

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1 Introducción

Actualmente la evidencia que ha presentado China del gran avance económico ha dejado en un gran shock a las demás economías, teniendo como resultado que cada vez, más personas estén interesadas en crear relaciones de negocios para entrar a competir en su mercado. Siendo el país más poblado de la Tierra, nos presenta una gran oportunidad para satisfacer a los consumidores en el mercado servicios. Esto no deja duda qué como futuros empresarios de México, desarrollemos un interés mayor por estudiar y analizar las opciones que se pueden tener en China.

Debido al auge de las influencias extranjeras de diversos países del mundo en China, ha originado que sociedad china desarrolle gustos y preferencias alternativas a su cultura y tradición; en donde estos cambios se hacen notar desde la forma de pensar hasta la forma de vestir y comer. Así como nos menciona Fishman (2006) en su libro “China S.A.” en el capítulo “un lento paseo en barcaza por una China veloz, el cual nos revela cómo se ha desarrollado una sociedad china a través del tiempo con la entrada de extranjeros principalmente en la ciudad de Shanghai.

A principios de 1920 se tenía una china oprimida por las concesiones de los colonos ingleses. Además de que al inicio de la Segunda Guerra Mundial, Shanghai, fue refugio de miles de judíos que huían de los nazis; incrementando el auge de los extranjeros en territorio chino. Sin embargo esto cambió en 1949 cuando el régimen comunista se apoderó del país, dejando una muestra, no sólo arquitectónica, de la variedad mundial que se había introducido en China.

En la actualidad podemos observar una China moderna y universal, en donde se desarrolla una sociedad urbana repleta de nuevas generaciones que reflejan gusto por la comida occidental, en donde no se dejan hacer presente las grandes

marcas KFC y Pizza Hut, las cuales forman parte de la compañía Yum! que se han convertido en unos de los primeros restaurantes de comida rápida con mayores ventas en China.

Tomando en cuenta el enfoque, al cual se dirige la investigación, principalmente es dentro del ámbito o sector de franquicia de restaurantes. A continuación se definirán los conceptos principales que se abordaran dentro de este trabajo. En donde este marco teórico se orienta a desarrollar la temática correspondiente para poder incursionar a la franquicia Karma Bagels en mercado de Beijing, China.

Para esto, se busca comprender los diversos conceptos que se tiene de franquicia, identificar los elementos de una franquicia, ventajas y desventajas de las franquicias, y los escenarios que pueden presentar las franquicias al entrar a un mercado internacional como son los cambios culturales de lenguaje y sociales, el gobierno y la geografía. Además busca investigar los requisitos correspondientes que impone el gobierno chino para que pueda entrar una franquicia de restaurante.

La finalidad de esto, es tener una base sólida sobre los conocimientos necesarios y específicos, con la cual se utilizará para poder desarrollar un plan de negocios respectivo a las características que presenta la franquicia Karma Bagels y las necesidades que se deben tomar en cuenta para satisfacer a este mercado de Beijing, China.

## 2.2 La China de hoy

La República Popular de China, en su nombre oficial, cuenta con una superficie terrestre de 9,600,000 km<sup>2</sup>, ocupando el tercer lugar con mayor superficie después de Rusia y Canadá. Además comparte límites fronterizos con 14 países, que son la República Popular Democrática de Corea, Rusia, Mongolia, Kazajstán, Kirguizistán, Tayikistán, Afganistán, Pakistán, la India, Nepal, Bután, Myanmar, Laos y Vietnam.

A finales del 2011 contaba con una población de 1,347,350,000 de personas, mostrando un incremento de 6.44 millones de personas en comparación del año anterior. (National Bureau of Statistics of China, 2012). Dentro de su población total tiene 56 grupos étnicos, en donde los hans tienen la población más numerosa, y las otras 55 etnias, con menos población, son llamadas “etnias minoritarias”.

Actualmente su presidente es Hu Jintao, el cual es elegido por la Asamblea Popular Nacional (APN) al igual que el Vicepresidente. El tiempo que dura en el poder un presidente en China coincide con los cinco años de mandato del APN, y sus mandatos no pueden ser más de dos consecutivos.

Según el informe “Cambios en la Población Total y Estructura de China 2011”, la proporción de la población urbana está conformada por el 51.27% del total de la población, la cual aumentó el 1.32% en comparación del año pasado. Mientras que la población rural disminuyó 14.56 millones de personas, dando como resultado una diferencia de 34.23 millones entre la población rural y urbana China.

El acelerado crecimiento urbano que se ha tenido en los últimos años ha sido resultado del desarrollo económico y social del país. En el 2011, la población urbana tenía un ingreso por residente urbano de 23,979 Yuanes, en comparación de los 6,977 Yuanes por residente de la población rural. (Jiantang, 2012) En el 2011 el ingreso medio disponible para los residentes urbanos de la ciudad de

Beijing se encontró en 32, 903 Yuanes, el 13.2% más que el año anterior. (Xinhua, 2012)

Así mismo dentro de la sociedad China se han generado diversas formas económicas, como son gestión individual, auto-empleo, propiedad privada, de fundación extranjera, Sino-extranjero joint venture; éstas formas económicas han tenido un rápido desarrollo y han hecho que emerjan un gran número de personas ricas. (China International Press, 2004)

Las nuevas formas económicas han generado que la población urbana posea un mayor poder adquisitivo, provocando que esta sociedad busque una actualización en su estilo de vida. Se ha creado un estilo económicamente independiente de vida en donde se persigue las cosas nuevas, lo peculiar y el cambio por mantener una posición importante de la familia.

En referencia a la economía del país en el informe presentado por Hu Jintao (2009) dentro de las festividades del 60 Aniversario de la Fundación de la República Popular de China, menciona que uno de los cambios que se planea es convertirse no sólo en un país manufacturero si no destacarse como un país productor, creando así una conciencia en la diferencia entre “Hecho en China” y “Hecho por China”.

Hoy en día encontramos una China diferente en donde las tradiciones culturales poco a poco van desapareciendo, dejando paso a las nuevas generaciones que crecen dentro de una sociedad urbana y con una economía de mercados en desarrollo. De esta forma China se ha convertido en un país atractivo para los extranjeros los cuales buscan la oportunidad de realizar inversiones o desarrollar sus negocios para el mercado chino, o en su caso establecerse como expatriados.

### 2.3 Historia Karma Bagels

Karma Bagels es empresa 100% mexicana que surgió en el 2000 por la iniciativa de Érika Pérez Behr, la cual en principio decidió vender comida para aquellos estudiantes extranjeros que llegaban a la UDLAP a tomar clases de español, en donde, la idea principal fue ofrecerles una opción de comida que no fuera mexicana y que les resultara familiar. De tal forma que se decidió por Bagels, los cuales fueron puestos a la venta en “El Maguey” que era un local donde se vendían jugos y productos frescos. Tras pasar un año, lo que inició para Érika Pérez como pasatiempo se fue convirtiendo en un negocio rentable, y viendo la demanda que se obtuvo decidió hacer el negocio más grande. (Karma Bagels, 2011)

Después de buscar un lugar más adecuado al número de clientes con el que contaba, implemento un nuevo menú el cual contó con nuevas recetas de Bagels e introdujo ensaladas, postres y aguas de sabor. Actualmente se hornea diariamente el pan de Bagels, dentro de los cuales se pueden encontrar sus distintos sabores como son natural, tomate, queso, manzana entre otros.

Con una visión dirigida a un mercado joven, Karma Bagels busca un centro de reunión para la sociedad y que esta se pueda fusionar. Asimismo se creó un escenario de innovación para dar un elemento vivo y dinámico. En donde esto se ha podido desarrollar por medio de la idea de implementar el inmobiliario de objetos que son donados.

El mercado meta en un principio eran los estudiantes de la UDLAP, sin embargo al abrir nuevas sucursales provocó que éste se fuera ampliando. Karma Bagels cuenta con 6 sucursales, las cuales son las siguientes:

- Cholula (Matriz)  
14 poniente 109-B San Andrés Cholula, Puebla.

- Playa del Carmen  
5ta. Avenida y Constituyentes. Mezanine Hotel Caribbean Beach. Playa del Carmen, Quintana Roo.
- Puebla  
Av. Juárez adentro del Bull Mc Cabe. Av. Juárez 2902 Col. La Paz, Puebla, Puebla.
- Puebla Centro Histórico  
Plaza Comercial Paseo San Francisco  
Arroyo de Xonaca 1006, local 16-17. Barrio Alto Puebla, Centro.
- Condesa  
Av. Nuevo León 102<sup>a</sup>, esquina Michoacán. Colonia Condesa México, DF.
- Lomas de Angelópolis  
Entrada Norte Lomas de Angelópolis, Pabellón Plaza, Av. Del Castillo 5500-104, Puebla, Puebla.

En la actualidad Karma Bagels cuenta en sus diferentes sucursales con un menú con 22 tipos de Bagels preparados de diferentes maneras, 10 tipos de ensaladas, postres que incluyen Bagels dulces y galletas. Día con día, Karma Bagels trata de mejorar tanto en el servicio como en satisfacer el gusto de sus clientes y poder llegar a ellos.

Con la idea de mantener un negocio, considerado para Érika Pérez como una parte más de su casa, no había establecido una estrategia para su expansión; sin embargo, por la demanda del mercado tuvo que abrir nuevas sucursales y hoy en día busca establecer un sistemas de franquicia para que Karma Bagels crezca y pueda llegar a nuevas ciudades y conquistar nuevos clientes como se ha dado con el paso del tiempo desde su establecimiento.

## 2.4 Franquicia

Como parte de nuestro primer tema es entender a las franquicias, para poder dar desarrollo a nuestro proyecto empezaremos de un inicio con la definición del concepto de franquicia.

La franquicia es un canal de marketing destinado a convencer a los usuarios finales que están comprando de un fabricante verticalmente integrado cuando, de hecho, pueden ser la compra de empresas de propiedad por separado. (Anne T. Coughlan, 2001)

Por otra parte encontramos que se considera a la franquicia como sistema de comercialización, la cual implica un acuerdo legal, por el que el franquiciado desarrolla su actividad de acuerdo con las condiciones establecidas por el franquiciador. (Moore, 2008)

*“Un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada. Estos últimos estarán compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas..) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos suficientemente probados, eficaces, y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales.”* (Bermúdez, 2002, p. 29)

Encontramos que el Ministerio de Comercio de la República Popular de China en la Ley de Reglas para la Administración de Franquicias comerciales se refiere a ésta cómo las operaciones de dicho negocio por el cual una empresa es propietario de una marca registrada, marca de la empresa, patentes, conocimientos técnicos o de cualquier otra empresa de recursos. (Congress, 2007)

Según la Asociación Internacional de Franquicia, en su documento “Una Introducción para Franquiciar”, define a la franquicia como el contrato o licencia entre dos partes independientes legales; en donde se da a una persona o grupo de personas (franquiciado) el derecho de comercializar un producto o servicio utilizando la marca o nombre comercial de otra empresa (franquiciador) el franquiciado tiene el derecho de comercializar un producto o servicio utilizando los métodos de funcionamiento del franquiciador. El franquiciado tiene la obligación de pagar los honorarios al franquiciador de estos derechos, el franquiciador tiene la obligación de proporcionar derechos y apoyo a los franquiciados. (Beshel, 2010)

Para entender mejor este concepto tenemos se cuenta con el siguiente ejemplo.

