigida al consumidor final y muy poco al franquiciatario que debería ser su objetivo primordial, al cual debe destinar mayores recursos la empresa que quiera desarrollar su sistema de franquicia, esto no quiere decir que se descuide la mezcla que deben realizar los franquiciatarios en el punto de venta, sino que debe ofrecer una gama más amplia de herramientas para captar un número mayor de posibles franquiciatarios.

17. Las franquicias mexicanas no están preparadas aún para incursionar en mercados internacionales, ya que muy pocas han podido exportar su franquicia a a diferencia de las demás empresas que sólo han sondeado los diversos mercados sin concretar ninguna operación del proceso de exportación, siendo que esto es de suma importancia para el desarrollo de estas empresas.

18. Podríamos decir que el incursionar en el sistema de franquicias quiere decir que se tiene calidad en los productos y servicios que se ofrecen, sirviendo esto de parámetro para que muchas empresas consideren si están preparadas para integrarse a este formato de negocios, por tanto afirmamos que no es una opción de desarrollo para cualquier empresa.

GLOSARIO

Franquicia: sistema de comercialización de productos o servicios en la cual existen dos personas, una denominada franquiciante que le otorga el derecho de explotación de su marca y le apoya en la asistencia técnica a otra llamada franquiciatario que se compromete a pagar una cuota inicial además de pagar regalías.

Franquiciante: es aquel que transmite una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio además de ser el proveedor de la asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

Franquiciatario: es aquel que adquiere contractualmente el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios de una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.

Sistema de franquicias: se refiere a la planeación, organización y dirección de cadenas de franquicias, en la cual existe sinergia entre las partes que lo integran franquiciante y franquiciatario.

Know-How: es la tecnología necesaria para operar el negocio y que debe ser susceptible de ser estandarizado ya sea en procedimientos operativos y técnicas de administración plasmados en los diferentes manuales que el franquiciante otorga a los franquiciatarios.

Comisariatos: son los proveedores de los insumos o de la materia prima indispensables para el desarrollo de franquicias ya que ellos optimizarán el sistema al ofrecer economías de escala, calidad y servicio eficiente.

Circular de Oferta de Franquicia. es un documento en el cual se detalla la información relativa a una franquicia determinada para que el franquiciatario perciba con mayor facilidad el negocio.

Pago inicial. contraprestación por el derecho de explotación de la marca así como de la transmisión de la asistencia técnica y la capacitación que se le da al franquiciatario.

Regalía: pago que el franquiciatario realiza por la explotación de la marca al franquiciante.

BIBLIOGRAFIA

1. XVII Feria Internacional de Franquicias, "Conferencias", Asociación Mexicana de Franquicias, febrero 28 de 1997, México D.F.
2. Gallastegui Armella, Juan Manuel y Huerdo Lange, Juan. " Visión Estratégica de Franquicias en México", Asociación Mexicana de Franquicias, México D.F.
3. Gallastegui Armella, Juan Manuel y Huerdo Lange, Juan. "Franquicias un mundo de oportunidades ", Asociación Mexicana de Franquicias, México D.F.
4. Dí Constanzo Juan y otros, "Desarrollo de Sistemas de Franquicias", Ed. Mc Graw-Hill, Primera edición. México, 1997.
5. Boroian D. Donald. " Las ventajas del Franchising ", Ediciones Macci. Buenos Aires Argentina, 1993.
6. Raab S. Steven, Matusky Gregory. "Franquicias, cómo multiplicar su negocio". Limusa, grupo Noriega Editores. México, 1992.
7. De la Cerda Gastélum José, Francisco Núñez de la Peña. " La Administración en Desarrollo ". Ed. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales. México, 1993.
8. Fisher, Laura. "Mercadotecnia". Ed. Mc Graw-Hill, México 1992.
9. Código de Ética. Colegio de Licenciados en Administración, A.C. CONLA. Ecafsa, México, 1996.

HEMEROGRAFIA

1. Administrate Hoy, México D.F., Ecasa, Año I, numero 4, agosto de 1994.
2. Entrepreneur. Especial 500 Franquicias en México, 3era edición, enero 1996..
3. Entrepreneur. Edición de septiembre de 1997. Franquicias en proceso de exportación.
4. Manual de Franquicias. Centro Internacional de Franquicias. México 1994.
5. Reforma 21 abril 1997. Sección Mundo del Trabajo "Hacen cambios a selección de ejecutivos", Jesús Castillo.

ENTREVISTAS

1. Entrevista realizada al Lic. Dagoberto Vargas Méndez consultor de operaciones del Despacho Francorp México, el día 7 de julio de 1997.
2. Entrevista realizada a la Dra. y E.C.F. Ana María Mancera Reséndiz Gerente de Franquicias y a la Lic. María Teresa González Gerente de Operaciones, de la Franquicia "Los Bisquets Bisquets Obregón", el día 11 de agosto de 1997.
3. Entrevista realizada al Lic. Fernando Díaz Gerente de Franquicias "Grupo VideoVisa" el día 29 de agosto de 1997.