#### **Subway.**

Fred De Luca y el Dr. Peter Buck abrió su primera tienda de bocadillos en 1965 llamado Súper Submarino de Pete. El nombre fue acortado más adelante a Subway® y la unidad franquiciada se inauguró en 1974 en Connecticut. Fred DeLuca es actualmente el presidente de la compañía.

El sistema de franquicia de Subway pone un gran interés en hacer sándwiches, tanto que, mucho de los clientes de esta franquicia se han convertidos en propietarios de franquicias, siempre los lleva el hecho de creer en el producto.

En el 2010 Subway fue la franquicia con mayor número de outlets en operación, según la revista *entrepreneur* en su edición las 500 franquicias. (Subway, 2011)



Podemos concluir que de las definiciones mencionadas anteriormente, la franquicia es un sistema donde una empresa comercial o de servicios (franquiciador) establece por medio de un contrato legal a una segunda parte (franquiciado) el derecho de ocupar o desarrollar su actividad-marca, por medio del pago de los honorarios. A su vez, el franquiciador tienen la obligación de proporcionar al franquiciado los derechos y apoyos que fueron establecidos en el contrato.

### **2.2.2 Estructura de una Franquicia**

Dentro de la estructura del sistema de Franquicia se presentan dos partes el franquiciador y el franquiciado; en donde, franquiciador es la persona o empresa que pone a disposición de otras personas ó empresas denominadas franquiciados el modelo de negocio para que lo copien o repitan. El franquiciador cuenta con el know how del negocio, que se transmite a los franquiciados a través de manuales. Además es propietario de los derechos legales sobre las marcas, logotipos y emblemas de los productos o servicios que vende y por los cuales los consumidores lo reconocen. El franquiciado es la persona física o moral que quiere desarrollar una actividad por cuenta propia con un mínimo de riesgo y grandes posibilidades de éxito. Además debe contar con un perfil adecuado para poder responsabilizarse de los recursos humanos, técnicos y financieros que se necesiten para poner en marcha el negocio y darle continuidad. Recibe los elementos del modelo de negocio que el franquiciador ha probado con éxito para utilizarlos en la explotación de su empresa. (Garcia y Cordobés, 2008)

Al igual Aldave (2004) nos menciona que las partes que integran el contrato de franquicias son: El franquiciador y el franquiciado. El franquiciador es el poseedor del sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o bien, todos en conjunto. El

franquiciado es la persona que adquiere el sistema operativo mediante el pago de regalías y recibe los conocimientos que el franquiciador le confía para dar al negocio franquiciado los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra.

El franquiciador es la persona que otorga los derechos sobre sus productos o servicios, y a la persona que los recibe se le llama franquiciado y, todos los requisitos que se exigen para la operación de ambas partes quedan registrados en un contrato.(Aldave, 2004)

Según Beshel (2010) las partes que conforman una franquicia: es una persona o grupo de personas (franquiciado) quien tiene el derecho de comercializar un producto o servicio utilizando los métodos de funcionamiento a cambio de un pago de estos derechos a otra empresa (franquiciador).

### **2.2.3 Elementos de una Franquicia**

Este sistema de comercialización se integra según Barbadillo (2009) por los elementos concepto empresarial completo y probado, nombre comercial marca de productos o servicios, transmisión de los conocimientos, los métodos, procedimientos técnicos y de negocios, asistencia comercial y técnica continúa; y por último si es necesario tener el control de la red.

De acuerdo con Aldave (2004) en su libro “Las franquicias en México” los elementos más comunes que se pueden encontrar en una franquicia son posicionamiento de una marca en el mercado, productos probados y aceptados, bienes y servicios que ofrecen un plus o algo extra al consumidor, demanda a largo plazo, transmisión de conocimientos a través de manuales, capacitación y asistencia técnica; además se requiere tener el conocimiento de la inversión total, antes de emprender el negocio y por último, se requiere las estrategias de mercado técnica y comercialización probadas por el franquiciador, para que están

sean transmitidas al franquiciado para así poder aplicarlas en su negocio o punto de venta.

Por otra parte, nos encontramos que una empresa será franquicia si cumple con los siguientes elementos la marca del negocio, saber cómo hacer el negocio, tener homogeneidad en la adecuación de los locales, formación o capacitación al franquiciado de manera eficaz y eficiente, asistencia durante la puesta en marcha del negocio, contar con una asistencia permanente para el franquiciado, soporte técnico y comercial, manuales de operación; además tenemos que en algunos casos de franquicia se tienen como elemento que brinden soporte en las campañas de marketing, tener mejoras

en las condiciones de compra del producto, sistemas de gestión de pruebas, reserva de una zona; así como también prestar servicios de investigación y desarrollo en base a las necesidades del mercado, y por último dar testimonios de la experiencia, tanto del local propio como de los demás establecimientos franquiciados. (Garcia y Cordobés, 2008)

#### **2.2.4 Ventajas y desventajas de una Franquicia.**

El sistema de franquicia al ser adoptado por un empresa comercial o de servicio muestra ventaja y desventaja, dentro de las cuales, de acuerdo a Beshel (2010) encontramos ventajas que permiten entrar a un negocio, sin estar solo, ofrece a los franquiciados un nivel de independencia para realizar las operaciones del

#### **Subway**

En este caso la compañía ofrece al franquiciado de los siguientes elementos. (Subway, 2011)

- ✓ Acceso a las fórmulas y los sistemas operativos de la tienda y el equipo pedido orientación
- ✓ Programa de capacitación
- ✓ Manual de operaciones
- ✓ Representante en el lugar durante la apertura
- ✓ Las evaluaciones periódicas y apoyo continuo

negocio. Al igual ofrece la seguridad de un producto establecido o el servicio de una marca reconocida, teniendo una base de cliente que por lo general en un negocio nuevo se tardaría años en crearla. Otra de las ventajas que nos ofrece este sistema es el aumento de las posibilidades de éxito, ofrece a los consumidores cierto nivel de calidad que se estipula en el contrato de franquicia.

Algo que ciertamente es ventajoso en este sistema es que las franquicias ofrecen un importante apoyo de pre-apertura que enfoca en la ubicación, diseño y construcción, financiamiento y programas de apertura. Después del apoyo antes de la apertura la franquicia continua dando apoyo en la formación, publicidad, asistencia en los procedimientos operativo y de funcionamiento; además se tienen cursos de apoyo a la supervisión y gestión, y aumento del poder adquisitivo y el acceso a compra al por mayor. (Beshel, 2010)

Dentro de la parte de desventajas que nos menciona Beshel (2010) que conlleva la franquicia encontramos que ésta no es del todo independiente, para los franquiciados están obligados a operar sus negocios de acuerdo a los procedimientos y restricciones establecidas por el franquiciador en el contrato de franquicia; por lo general incluyen restricciones en los productos o servicios que pueden ser ofrecidos, los precios y territorio geográfico. Además de la cuota inicial de franquicia, los franquiciados deben pagar derechos de autor en curso y tarifas de publicidad. Los franquiciados deben tener cuidado de equilibrar las restricciones y el apoyo prestado por el franquiciador con su propia capacidad para gestionar su negocio.

También podemos encontrar una imagen dañada, es decir, que todo el sistema puede resultar defectuoso si otros franquiciados tienen un rendimiento bajo o si el franquiciador se encuentra con un problema imprevisto. En cuanto al plazo (duración) de un acuerdo de franquicia, generalmente es limitada y puede que el franquiciado tenga poca o nula inferencia en estos términos. (Beshel, 2010)

Para Nevado y Muñoz (2007) en su libro “Formas de desarrollo de las empresas” las principales ventajas son:

- La formación y capacitación para desarrollar la nueva actividad
- Apoyo financiero
- Métodos comprobados de mercadotecnia
- Apoyo administrativo
- Tiempo de inicio menor
- Mínimo porcentaje de fracaso

Y las desventajas que considera son las siguientes:

- El costo, pago por la franquicia, inversión inicial, porcentaje de las ventas para el franquiciador e inversión en publicidad.
- Restricciones al crecimiento (controlado por el franquiciador)
- Menor independencia en las operaciones
- A menudo se está obligado con el franquiciador como único proveedor.
- Cláusulas de terminación y renovación.

De igual forma, Gitman y McDaniel (2007) en su libro “La constitución legal de las sociedades mercantiles” consideran que las ventajas más claras de las franquicias son:

- Mayor posibilidad de que el franquiciante se pueda expandir; dado que los franquiciatarios financian sus propias unidades, los franquiciantes pueden crecer sin hacer una gran inversión.

- Nombre, producto y concepto de operaciones reconocidos. El franquiciatario recibe un negocio conocido y aceptado, con resultados comprobados; así como procedimientos de las operaciones y publicidad nacional.
- Capacitación y ayuda para la administración. El franquiciante ofrece un programa de capacitación estructurado sobre el inicio y operación del negocio; así como programas permanentes para administradores y empleados, a su vez tienen la oportunidad de compartir ideas y apoyarse entre sí.
- Apoyo financiero. El pertenecer a una compañía de fama nacional o internacional ayuda al franquiciatario a obtener fondos de una institución de crédito; y en el mayor número de casos el franquiciante ofrece al franquiciatario consejos sobre administración financiera. Y si los franquiciantes ceden parte de sus ganancias a los franquiciatarios también reciben ingresos constantes por el pago de las regalías.

En cuanto a las desventajas más evidentes que podemos mencionar:

- Pérdida de control, ya que el franquiciante tiene que ceder parte del control de las operaciones y por lo tanto tiene menos control sobre los franquiciatarios que sobre sus propios empleados.
- Costo de las franquicias, pueden ser negocios costosos ya que estos varían dependiendo del tipo de negocio ya que puede incluir instalaciones y equipo muy costoso. Además de pagar cuotas y regalías provenientes de las ventas, además de tarifas por la publicidad.
- Libertad restringida para operar, ya que el franquiciatario está obligado a sujetarse a las reglas de operación del franquiciante, así como normas de suministros e inventarios. Tomando en cuenta que algunas franquicias

requieren de proveedores autorizados o incluso compras exclusivamente con el franquiciante.

### **2.2.5 Obstáculos de una Franquicia en el extranjero.**

Para Sherman (2004) en su libro “La fundación de las franquicias” es de vital importancia considerar los siguientes factores que pueden determinar el éxito o fracaso de una franquicia en el extranjero.

- Barreras del lenguaje. Al término de la instalación traducir el manual de operaciones, comercialización del sistema y el producto al idioma local puede presentar dificultades o imprevistos si los conceptos no se traducen bien y puede que los estándares para el humos o el juego de palabras o gestos aceptados no sea el mismo.
- Barreras en gustos/preferencias. Los franquiciadores que se dedican a la comercialización de alimentos con frecuencia se encuentran con sabores diferentes a los del paladar americano; por lo que deben de ser cuidadosos y revisar con especialistas locales en desarrollo de productos antes de emprender cualquier negociación con proveedores o distribuidores. Ya que el reto es modificar los ingredientes sin perder la esencia del producto o servicio.
- Barreras de marketing. Estos tipos de barreras son más frecuentes al ir a los niveles culturales más profundos; mientras que muchos mercados han desarrollado un gusto por las hamburguesas de comida rápida y los perros calientes, las diferencias en la culturales puede dictar que el aspecto de la velocidad es menos importante, otro aspectos a considerar sería la demanda de ocio para relajarse en las instalaciones después de comer, en lugar de pedir la comida para llevar; estas normas culturales, a su vez, se ven afectadas por factores como el costo y la disponibilidad de espacio comercial. También los mensajes directos y sutiles en la campaña de

**Caso McDonald's.**

En México es muy común que McDonald's cuente con servicio de drive-thru. Sin embargo, McDonalds en China al principio no contaba con este servicio de Drive-Thru en sus sucursales; sino que fue reemplazado por servicio a domicilio. Esto es debido a que tuvo que adaptar su marketing por el gran número de clientes con el que cuenta. En la actualidad y en ciertas áreas existen McDonalds que solamente cuentan con el servicio de Drive-Thru para realizar pedidos. (Maseeha, 2009)

publicidad pueden variar, así como los canales de promoción pueden necesitar ajustes a los patrones educativos y las necesidades del consumidor local.

- Barreras legales. La legislación nacional en muchas ocasiones no suelen ser propicias para el establecimiento de franquicias y distribución. Las leyes fiscales, leyes de aduana, restricciones a la importación, la organización empresarial, y la agencia / todas las leyes de responsabilidad pueden llegar a ser importantes obstáculos.
- Acceso a materias primas y recursos humanos. No todos los países ofrecen el mismo nivel de acceso a materias primas y mano de obra calificada necesaria para operar el negocio franquiciado. El franquiciador debe considerar los cambios necesarios en el sistema para ser viables sin sacrificar el formato del negocio.
- Elección del territorio. Un territorio puede consistir en una gran ciudad, un país entero, o incluso una región geográfica que abarca varios países. Si el territorio no se elige bien puede afectar a las ventas, la distribución, y la posibilidad de ampliación posteriormente.



- Propiedad intelectual y las preocupaciones de control de calidad. La protección de las marcas, nombres comerciales, son vitales para la concesión de licencias de franquiciador de producción nacional y de la propiedad intelectual en el extranjero. La distancia física entre la sede nacional del franquiciador y el franquiciado en el extranjero hará que la protección de la propiedad intelectual y el seguimiento al control de calidad sea más difícil.
- Las leyes locales. Se debe examinar las necesidades locales en lo que atañen a las legislaciones, así como cuestiones derivadas de la legislación laboral, la ley de inmigración, derecho aduanero, derecho fiscal, derecho de agencia, y disposiciones de productor / distribuidor; así como la necesidad de certificados de importación y permisos de trabajo también deben tenerse en cuenta.
- Las fuentes de financiación. El territorio elegido puede afectar la capacidad de mantener y sostener la financiación de la empresa, además de afectar la capacidad de recibir seguro de riesgo tanto en público como en privado. Los franquiciados en los mercados elegidos deben tener acceso a la financiación necesaria para establecer franquicias de una sola unidad.
- Expropiación de los bienes. Este con frecuencia puede ser el factor más determinante en la decisión de entrar en determinado mercado o no. Si un franquiciador encuentra restricciones en la capacidad de convertir y se suprimen los derechos del trabajo y derechos de autor de una jurisdicción extranjera, entonces el incentivo para entrar en el mercado puede ser eliminado completamente.
- Impuestos. La presencia o ausencia de un tratado fiscal entre los países de origen del franquiciador y el mercado de extranjeros al cual se va a dirigir puede plantear numerosas cuestiones y bien puede afectar al formato de negocio elegido.

- Solución de controversias. La comisión de arbitraje y la ley que rige para la resolución de conflictos debe ser elegido a nivel internacional, ya que estos problemas llegan a ser acaloradas negociaciones debido a las molestias y gastos de la parte que debe llevar a la otra al foro. El foro y la ley que rige para la resolución de los conflictos debe ser elegido. a nivel internacional, estos problemas se acaloradamente negociado, debido a las molestias y gastos a la parte que debe llegar a la otra en el foro.
- Uso de un enlace local. Es fundamental para el franquiciador nacional tener un enlace o representante local en cada mercado extranjero; este agente local puede asistir al franquiciador en la comprensión de las diferencias culturales, la interpretación de los problemas traducción, la comprensión de las leyes locales y regulaciones, y explicar las diferencias en las etiquetas de protocolo y las costumbres. (Sherman, 2004)

Abascal (2003) en “Distribución y Franquicia”, resume estos puntos de manera muy simple; los factores más importantes que hacen a los franquiciadores dudar en la expansión internacional:

- Falta de control sobre el negocio.
- Dificultades en la asistencia a sus franquiciados.
- Barreras culturales.
- Barreras de idioma
- Temor a las leyes y regulaciones extranjeras
- Así como el costo de la misma (financiamiento, materias primas).

Después de haber definido los conceptos principales de una franquicia, así como su estructura, sus elementos, ventajas y desventajas, y los obstáculos que presenta la franquicia; a continuación serán resumidos en la siguiente tabla.

Concepto	Definición
<b>Franquicia</b>	Es un sistema que utilizan las empresas comerciales o de servicios (franquiciador), en donde se establece por medio de un contrato legal o una segunda parte (franquiciado) el derecho de ocupar o desarrollar la marca- actividad a través del pago de honorarios.
<b>Estructura de una franquicia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Franquiciador.- es una persona o empresa la cual cuenta con un sistema operativo o modelo de negocio exitoso, para la explotación de un producto, servicio, proceso o el conjunto de todos ellos.</li> <li>- Franquiciado.- es una persona física o moral el cual tiene derecho de comercializar una actividad utilizando los métodos de funcionamiento por cuenta propia con mínimo de riesgo y grandes posibilidades de éxito.</li> </ul>
<b>Elementos</b>	Marca, productos probados en el mercado, transmisión de conocimientos del Know How del producto o servicio, Homogeneidad en el aspecto físico de los locales, brindar capacitación a los empleados, asistencia durante el inicio del negocio y periódicamente.
<b>Ventajas y Desventajas</b>	<p>-<u>Ventajas</u>: permite entrar a un negocio sin estar solo, seguridad de una marca conocida, ofrece un apoyo de preapertura que enfoca la ubicación, el diseño y construcción, financiamiento y programa de apertura. Además para el franquiciador ofrece mayores posibilidades de expansión sin tener que invertir mucho.</p> <p>-<u>Desventajas</u>: No es un negocio totalmente independiente, la cuota inicial puede ser muy costosa, incluye restricciones generalmente en los productos o servicios, en los precios y territorio geográfico; y la duración del plazo del contrato es limitada.</p>
<b>Obstáculos en el extranjero.</b>	-Lenguaje, el gusto y preferencia del mercado local, la manera de realizar un marketing en un país diferente, la legislación y leyes locales, acceso a las materias primas y los recursos humanos, elección adecuada de un territorio, obtención de fuentes de financiamiento. En mucho de los casos también se presentan obstáculos como la expropiación de los bienes, los impuestos, la solución de problemas laborales, uso de un enlace local.

Con el fin de poder continuar con el siguiente tema, “Las franquicias en China”, hemos realizado un estudio previo de los conceptos más importantes con los que debe contar un sistema de franquicia, en donde nos servirá este conocimiento para poder llevar a cabo un análisis de los diferentes casos de algunas franquicias que han tenido éxito en China y comprender cómo han logrado dicho éxito.

### **2.3 Las Franquicias en China. Casos de éxito de Franquicias**

Dentro de este apartado encontraremos los datos más importantes de los casos de estudio de las franquicias en China, siendo las más relevantes, Yum! Brand, McDonalds, Starbucks y la franquicia mexicana de Mr. Taco.

#### **2.3.1 Yum! China. (Bell & Shelman, 2010)**

Esta compañía llegó a China bajo el liderazgo de Sam Su presidente y CEO de la división de Yum Brand en China. La primera franquicia fue KFC en Beijing en 1987, éste restaurante fue ubicado en los alrededores de la plaza de Tianmen, teniendo asientos para 500 personas, con aire acondicionado y mostraba una limpieza y brillantes para esa época. Fue recibido con gran éxito en donde diariamente se atendían en promedio a 9,000 clientes, en donde la compañía percibió un tiempo promedio de un año para el retorno de la inversión.

Sin embargo, Su (2010) reveló “para ser honesto, a los clientes realmente no les gustaba la comida, realmente el sabor no era muy bueno. Todavía no tenemos una cadena de suministro, entonces debemos usar lo que esté disponible”. Dentro de los próximos 5 años, Yum fue lentamente abriendo nuevos restaurantes, esto debido según Su “queremos ir más rápido, pero el gobierno nos detiene”, en donde el gobierno estaba más interesado en traer compañías extranjeras que pudieran traer tecnología.

Para poder llevar a cabo los planes de crecimiento Su necesito crear un equipo de trabajo. Para lo cual, necesitaba individuos con conocimiento previo en

experiencia de restaurante; también quería gente quien pudiera escribir y hablar Chino y entendiera a los consumidores chinos.

Otro problema que se presentó para Yum en el tiempo que inició en China, fue que el gobierno no permitía operar a las compañías extranjeras sin un socio local. Por lo cual, los primeros restaurantes de KFC y Pizza Hut en Beijing se obtuvieron a través del contrato de empresa conjunta (joint venture) y más tarde implementó las franquicias. Gracias a esto, en los primeros días los socios locales y los franquiciados ayudaron a las complejas operaciones en China, esto incluyó obtener los permisos requeridos por el gobierno, tener acceso a mejores ubicaciones a los mejores precios, atraer a los trabajadores y brindarles seguro de vida en sus trabajos, y asegurar los suministros y la distribución.

Para 1990 el gobierno empezó a permitir la empresa de propiedad total extranjera, en donde Yum rápidamente cambió de estrategia para las unidades de la propia compañía, permitiendo con esto la adopción del sistema de estándares de calidad, compras centralizadas, y mayor enfoque en la construcción de la marca.

Para resolver los problemas de la cadena de suministro, Yum estableció su propia compañía de distribución en 1997. Como explica Su la creación de esta compañía de distribución se dio al objetivo de querer cubrir todo el país y para esto se necesita tener almacenes y una flota de camiones propios que den la seguridad de poder tener los alimentos y los suministros. Aunque esto resultó muy caro, Su estaba pensando que esto daría mucha más ganancia dentro de 10 o 15 años.

En 1999 Yum abrió la unidad 300, en donde en ese año se estimaba que dos millones de chinos comieran diariamente en algunos de sus restaurantes. El nuevo reto de Su era llegar al objetivo de abrir 400 restaurantes al año. En donde se identificó que para llegar a dicho objetivo se tendría que dejar de cambiar en el desarrollo de las actividades, capacidades de suministro y distribución, y entrenamiento del staff. Donde se identificó que el problema se encontraba en los recursos humanos en la capacitación de la gente; para lo cual se decidió que la

única forma de capacitar suficiente personal era creando cada restaurante en un centro de capacitación.

Otra de las cuestiones que se presentó para Yum Brand fue poder adaptarse al gran número de clientes que tenían; para lo cual los puntos de venta de KFC en China son más grandes teniendo un área aproximada entre 300 a 450 m<sup>3</sup> en comparación a los puntos de venta en U.S. que sólo contaban con alrededor de 180 a 280 m<sup>3</sup>. Los puntos de ventas fueron ubicados en zonas con mucho tráfico peatonal, en las calles y algunos fueron ubicados dentro de comercios o en zonas de desarrollo de oficinas. La mayoría de estos puntos de venta abren para servir desayunos, pero una tercera parte abre las 24 horas al día. El servicio de drive-thru se abrió por primera vez en el año 2002 en los suburbios de Beijing.

Los restaurantes en su interior cuentan con mayor modernidad, en comparación con los de U.S., y la decoración por dentro y por fuera era emblemática de los colores tradicionales blanco y rojo y el Coronel Sanders como icono de publicidad. Se tiene un gran número de cajas para ordenar, al igual del staff bien vestido y preparado para atender al cliente. Cada uno de los restaurantes cuentan con un hostess, quien saluda a los clientes y es el encargado de realizar las actividades para los niños. Como nos menciona Mark Chu, actualmente presidente y director de operaciones de la división de Yum China, “queremos que KFC sea un lugar disponible para las familias, un lugar en donde los estudiantes vengan a hacer sus tareas”.

El menú de KFC China era extenso con 50 artículos en comparación con los 29 de U.S., en donde además de servir la receta secreta con el tiempo Yum personalizó su menú con el sabor chino introduciendo platillos de pollo picoso y platillos locales. Para lo cual Joaquín Pelaez, vicepresidente y director principal, apoya y explica “Aquí, la comida es cultura, en el corazón mismo de la sociedad. Es por eso que se debe adaptarse”

Esta adaptación se dio dentro del menú, el cual contaba con wraps con piezas de pollo y salsas locales, hamburguesas de pollo, pescado y camarón; también platillos favoritos locales como la tarta de huevo, brochetas de masa frita y bebidas a base de leche de soya. Las mazorcas de maíz fueron muy populares entre los chinos, sin embargo tuvo que reemplazar la tradicional ensalada de col por una ensalada a base de zanahoria, elote y champiñones. Además agregó dos diferentes clases de arroz. Esto se debe a que “los clientes chinos en grupo gustan de comer arroz y entre más variedad, más van a regresar” asegura Like Loh. Un joven cliente expresó “Nosotros no salimos a obtener pollo, salimos a obtener comida”.

El mismo menú fue ofrecido por toda China, sin embargo dependiendo de la región era el grado de picante con lo que se hacían los alimentos, esto debido a que entre regiones varía el consumo del picante.

La mayoría de los productos son preparados en los restaurantes, no obstante el pollo es enviado enfriado o congelado, luego el pollo es empanizado y frito en las tiendas.

Por último, un cliente americano fue a KFC en Shanghai y comentó:

*“los americanos vemos a la comida rápida como un lugar para obtener comida que usualmente es sabroso, mayormente no saludable, de precio barato y servido inmediatamente. Sin embargo, la visión de los chinos para este mismo restaurante es justa como tal, un restaurante. Este es un lugar que es espectacularmente limpio, con un personal pulcramente vestido y sonriente, y con muchas opciones de comida. La excepción es el pollo frito, el menú es casi irreconocible para alguien que está acostumbrado a KFC de U.S. Este super localizado.” (Bell y Shelman, 2010, p. 6)*

Otras de las marcas de la compañía Yum es Pizza Hut, la cual fue posicionada como un restaurante de servicio completo, ofreciendo una experiencia de 5 estrellas a un precio de 3 estrellas. Los interiores del restaurante son de tipo contemporáneo y el menú cuenta con una extensa lista de platillos, a los chinos

les gusta la variedad. “Ellos se aburren con solo pizza” comentó Loh, por eso se tienen como entradas alas de pollo, calamares fritos y aros de cebolla; en las pizzas hay dos tipos de masa, y además se ofrece platillos de pastas, y ingredientes para darle sabor local a estos, como son pizza de marisco con camarones, calamar y cangrejo; además de tiene espagueti con salsa de pimienta verde.

Pizza Hut que es más caro que KFC, tradicionalmente ha atraído a clientes con mayor edad; sin embargo, en el 2010 Yum estaba trabajando en la forma de atraer clientes más jóvenes para la cadena. Para llamar la atención de los clientes jóvenes, se disminuyeron los precios en las entradas en el menú y se dieron tarjetas de descuento entre los estudiantes universitarios. También se agregaron menús especiales de comida a bajo costo y se implementaron las tardes del té, las cuales brindan un ambiente tranquilo que les gusta a los chinos.

En los primeros 10 años, el enfoque de marketing primario que manejaba KFC en China fue destinado a introducir un menú especial para los niños, así como también una mascota “Chicky” que se identificara con ellos. En muchos de los restaurantes se contaba con áreas de juegos, además de personal capacitado que organizaba actividades como enseñar inglés a través de canciones y bailes. Los KFC tuvieron popularidad por realizar las fiestas de cumpleaños y haciendo que la mascota Chicky participara en la fiesta.

Like Loh explica que este tipo de marketing tiene que evolucionar, “actualmente esos niños son adolescentes, y necesitamos productos a la moda que nos conecten con ellos. La generación hoy en día de niños prefiere juegos de computadora que consumir los juguetes de plástico. Aunque se sigue teniendo el programa básico para niños, se debe innovar para permanecer relevantes en sus vidas”.

Para el abastecimiento y la logística Yum tiene entre 500 y 600 proveedores, en donde la compañía prevalecía la política de comprar todo lo posible en China. En



el 2010, desde el pollo, la lechuga, hasta los productos de papel eran comprados localmente; a excepción del queso, la mitad del consumo de papas, mazorcas de elote dulce ya que no se daban en china, las alas de pollo, y algunos otros productos como la salsa tabasco.

Yum prefirió trabajar con una integración vertical en sus proveedores cuando era posible. Según Peláez “la producción de alimentos en China tiene un alto nivel variable. Nosotros trabajamos todo el camino a través del sistema con los agricultores, e incluso antes, con las empresas de alimentos para animales y otros insumos de los proveedores, para asegurar que nuestros productos son seguros”.

Cuando la nueva ley en alimentos seguros en China, se estaba trabajando, Yum presionó duramente para asegurarse que el gobierno tomara en cuenta las necesidades de la industria de servicio de restaurantes fueran considerados. En donde Peláez notó que “la nueva ley de alimentos seguros de China contaba con una base científica, tomando en cuenta las mejores prácticas, en donde el resto del mundo debería estar muy impresionado. Sin embargo, la implementación completa tomaría tiempo”.

Cuando se creó el grupo de abastecimiento su principal trabajo era crear capacidad. El reto número uno es mantenerse con el crecimiento que se tenía planeado, para mantener una suficiente capacidad de proveer y con esto tener cubiertas totalmente las necesidades del negocio.

En el desarrollo de las tiendas de Yum mantiene un equipo de alrededor de 450 miembros, el cual revisa dos veces al año el extenso portafolio de lugares potenciales para abrir un restaurante. Una vez que es aprobado el proyecto, se negocia el contrato de arrendamiento y empieza la construcción. Toma entre 4 y 6 meses desarrollar un nuevo restaurante para que sea abierto, lo cual es la mitad del tiempo que tarda en U.S. u otros países. El costo de abrir un nuevo restaurante es alrededor de 4 millones de RMB (aproximado 600 mil dólares) y el retorno en

ventas es de cerca de 1.6 millones de dólares para KFC y para Pizza Hut 1.1 millones dólares.

### **2.3.2 McDonald's en China. (Maseeha, 2009)**

El plan estratégico de McDonald's en China estaba enfocado principalmente en extender el menú, la conveniencia y los valores. Se decidió entrar al mercado de China por el gran potencial que representaba. En 1990, McDonald's entró a China abriendo su primera tienda en la ciudad de Shenzhen. Sin embargo antes de empezar el negocio en China, McDonald's se encargó de realizar una extensa investigación en las regiones que deseaba establecerse.

Este estudio se basó en los aspectos sociales, culturales, tecnológicos, políticos y económicos de las regiones a las que quería llegar. Durante este estudio, se dio cuenta que la zona económica especial de Shenzhen en la provincia de Guangdong era una adecuada ubicación para empezar el negocio; ya que contaban con bajos impuestos, soporte del gobierno, una infraestructura adecuada y era conveniente.

El primer McDonald's en Shenzhen atrajo un gran número de clientes, en donde la tienda ofrecía hamburguesas, papas a la francesa y malteadas. Un análisis mostró que los clientes estaban impresionados con McDonald's por la gran rapidez en el servicio, lo cual era lo contrario en los restaurantes locales.

En 1991, McDonald's entró en un contrato de empresa en conjunto (joint venture) con el departamento de agricultura de Beijing, para facilitar las operaciones del negocio. Por medio de esta asociación con un cuerpo de gobierno, McDonald's encontró más fácil y más conveniente recibir y encontrar proveedores agrícolas, y desarrollar canales de distribución necesarios para el negocio de comida rápida.

Con este nuevo contrato ayudó a la expansión de McDonald's en China, teniendo como resultado la apertura de su segunda tienda en la ciudad de Beijing el 23 de abril del 1992. El restaurante contaba con 28,000 pies cuadrados localizado en un área de compras muy ocupada, donde los clientes fluían. Con sus 29 cajas

registradoras para atender a sus clientes, en donde el primer día de su apertura asistieron alrededor de 40,000 clientes.

Ya para el primer cuarto del 2002, McDonald's contaba con 460 restaurantes en China. Por lo cual, realizó una inversión de cerca de 200 millones de dólares para establecer 52 plantas procesadoras de alimentos en China, aumentando la cifra a 600 restaurantes para finales del 2004.

Para diversificar el negocio en el mercado Chino, McDonald's decidió moverse hacia el mercado de niños, en donde, en abril del 2004 lanzó una línea de productos McKids que incluían objetos relacionados a los niños, como fueron juguetes, juegos, DVD's y libros.

En septiembre 11 del 2007, McDonald's China se encontraba en una página de ventas por internet (Taobao.com), en donde se vendían cupones de comidas para cualquier McDonalds y en viceversa se ofrecían cupones de descuentos de 20 RMB para compras en internet.

En el 2008 como restaurante oficial de las olimpiadas de Beijing, McDonald's gastó 80 millones de dólares en construir 4 restaurantes alrededor de las instalaciones olímpicas. Uno de ellos se encontraba dentro de la villa olímpica para dar servicio a los atletas, otro al servicio del centro de prensa, y los otros dos al servicio de los espectadores. En estos restaurantes se servían hamburguesa, ensaladas, yogurt con frutas, además de taza de elotes favorito entre los chinos.

McDonald's se enfocó en la estrategia relacionada en la conveniencia, desayunos, y variedades en el menú; además dar valor a sus clientes en extensión del horario de servicios, servicio a domicilio y construir restaurantes especiales de autoservicio.

En agosto del 2003, lanzó su primera operación de franquicia en Tianjin, en donde no solo se redujo los costos de expansión, sino creó mayor oferta de trabajo local. Para establecer una franquicia en China se debe de contar con más de 3 años de

experiencia en el sector de comida rápida, una inversión de 300 mil dólares y tener voluntad de estar bajo entrenamiento y capacitación.

Para el 2007, se concedieron 4 licencias de franquicia a cuatro mujeres chinas, las cuales habían sido entrenadas por 18 meses. Para lo cual, comenta Chen Lei, analista en BOCI Investigaciones “McDonald’s es muy precavido en las franquicias en China, porque necesita estar seguro de la calidad de la marca. A través del modelo de franquicia permite a las cadenas de tiendas expandirse rápidamente con un menor costo, es un reto de control administrativo”.

Otro de los grandes retos para McDonald’s fue el implementar su tradicional sistema de drive-thru en China, ya que en las ciudades se tenía un gran flujo de automóviles, y ya para el 2006 era el segundo mercado mundial de vehículos en donde se vendían alrededor de 7.2 millones al año.

En diciembre del 2005 abrió su primer restaurante drive-thru en la ciudad de Dongguan, en la provincia de Guangdong. Este contaba con área de 645 m<sup>3</sup> y 50 espacios de estacionamiento, el cual daba una nueva experiencia a los clientes.

Con este concepto, nuevo para China y muchos de los clientes no sabían la forma de utilizarlo, McDonald’s tuvo que enseñar a sus empleados como se operaba y así a sus clientes como utilizarlo. Después que se vio la gran demanda y éxito que tuvo el primer drive-thru, se planea abrir más restaurantes de este tipo en toda China. En donde fueran diseñados específicamente para asegurar la misma calidad que en los demás McDonald’s, como servicio 24 horas, con áreas familiares para jugar y descansar, y con acceso a internet gratuito.

Este tipo de servicio de drive-thru es una gran ventaja para la compañía, en donde es parte integral del plan a largo plazo en China, con grandes expectativas, gracias al gran crecimiento de la población automovilística y el incremento por el gusto de la comida rápida occidental. Para el 2006, firmó un contrato por 20 años con la compañía de gasolina en China (SINOPEC), en donde se planea establecer

McDonald's drive-thru en cualquiera de las estaciones de gasolina de SINOPEC en China.

Por último, McDonald's lanzó como parte de su estrategia una versión del "Dollar Menú", esta se conoce como Value Menú, la cual se presenta con hamburguesas y diferentes productos a bajo precio. Desde su entrada a china McDonald's ha vendido en sus tiendas 55% de productos de pollo, 35% de carne de res y 10% de pescado.

De acuerdo al Ministerio de Salud de China, se requiere un aumento de proteína en la dieta diaria de la población, por lo cual, en el 2006 McDonald's se enfocó más en elaborar productos a base de carne de res, en vez de pollo. También lanzó varias campañas de mercadotecnia para atraer a los consumidores chinos a comer los productos como cuarto de libra y la big mac. Además de introducir los conceptos de fiesta (2005) y el programa del Club para madre (2005), con el fin de llamar al mercado de las mujeres chinas; en donde el club permitía realizar artes y manualidades, contar historias, y juegos.

Para el 2007, puso en marcha el concepto de Bag Breakfast, para promover la salud de los niños con desayunos nutritivos. En 2008 implemento el servicio a domicilio en Shanghai, donde se apoyo con en una compañía de Hong Kong para prestar el servicio de recibir los pedidos y por medio de un sistema de mapa obtenían la ubicación para enviar el pedido.

En un análisis realizado reflejo que el éxito de McDonald's se debía a su negocio estandarizado en las operaciones y una buena administración intercultural. Esto debido a su estrategia de crear sus productos a los gustos y necesidades locales, identificando que al consumidor chino le gusta más comer y tomar completamente con sabores, color, fragancia y variedad.

### 2.3.3 Starbucks en China. (Chatterjee, 2009)

En septiembre de 1998, Starbucks entró a China bajo un acuerdo de licencia con la compañía Mei Da de Beijing y en enero de 1999 abrió su primera tienda en la plaza de la Ciudad Prohibida de Beijing. La entrada a esta ciudad es acerca de servir a la gente, construir relaciones globales, y celebrar a la cultura local con una estupenda taza de café.

Una de las primeras acciones fue la iniciativa del jefe de operaciones Lawrence Maltz de introducir el café en China fue repartir muestras sin costos en la mayoría de los hoteles, en donde los huéspedes extranjeros estaban familiarizados con la marca. Con esta iniciativa, la compañía se dio cuenta de la demanda que había y más por parte de los extranjeros que vivían en china, sin embargo Maltz también se dio cuenta que inclusive las personas locales, quienes estaban en crecimiento de imitar una vida occidental, el beber café aumentaba su popularidad.

A mediados de los 90's Starbucks entró al país con un contrato de licencia como proveedor de Starbucks coffee a Beijing Mei Da, quienes proveían de granos de café a varios restaurantes y hoteles.

La compañía tempranamente se dio cuenta que el país era muy burocrático y era muy difícil obtener permisos para empezar el negocio. También se dio cuenta que tener un socio local permitía hacer más fácil el proceso para obtener los permisos requeridos y aseguraba a la compañía entrar a un paso tranquilo al mercado Chino. Entonces la primera estrategia de la compañía era crear y mantener fuertes relaciones con el gobierno oficial, así como también tener un buen socio local. De acuerdo a los analistas, los eventos oficiales que atendió la compañía fueron banquetes oficiales, conferencias, y discursos conducidos por gobernantes oficiales en orden de mantener buenas relaciones.

Después de estar un tiempo en el negocio de distribución, Starbucks ganó un considerable conocimiento acerca de las condiciones del mercado y después de esto empezó abrir las tiendas de Starbucks Coffee en China; donde la compañía

adopto la estrategia de tener tres diferentes socios para tener acceso a diferentes regiones. Esta estrategia fue tomada por la razón de la vasta extensión del país, era más razonable tener gente que entendiera mejor a lo gente local de la región.

Para 1999 la población en su mayoría era consumidora de té y casi nula la población en el consumo de café; sin embargo esto no representó una amenaza para Starbucks, sino vio esto como una gran oportunidad. Es decir, no había o veía una competencia, en donde distinguió que la compañía podría tomar ventaja de su primer movimiento, ya que la única marca internacional que circulaba en el mercado chino en ese tiempo era Nescafé de Nestlé.

Tomando ventaja de esta situación Starbucks continuó su crecimiento, y para 1999 formó un contrato de empresa conjunta (joint venture) con Taiwán Uni-President Group, donde se llamó Shanghai Starbucks, para abrir las tiendas de Starbucks en esta región. De donde, solo el 5% tenía lugar Starbucks y el resto la otra compañía, la cual era responsable de abrir las tiendas de Starbucks en Taiwán, además de administrar las operaciones del oriente de China.

En el 2000, Starbucks entró en un contrato de empresa conjunta con una subsidiaria de Maxim's Caterers Ltd., la cual fue Mei-Xin Internacional. Este contrato de empresa conjunta fue llamado Coffee Concepts Ltd., la cual administraba las operaciones de las áreas de Hong Kong, Macau, Shenzhen, Guangzhou, y otras partes del sur de china.

El mayor de los retos que se presentó para Starbucks fue hacer que los consumidores locales se acostumbraran a tomar y apreciar el café. En un análisis mostró, que comparado con otros países en donde Starbucks operaba, China era la tarea más difícil, ya que las viejas costumbres y tradiciones era tomar té, y donde el café era visto como nada más otra manera de la invasión Occidental.

Starbucks al igual que la mayoría de las compañías extranjeras, se enfrentaba al dilema de decidir en qué sitios se debía localizar completamente y ganar la aceptación o tomar el riesgo de implementar la cultura de tomar café en China. En

donde resultado de esta decisión, optó por la segunda, donde la compañía decidió vender más café como producto, y vender así “la experiencia de tomar café”.

Starbucks empezó su proyecto en las tiendas como lugares para centros de reunión, donde las tiendas eran de mayor espacio que U.S., con la idea de hacer sentir a los clientes como si estuvieran en su casa, relajados y haciéndolos pasar más tiempo en el lugar.

Con el paso de la expansión Starbucks empezó a reclutar personal local con el fin de asumir posiciones responsables en las operaciones chinas. Así, los ejecutivos chinos como parte de su entrenamiento fueron mandados a Tacoma, Washington, donde aprenderían más sobre el café y la cultura organizacional de la compañía. Esta capacitación también fue implementada dentro de los empleados de las tiendas para que estuvieran más familiarizados con tipos de café, acidez y sabores.

Para el 2001, China entró en la Organización Mundial de Comercio, lo cual creó mayores inversiones y que la burocracia local se relajara, así dando lugar a un mayor crecimiento dentro del país. Para Starbucks la política de invertir en sus tiendas solo 5% se vio afectada, ya que las tiendas estaban volviendo muy lucrativas y esto no era más lo viable para la compañía. Por lo tanto, en el 2003 Starbucks Coffee International incremento el porcentaje que compartía del 5% al 50% la inversión en sus tiendas de Shanghai.

Ya para el 2004 el mercado chino se volvió completamente abierto al comercio global y Starbucks empezó a abrir sus propias tiendas, algo que no estaba permitido por el gobierno china hasta ese entonces y para mediados del 2006 ya tenía 9 tiendas completamente de su propiedad en este y noreste de China. En ese mismo año, se creó un nuevo equipo de trabajo llamado Starbucks Greater China, operado desde Shanghai y consolidado al trabajo en las operaciones de la compañía con enfoque en la administración, la logística y las iniciativas de marketing.



En el 2007 se realizó un incremento en los precios de 5 Yuanes en Beijing y 3 Yuanes en Guangzhou, esto debido al incremento de los costos de crear sus propias tiendas en el país.

La estrategia de Starbucks en China involucraba adaptar el negocio a las condiciones de cultura y mercado local, en donde la compañía realizó intentos en varias localizaciones para ganarse la confianza de la gente. La compañía trajo leves cambios en el menú local y en las disposiciones de la tienda, para adaptarse a su cultura y hábitos de comida de los chinos. Después de abrir unas cuantas tiendas se dio cuenta que a diferencia de U.S., los chinos preferían sentarse y disfrutar de su bebida y del ambiente. Es por esto que se tuvo que incrementar el tamaño de las tiendas alrededor de 2,000 pies cuadrados en comparación al tamaño tradicional entre 1200 y 1500 pies cuadrados.

También se observó que a los chinos les gusta disfrutar sus bebidas acompañadas de alguna comida; por eso se empezó a ofrecer en sus menús pufs de curry, pasteles de luna (moon cakes), y galletas tradicionales, los cuales eran populares en China.

Otra de las estrategias de localización es la que siempre tiene en adoptar su nombre en cada país extranjero, modificando el nombre de Starbucks correspondiente en su lenguaje local (Xingbake). Así tuvo que crear en su menú variedades de té, con el fin de ofrecer algún producto para las viejas generaciones.

En cuanto a promoción y publicidad Starbucks se define más por su tener una publicidad de boca en boca, que los clientes que ya han vivido la experiencia de estar un Starbucks la puedan contar y con esto invitarlos a que la vivían. Además que Starbucks permite generar un estilo de vida entre la gente joven y de sociedad urbana que crea un estatus social.

Un extra que se dio en las tiendas fue vender CD's de música original, así como juegos y por supuesto de proveer acceso a internet gratuito. Además de crear el proyecto de que Starbucks se considere el tercer lugar aparte de la casa y el

trabajo, donde pasan la mayor parte del tiempo; con la ventaja de la comodidad y poder relajarse en un ambiente semi-profesional. Y aunque fuera considerado un precio alto dentro de la cultura china, sin embargo esto es considerado a base de la calidad y el lujo que genera ante la sociedad.

#### **2.3.4 El fogoncito ahora Mr. Taco en China.**

El caso de la franquicia mexicana el Fogoncito, abrió sus puertas por primera vez el 25 de enero del 2007. Sin embargo tuvo que cerrar las operaciones en China, ya que se presentaba con un concepto diferente al que el mercado chino se esperaba de una taquería. Una de las fallas que presentó fue el nombre que se adquirió en el lenguaje local, el cual según Roberts, director general de la marca, “el nombre no significaba nada para los comensales”. Además del nombre, también se estableció un concepto el cual no era el adecuado, ya que se mostraba como un producto de lujo, en donde se ofrecían tarjetas vip, y los precios de los productos se encontraban alrededor de los 40 Yuanes por platillo. (Nares, 2010)

Actualmente esta franquicia cambió su nombre como una estrategia de marketing a Mr. Taco, ya que estudios revelaron que los chinos conocían muy bien lo que era un “taco” y acoplado al anglicismo “Mr.” el mercado local identificó rápidamente el concepto de la franquicia.

También la franquicia tuvo que pasar por un proceso de tropicalización, como estrategia de mercado, en donde se vio reflejado un cambio en el menú de un 50% esto debido al gusto del mercado local hacia los sabores fuertes y dulces. De esta forma Mr. Taco incorporó nuevos ingredientes, en donde 99% eran locales, para presentar un menú más adaptado hacia el mercado local con platillos más abundantes en vegetales, como el pozole de verduras, demás cambiaron la tradicional tortilla de maíz por una a base de arroz, y introdujeron el tamal de té verde.

Otro de los cambios que presentó Mr. Taco, fue el cambio de un restaurante a un servicio de comida, el cual se basaba en satisfacer a una clase social medio baja.

Con los cambios realizados por la franquicia se redujeron los costos y con esto pudo ofrecer sus productos alrededor de 35 y 40 pesos mexicanos (18 y 20 Yuanes aproximadamente).

Por otra parte, Simón Levy, socio de Mr. Taco, reveló en la conferencia “De cómo hacer negocios en China” (2011) las grandes consideraciones que se debe tener para hacer negocio en China.

Dentro de estas consideraciones encontramos que siempre debemos tener en mente que para los chinos el largo plazo de nosotros es su corto plazo de ellos, es decir, el pensamiento de ellos es más rápido y quieren desarrollar las cosas o negocios con mayor rapidez. Entender la arquitectura emocional para diseñar un artículo y generar una necesidad de consumo, en donde los chinos buscan la experiencia, la vivencia de lo que refleja el producto al consumirlo. Otro de los puntos importantes es darse cuenta que cada colaborador es su competencia en potencia.

Lo primero que hay que entender es que se debe tener es un mercado para poder dirigirse al nicho, esto se le conoce como la estrategia de la M a la N. En donde los negocios son vistos a largo plazo y no a corto plazo, en donde los chinos van a comprar sus productos, más no nuestros productos. En cuando al marketing que se deben utilizar son especializados o de marketing abierto, en donde respectivamente se da una estrategia de mercado de experiencia de consumo o de precio.

Por último, se debe tener grandes relaciones políticas, porque son la base principal de los grandes comerciantes en un mercado de fuerzas privadas estatalmente dirigido. En forma de advertencia siempre hay que tener en cuenta que el mercado chino es una trampa muy peligrosa para toda aquella persona que quiera entrar en el sin estar previamente preparado a lo se va enfrentar.

En conclusión del estudio de los casos de éxito de las Franquicias en China, se observó ciertos aspectos semejantes que se desarrollaron en los diferentes casos.

Los aspectos encontrados, se pueden definir como variables o elementos que cada empresa desarrolló para poder establecer su negocio en China. Dichos elementos o variables fueron identificar la forma con la cual debía entrada al mercado, generar una adaptación del producto, planear la ubicación de entrada, adaptar la construcción de sus tiendas, diseñar nuevas formas de operación y distribución, desarrollar un marketing para el mercado local y al igual de formas de expansión del negocio.

Estos elementos se encontraron dentro de los diferentes casos de éxito que se analizaron, en la siguiente tabla se resumen de acuerdo a cada elemento las acciones que tomó cada empresa para enfrentar al mercado Chino.

Situación	Yum!! Brands	McDonald's	Starbucks	Mr. Taco
<b>Entrada</b>	Equipo de trabajo-con personal local y de Taiwán. Formó un Joint venture con un socio local.	Investigación extensa en el mercado local. Creo un joint venture con el ministerio de agricultura de Beijing.	Unión con una compañía local como proveedor de granos de café. Después formó joint ventures con socios locales de 3 regiones de china.	Inicio con introducción de la franquicia del Fogoncito.
<b>Adaptación del Producto</b>	KFC + platillos, pollo picante, leche de soya, salsas locales, elote.  Pizza Hut entradas, pastas, mariscos, carnes y arroz.	Menú más extenso con rollos de pollo, sopa de vegetales, elote y mariscos; hamburguesas de puerco.	No sólo se venderá café, también pufs de curry, moon cakes y diferentes tipos de galletas locales.	Platillos con más vegetales, tortilla de arroz, tamal de té verde, pozole de verduras.
<b>Ubicación</b>	Beijing	Shenzen	3 regiones	Fogoncito en Beijing. Mr. Taco en Shanghai

<p><b>Adaptación física de construcción en las tiendas</b></p>	<p>KFC.-Mayor área de construcción, más cajas de cobro, decoración más familiar.</p> <p>Pizza Hut.- establecimiento completo para ofrecer un servicio de restaurante y con una decoración contemporánea.</p>	<p>Tiendas más grandes y tiendas especiales para Drive-Thru.</p>	<p>Tiendas más grandes, con un ambiente más relajado con sillones que hicieran que se quedaran más tiempo.</p>	<p>Fogoncito era un restaurante más elegante.</p> <p>Mr. Taco creo carritos para ofrecer un servicio de comida rápida.</p>
<p><b>Operación y distribución</b></p>	<p>Creó su propia cadena de suministro con el fin de abastecer a sus tiendas.</p>	<p>Con el joint venture del Depto. Agricultura de Beijing se facilitaron relaciones con agricultores y productores de las materia primas locales.</p>	<p>Con los socios regionales se pudo conseguir en cada región proveedores locales para suministrar las materias primas.</p>	<p>Gracias a la adaptación se utiliza 99% de ingredientes locales, los cuales se suministra por proveedores locales.</p>
<p><b>Marketing</b></p>	<p>KFC.-se llamó la atención de las familias, creando menús de niños y una mascota para ellos. Se contaban con áreas de juegos y personal que entretenía a los niños mientras los padres comían. Ofrece un servicio de fiestas infantiles.</p> <p>Pizza Hut.-creó una imagen más atractiva para los jóvenes, se bajo el precio alrededor de 30 yuanes. Se crearon tarjetas de descuentos para estudiantes. También se implemento un Business Lunch.</p>	<p>Campañas de publicidad para consumir los productos Cuarto de Libra y Big Mac Se celebraban las festividades Chinas fomentando los valores de la familia y la cultura. Creó un programa para atraer a las madres Chinas, en donde estas participaban en un panel y un club de actividades, en las cuales contaban historias, realizaban artes y manualidades, trabajos de campos y juegos.</p>	<p>Evitó campañas de publicidad y promoción, optó por una estrategia de boca en boca la cual se identificaba por vivir la experiencia de Starbucks la cual se caracterizaba en ofrecer al cliente ambiente, producto, calidad y servicio. Ofrece a una marca de un estilo de vida de la gente joven urbana, en donde una taza de Starbucks se caracterizó por un símbolo de status social. Creó a Starbucks como el tercer lugar donde pasan su tiempo además de la casa y el trabajo. Manejó una estrategia en precio.</p>	<p>Utilizó una estrategia de marketing al cambiar el nombre del Fogoncito a Mr. Taco en donde se identificará más con el concepto de la venta de los tacos mexicanos para el mercado local.</p>

<b>Modelo de expansión</b>	A partir de los noventas se estableció como una WOFE, en donde cambio su estrategia en tener unidades propias de la compañía.	Abrió restaurantes por medio de Joint ventures y franquicias. Además creó los restaurantes Drive Thru.	A través de sus socios en las 3 regiones se abrieron franquicias, en donde al ver el gran éxito que tenía decidió aumentar su participación en ellas. Además creó su propio equipo de trabajo que operaba en Shanghai y se ocupaba de la administración, logística y marketing.	Se planean abrir dos restaurantes más, por medio de la franquicia en que se establecerán por medio de los carritos de "service food".
----------------------------	---	--	---	---

Con este resumen podemos observar las similitudes entre los casos de éxito de las franquicias en China, en donde estos conceptos fueron esenciales para introducirse en este país y llegar a obtener grandes logros y convertir a estas compañías en grandes ejemplos de cómo establecer un negocio en China.

Dada la información anterior, se puede observar la importancia de los elementos o variables que son esenciales para establecer un negocio en territorio de China. Las lecciones aprendidas que sirven para la franquicia de Karma Bagels, de los casos de éxito de franquicia en China se pueden resumir en las siguientes.

Es muy importante seleccionar una ubicación del lugar donde se desea invertir, una vez que se tiene la ubicación, se debe realizar los estudios de investigación en sociedad, cultura, tecnología, política y economía de la región. También debe realizar una adaptación del producto de acuerdo a los gustos y sabores de mercado local. Establecer el negocio a través de un joint venture, con el fin de contar con un socio local que sirve para facilitar las operaciones del negocio, entender mejor la región y el mercado al que se dirige. Desarrollar buenas relaciones con el gobierno local, las cuales serán benéficas para el negocio.

En el área de marketing se debe elegir cómo se desea que sea visto el negocio por los consumidores, ya sea como un producto básico, esencial o de lujo dentro de su vida. También se debe realizar promociones de descuento de precio de los

productos. Promover los valores como son la familia y la buena alimentación en la sociedad.

En conclusión se puede decir que si un negocio sigue estas lecciones, aprendidas en los casos de éxito, estará más preparado para enfrentar el reto de establecerse dentro del mercado Chino, y así no ir directamente a un fracaso rotundo.

Ahora bien, después de analizar las franquicias de éxito en china, daremos continuidad con el tema siguiente, en el cual se abordaron las diferentes formas legales por las cual se puede establecer una franquicias extranjera en territorio Chino.

#### **2.4 Normatividad de las Franquicias Extranjeras para entrar en China.**

Dentro del marco legal de Gobierno de la República Popular de China las Franquicias están reguladas bajo el documento “Reglamento sobre la Administración de Franquicias Comerciales” (2007), el cual está contenido en el Ministerio de Comercio de la República Popular de China en la orden del consejo del Estado número 485, el cual consiste en la siguiente información.

El documento contiene 5 apartados los cuales se toman como principales puntos que debe de tomar en cuenta quien pretenda ser franquiciado en la República Popular de China.

Dentro del primer apartado se encuentran las disposiciones generales, las cuales son principalmente las definiciones de franquicia comercial, franquiciador y franquiciado. También se mencionan los organismos estatales y de poder a quienes se les debe presentar dicha documentación requerida, la cual se encuentra en el mismo apartado. En donde después de la recepción de los documentos se espera una respuesta de aprobación por parte del departamento comercial administrativo del Estado.

El segundo apartado se refiere a las operaciones de la franquicia comercial, las cuales pueden iniciar después de haber sido aprobada, o en su defecto dar plazo para a completar la entrega de los documentos requeridos en el apartado 1. Después de estar completados dichos documentos y haber sido aprobada, el departamento administrativo comercial hará pública una lista la cual contiene los nombres de las franquicias existentes y su renovación. Para poder formar participar en las actividades de franquicia, el franquiciador y el franquiciado deberán celebrar un contrato con los requisitos contenidos en este apartado.

El siguiente apartado 3, contiene la divulgación de la información que será dada por el franquiciador al franquiciado. Esta información debe ser autentica, precisa y completa y no deberá ocultar información o falsearla.

El apartado 4 contiene las obligaciones legales que corresponderán al incumplimiento de algunos de sus puntos que se encuentren en los apartados anteriores y donde se mencionan multas y sanciones penales.

Por último, se agrega un apartado el cual cuenta con una serie de disposiciones complementarias referentes a la licencia de marcas y patentes en donde se aplicarán de acuerdo a las leyes y reglamentos administrativos sobre marcas y patentes, y también contiene algunas advertencias de sanciones. . (Véase Anexo1 "Regulation on the Administration of Commercial Franchises")

Después de conocer el anterior reglamento se considera que la franquicia se puede dar por medio de la firma de un contrato, en donde dentro de la leyes de República Popular de China existen cuatro formas de realizar un contrato. Dichas formas de contrato, están reguladas por la Ley de la República Popular de China en la Relación Chino-Extranjera empresa en conjunto de equidad, Ley de Relación Chino-Extranjera de empresa en conjunto contractual, Ley de empresas de inversión única Extranjera, y por último encontramos el acuerdo de máster franquicia



En la **Ley de la República Popular de China de la Relación Chino-Extranjera de empresa en conjunto de equidad** (Congress T. N., 2001) con el fin de ampliar la cooperación económica internacional y el intercambio técnico la República Popular de China permite el establecimiento de empresas mixtas de relación Chino-Extranjero, de conformidad con el principio de igualdad y beneficio mutuo y sujeto a la aprobación del Gobierno chino. Dicha ley está protegida por en conformidad a la ley de empresas conjuntas en base a los beneficios, derechos legítimos e intereses de las dos partes en una empresa conjunta, en donde el contrato de constitución y estatutos deberán ser aprobados por el Gobierno de China. (Véase Anexo 2 “Law of the People’s Republic of China on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures”)

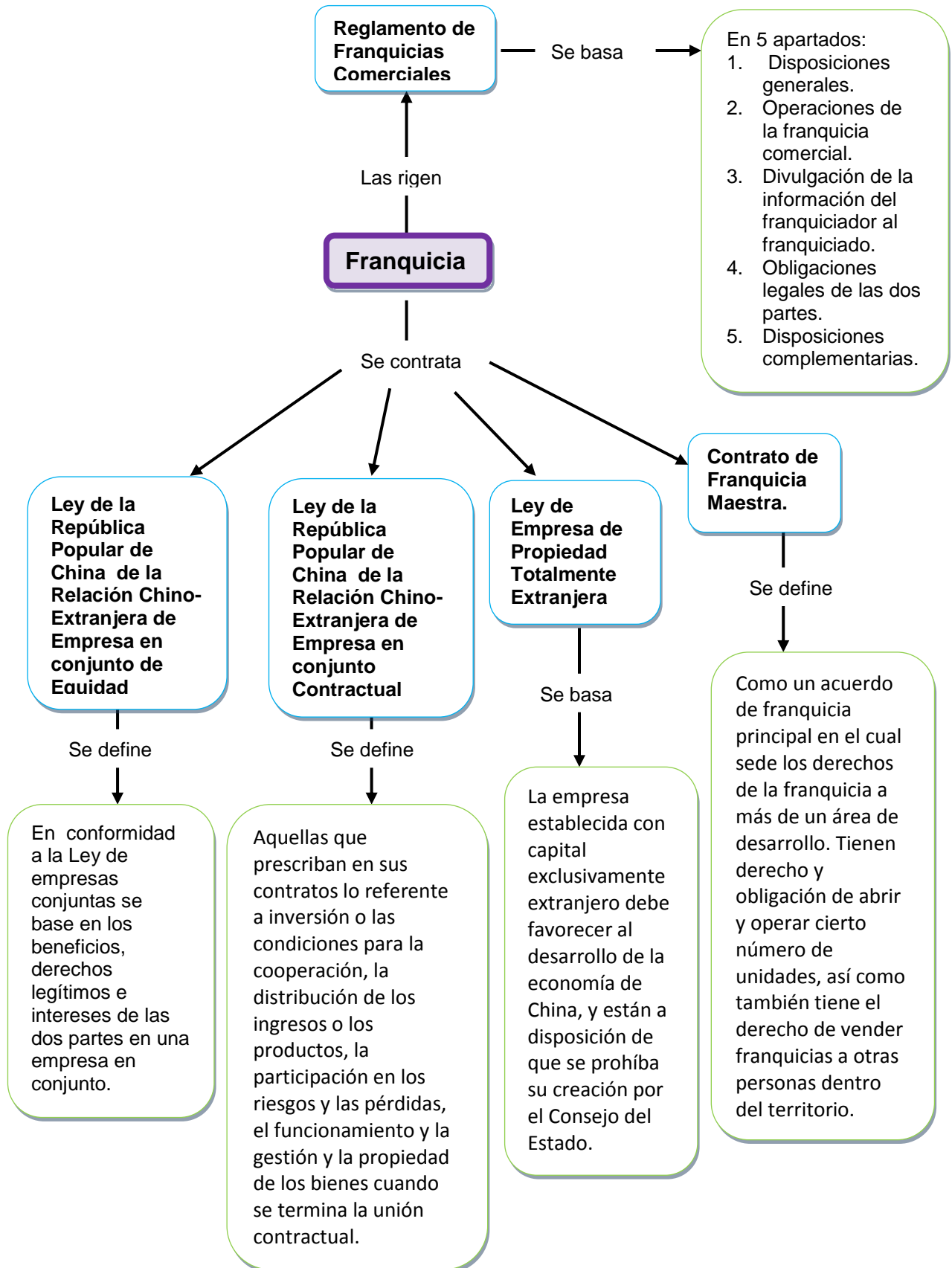
Otra de las forma de contrato es **Ley de la República Popular de China de Relación Chino-Extranjera de empresa en conjunto contractual** (Congress, S.C., 2000). Esta Ley se formula para ampliar la cooperación económica e intercambio tecnológico con países extranjeros y promover la creación conjunta, en los principios de igualdad y beneficio mutuo de las partes. En dicha ley se entenderá como parte extranjera en lo sucesivo como aquella empresa extranjera y otras organizaciones económicas o individuos y la parte China en lo sucesivo se refiera a las empresas chinas o de otras organizaciones económicas de China. Este tipo de empresas son aquellas quienes formen parte de una relación de parte China y extranjera en el territorio de la RPC. Las empresas conjuntas contractuales son aquellas que prescribirán en sus contratos lo referente tales como la inversión o las condiciones para la cooperación, la distribución de los ingresos o los productos, la participación en los riesgos y las pérdidas, la maneras de funcionamiento y la gestión, y la propiedad de los bienes en el momento de la terminación de la empresa de unión contractual. (Véase Anexo 3 “Law of the People’s Republic of China on Chinese-Foreign Contractual Joint Ventures”)

La **Ley de empresas de propiedad totalmente Extranjera** (Congress, S.C., 2000) se genera con el fin de ampliar la cooperación económica extranjera y el

intercambio tecnológico y promover el desarrollo de la economía nacional China. En donde se considera Inversionistas extranjeros a las empresas extranjeras y otras organizaciones económicas o individuos son permitidos por la República Popular de China, establecer empresas con única inversión extranjera en el territorio chino, y protege los derechos e intereses legítimos de dichas empresas. Dentro de los principales artículos que se estipulan en esta ley se toma a la empresa establecida exclusivamente con capital extranjero debe favorecer el desarrollo de la economía nacional de China. Dichas empresas están a disposición de que se prohíba su creación por el Consejo del estado. (Véase Anexo 4 “La won Wholly Foreign-Owned Enterprise”)

Por último tenemos el contrato de **master Franquicia**, el cual se define según la Asociación Internacional de Franquicias como un acuerdo de franquicia principal en la cual da los derechos de la franquicia más de un área desarrollo de acuerdo. Además de tener el derecho y la obligación de abrir y operar un cierto número de unidades en un definido área, el franquiciado principal también tiene el derecho a vender franquicias a otras personas dentro del territorio, conocido como sub-franquicias. Por lo tanto, el franquiciado maestro se hace cargo de muchas de las tareas, deberes y beneficios del franquiciador, como el apoyo y la formación, así como la recepción de las tasas y cánones. (Beshel, 2010)

Para poder entender mejor este tema a continuación se observa en la siguiente mapa conceptual como se manejan las formas legales locales para franquias extranjeras.



Después de haber definido los tipos de formas legales que rigen a una franquicia dentro del territorio de China, se continuara con el tema del análisis de la competencia el cual se basa exclusivamente en la dimensión de rivalidad competitiva del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

## **2.5 Análisis de la Competencia**

El análisis de competencia debe permitir identificar a los competidores de la empresa, evaluar la situación de la competencia, sus objetivos, estrategias y puntos fuertes y débiles. En primer lugar se debe identificar los competidores, para lo cual es necesario identificar a todas las organizaciones quienes buscan satisfacer las mismas necesidades del mercado de referencia. Además no solamente se debe tomar en cuenta las organizaciones actuales, también las posibles empresas que pueden entrar dentro del mismo mercado en un futuro. Este tipo de situaciones se dan con una expansión de mercado, en donde un competidor puede entrar a un nuevo mercado por amplía los límites de su mercado original. La expansión de un producto es cuando una empresa decide diversificar su rango de los productos y opta por lanzar un nuevo producto. (Ardura, 2006)

La primera dimensión de Porter se basa en la competencia existente dentro de un sector, en el cual se ve reflejado el número de empresas que comercializan con una oferta de productos similares, los índices de crecimiento del sector, los niveles de costos, la ausencia de diferenciación entre las ofertas, la distinción de la naturaleza de los competidores, el nivel de las barreras estratégicas existentes, y el nivel de las barreras existentes de salida del sector; en donde esto es conocido por Porter como el Nivel de rivalidad. (Porter, en Soriano,1990)

La rivalidad entre la competencia existente puede interpretarse de muchas formas, incluyendo las discusiones por establecer un precio, la introducción de un producto nuevo, campañas de publicidad, así como las mejoras en el servicio. La alta

rivalidad limita las utilidades de una industria, en donde el grado de quien es rival maneja en la industria sus utilidades potencialmente depende, primero, en la intensidad con la cual la compañía compite y en segundo, en la base en que ellos compiten. (Porter, 2008)

La intensidad de competencia es mayor cuando hay un gran número de competidores o son igualmente fuertes en fuerza y tamaño. Cuando la industria crece lento, permitiendo que las empresas se precipiten al pelear por compartir el mercado. Grandes barreras de salida, en donde las empresas siguen operando aunque esto genere poca utilidad o ninguna. Muchas de las veces las empresas siguen en el mercado por grandes factores para salir como económicos, estratégicos y emocionales que los llevan a permanecer en mercado aunque la rentabilidad sea cuestionable. Cuando los rivales están altamente comprometidos al negocio y tienen aspiraciones a ser líderes, especialmente si se tienen objetivos que van más allá del desarrollo económico en la industria en particular. Las empresas no pueden leer las señales de los demás competidores, debido a la falta de conocimiento con la demás empresas de la competencia, por tener diversos enfoques que la competencia o diferentes metas. (Porter, 2008)

Según Hitt (2006) en su libro Administración Estratégica define a la intensidad de la competencia entre rivales, cuando existen muchas empresas que compiten en un mismo sector y esta rivalidad se intensifica cuando los actos de un competidor representa un reto para una empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

Además Hitt (2006) menciona que esta intensidad entre la competidores se ve afectada por la influencia de diversos factores, que con la experiencia se han demostrado que son los más destacados.

Cuando existen **muchos competidores o rivales equilibrados**, es frecuente que uno piense que es capaz de tomar acciones sin recibir una respuesta a cambio de la competencia. Esta situación representa dos respuesta que pueden tomar los

competidores; por un lado tenemos a los competidores que optan por no responder a las acciones que toma otra empresa dentro de la competencia. Por otro lado, existen empresas que son semejantes en tamaño y poder, en donde cuentan con los recursos para responder y esto genera una gran rivalidad.

Se tienen un aumento de la intensidad de la competencia cuando existe un **crecimiento lento de la industria**, y las empresas luchan por aumentar su participación en el mercado atrayendo a los clientes de los competidores.

Cuando la empresa tiene **costos de almacenaje y costos fijos muy altos** es otro de los factores que afectan la intensidad en la competencia. En este caso las empresas para poder hacer frente a sus costos, tienen que elevar sus niveles de producción, en donde si existen muchas compañías que ponen al máximo sus niveles de producción genera que exista una sobre-oferta del producto en el mercado. Para poder bajar sus inventarios, las empresas normalmente recurren a una estrategia de precios de ventas o ofrecen ciertas promociones o descuentos a sus clientes, en donde estas prácticas suelen provocar mayor competencia.

Otro factor que afecta el nivel de la intensidad de la competencia es cuando es cuando se no se tiene **ninguna diferencia o bajo costo por cambiar** de producto. Cuando un consumidor compra un producto muy diferente que satisface sus necesidades, a menudo crea una lealtad al producto. Es por eso que muchas compañías quieren diferenciar sus productos, y entre mayor sea la diferencia del producto menor será la competencia. Sin embargo cuando son considerados productos de primera instancia la rivalidad se intensifica, en donde los compradores toman una decisión de compra basándose principalmente en el precio y después el servicio. El efecto de costo por cambiar un producto es igual al de productos diferentes, es decir, entre más bajo sea el costo por cambiar se tiene mayor competencia, y entre más alto sea la diferencia del costo en cambiar un producto se tiene menos competencia. En este caso se puede decir que la

empresa queda protegida de que sus clientes sean fácilmente atraídos por la competencia.

Una **cuantiosa apuesta estratégica** se refiere cuando una empresa se propone a ser líder en el sector, en donde se aumente la competencia dependiendo del cumplimiento de este objetivo. Al igual la apuesta estratégica se puede ver representada en términos de ubicación geográfica; en donde la cercanía física de los países genera un aumento en la intensidad de la competencia.

El último de los factores de que intensifican la rivalidad competitiva según Hitt (2006) es **las grandes barreras de salida**. Las compañías a veces siguen operando dentro de la industria aunque esto genere muy pocas utilidades o ninguna, esto se debe a que se han encontrado dificultades u obstáculos para salir. Mayormente estos obstáculos son activos especializados, costos fijos por salir, barreras emocionales y restricciones del gobierno o la sociedad.

En resumen encontramos que la dimensión de la rivalidad competitiva mide el nivel de la competencia existente en una industria. Dicho nivel aumenta o disminuye de acuerdo a los siguientes factores:

- Muchos competidores o rivales equilibrados.- Aumenta el nivel de competencia dependiendo de las acciones que tome una empresa las demás reaccionan de acuerdo al poder que poseen para una respuesta.
- Crecimiento lento de la industria.- las empresas luchan por tener mayor participación en el mercado atrayendo a los clientes de los competidores, creando una mayor competencia.
- Costos de almacenaje y costos fijos muy altos.- para hacerle frente a los costos altos, produce más creando un sobre-oferta de los productos y esto genera que se bajen los precios; creando mayor competencia entre las empresas.

- Ninguna diferencia o costo por cambiar.- cuando existe una diferencia que satisface al consumidor es difícil que cambie de producto, sin embargo cuando la diferencia es poca al igual que el costo es más factible que el consumidor cambie de producto y esto genera un nivel mayor en la rivalidad.
- Cuantiosa puesta estratégica.- en este factor aumenta el nivel de competencia cuando las empresas de la industria se proponen a ser líder, creando una lucha constante para poder cumplir con este objetivo.
- Las grandes barreras de salida.- esto sucede cuando se tienen dificultades u obstáculos que no les permiten salir de la industria. Por lo general se tienen motivos sentimentales, costos fijos por salir, activos especializados y restricciones del gobierno.

Como se observó existen factores que permiten variar el nivel de la competencia en la industria. Dichos factores serán tomados más adelante para realizar un análisis de la competencia que tendrá el restaurante Karma Bagels al entrar al mercado de Beijing, China.



## 2.6 Conclusiones

Las franquicia como anteriormente se ha definido es un sistema de oportunidad de negocio el cual por medio de un contrato legal, se regulan los derechos que se sede por parte de una empresa dueña de la capacidad, habilidad, técnica o en su defecto la forma de organizar un negocio. En donde las franquicias tienen como estructura general una parte de franquiciador, quien es la persona quien tiene los derechos del negocio. La otra parte es la persona quien adquiere los derechos del negocio por un tiempo determinado, a esta parte se le conoce como franquiciado.

Ahora que se entiende que es una franquicia, se desarrollaron los casos de ejemplos de éxito de las franquicias que actualmente se encuentran operando en territorio chino como son KFC, Pizza Hut, McDonald's y Starbucks. En donde podemos observar claramente los objetivos organizacionales para su expansión dentro de este mercado local, de lo cual si no en su totalidad la clave del éxito de los casos de estudio fue la adaptación de sus productos ante las exigencias del mercado local, además de los aspectos o variables que identificaron con anterioridad. Sin embargo, no sólo basta una adaptación de los productos o servicios que se van a brindar en el mercado local, un mal conocimiento del ambiente laboral en el que se va a desarrollar, al igual que si no se tiene una implementación de administración del conocimiento local no podría tomar decisiones importantes a tiempo.

Con lo anterior mencionado, llegamos a la parte de normatividad que se tiene dentro del territorio de la República Popular de China de las franquicias comerciales en donde el organismo regulador es el Ministerio de Comercio, el cual pone en disposición el Reglamento sobre la administración de Franquicias Comerciales, dicho documento es el principal elemento regulatorio para franquicias, el documento contiene 5 apartados los cuales se toman como principales puntos que debe de tomar en cuenta quien pretenda ser franquiciado en la República Popular de China. Estos apartados son las disposiciones

generales, operaciones de la franquicia comercial, divulgaciones de la información, obligaciones legales y disposiciones complementarias.

Al establecerse un franquicia en territorio chino el contrato legal que se tienen que celebrar entre las partes del sistema de franquicia se puede dar de a través de las cuatro formas más comunes, de empresas conjuntas. La primera es la ley de la RPC para inversionista Chino-Extranjero de empresa conjunta de equidad, en donde se señalan las regulaciones que se dan este tipo de unión, en donde esta empresa mixta tanto los derecho y beneficios que le corresponden son equitativamente. Por otra parte, se tiene la ley de la RPC para inversiones chino-extranjera de empresas conjunta contractual, en donde los beneficios y obligaciones de cada parte se estipulan en un contrato a celebrar. La siguiente es la ley de la RPC de inversión única extranjera, la cual describe los derechos y obligaciones que tiene ante el Estado este tipo de empresa. Y en última instancia se considera un contrato Master franquicias, el cual es un acuerdo en donde se los derechos cede a otra parte la formara parte de la franquicia maestra y será una sub-franquicia de la misma.

Por lo tanto, la importancia que tiene el sistema de franquicia no solo es una forma de negocio sino que también podemos tomarla como una estrategia de negocio de expansión, en donde se dan situaciones de ganar-ganar de las dos partes que lo conforman.

Hoy en día atribuimos que una buena base para que una organización sea sustentable, tiene que llevar a cabo los estudios de mercados correspondientes y el análisis de estos, y no sólo ver los resultados positivos que se obtienen de las investigaciones. También se debe realizar un análisis de los contras o aspectos negativos que se dieron para tener un mayor conocimiento, y así poder crear una adaptación adecuada para enfrentar a los mercados cambiantes.

Por lo tanto, en el siguiente capítulo se establecerá la forma en que se llevará a cabo el método correspondiente a la investigación necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en el trabajo de investigación de acuerdo a la franquicia de Karma Bagels.