

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Definición de Franquicia**

Una de las definiciones más aceptadas de una franquicia es: “A largo plazo, una relación continua de negocios entre el franquiciante y el franquiciatario, donde el primero le otorga los derechos de licencia bajo determinados requisitos y restricciones, para conducir un negocio utilizando la marca y servicios del franquiciante, de igual manera se le provee de consejos y asistencia en la organización y administración del negocio (Tarbutton, 1986 p. 35).

En otras palabras una franquicia se puede definir como “un modelo de negocios donde el franquiciante (dueño de la franquicia) es quien otorga la licencia de una marca y el know how para operarla al franquiciatario (persona física o moral que la compra). Esto significa que, por determinado tiempo, el franquiciatario utilizará esa marca y manejará un negocio de manera uniforme al resto de las unidades franquicias anteriormente. La ventaja

de este modelo es que, a cambio de una inversión, obtienes los beneficios de trabajar con un producto o servicio ya probado y con bajo riesgo” (Entrepreneur, Junio 2008, p. 166).

Según Andrew J. Sherman (1993), autor de *The Franchising Handbook* una franquicia es una estrategia de negocio para ganar nuevos clientes y conservar los ya existentes. Es también un sistema de mercadotecnia para crear una imagen en los clientes acerca de cómo un producto o servicio de una empresa puede darles un beneficio y es un método de distribución de productos y servicios que satisface las necesidades de los clientes. Esto mediante el trabajo en equipo y compromiso mutuo entre el franquiciante y el franquiciatario para compartir un mercado, cubriendo así más territorio y demanda que la competencia. La franquicia se basa en una estructura legal donde el franquiciante le concede al franquiciatario una licencia para el uso del nombre, sistema de operaciones y soporte de una marca con el objetivo de ganar y conservar más clientes. A pesar de que el franquiciatario tiene la licencia para operar el negocio, éste no es dueño de la marca, o del mercado, o del sistema de operaciones o de soporte, pues éstos le pertenecen al franquiciante.

Las franquicias funcionan de manera que se invierte en un negocio ya posicionado con bajos riesgos. Es una manera fácil de empezar un negocio pues el franquiciante vende absolutamente todo lo que hay que saber acerca de su negocio, de manera que lo único que el franquiciatario tiene que hacer es invertir y atender el negocio. En ocasiones dichos sistemas funcionan como herramientas de mercadotecnia, pues se utiliza una metodología rápida y segura de comercialización que la empresa adquirida ya ha establecido.

Según los autores de *Small Business Management: A Planning Approach*, Redindbaugh y Neu, (1980) una franquicia funciona como un contrato para la adquisición de un negocio ya establecido, éste le permite al franquiciatario la utilización y venta de un producto o servicio, de acuerdo al plan de operaciones, estrategia y territorio que el franquiciante determina. Así mismo éste provee al franquiciatario capacitación y asistencia en la administración del negocio, reduciendo así los riesgos que conllevan tener un negocio. La asistencia del franquiciante puede brindarse mediante la capacitación de operaciones y técnicas por el mismo o bien brindar un plan de negocio con operaciones estandarizadas que guíen al franquiciatario a través del negocio.

### **2.1.1 Franquiciante**

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (know-how) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencia y administrativa al negocio de los franquiciatarios (Huerdo, 1989, p. 8).

Es aquél que posee una determinada marca y tecnología (know-how o como hacer las cosas) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencias y uso de ésta. Asimismo, proveyendo de asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios (Feher, 2000, p 15).

### **2.1.2 Franquiciatario**

Es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio (Huerdo, 1989, p. 8).

Es aquél que adquiere contractualmente el derecho a un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio, además de la asistencia constante en el mismo (Feher, 2000, p. 16).

## **2.2 Sistemas de Franquicias**

Juan Huerdo Lange (1989) menciona tres modalidades de franquicias entre las más utilizadas en México, las cuales se muestran a continuación.

- El Sistema de Franquicias de distribuidor patrocinado es utilizado principalmente por la industria automotriz, donde las armadoras conceden una licencia de venta de los automóviles a los distintos concesionarios de automóviles.
- Las refresqueras también utilizan un sistema de franquicias que le permiten a las embotelladoras comprar los concentrados y preparar las bebidas para luego embotellarlas y venderlas a distribuidores locales.
- El Sistema de Franquicias patrocinado por una empresa de servicios es aquel que ofrece un servicio completo y eficiente a los consumidores como la venta de ropa o comida.

Redingbaugh y Neu (1980) habla de tres modelos de franquicia utilizados principalmente en los Estados Unidos.

- *Voluntary Chain*: En español puede traducirse como cadenas voluntarias, este tipo de franquicia es utilizado principalmente en la industria de la comida y autoservicio, consiste en que un mayorista por medio de un acuerdo, cede la concesión a un detallista, de manera que el mayorista se convierte en el franquiciante. Ejemplo. Independent Grocer Alliance (IGA) y en México los OXXO's. Esto le permite a la compañía incrementar sus volúmenes de venta y cubrir más mercado.
- *Retailer cooperative chain*: En este tipo de franquicia, detallistas se asocian para comprar en volumen, esto les permite comprar a precios de mayoreo.
- *Manufacturer-sponsored system*: Consiste en la unión de manufactura y servicios, por ejemplo en la industria automovilística que concede una licencia de venta a concesionarios de automóviles. También es utilizada en la venta de pintura o diferentes tipos de equipos

### **2.2.1 Diferencias entre una licencia de marca, una distribución y una franquicia.**

- La licencia le permite al usuario únicamente el uso del nombre de la marca para la venta del producto o servicio.
- La distribución le permite el uso del nombre y provee de los productos para su venta convirtiéndose en distribuidores del mismo

- La franquicia es un modelo más completo que permite la utilización de una marca o nombre comercial de un producto, así como el formato de negocio y el know-how del negocio. Además de una capacitación en las operaciones para la venta del producto o servicio, el sistema de negocio y como vender y exhibir los productos y/o servicios.

A continuación se muestra una tabla comparativa de la licencia, la distribución y la franquicia. Véase a continuación la tabla 2.1

**Tabla 2.1 Diferencia entre Licencia de uso de marca, Distribución y Franquicia**

<b>Diferencia entre Licencia de Uso de marca, Distribucion y Franquicia</b>			
<b>Columna1</b>	<b>Nombre o marca</b>	<b>Producto</b>	<b>Formato: Asistencia Técnica</b>
Licencia de uso de marca	✓		
Distribución	✓	✓	
Franquicia	✓	✓	✓

*Fuente: (Feher 2000, p. 12)*

“Generalmente las franquicias cuentan con un estudio de mercado para determinar una buena ubicación, de acuerdo a la orientación, y además proporcionan la experiencia del

franquiciante. Se recibe capacitación para operarlo y cuentan con una marca que respalda el producto o servicio que ofrecen.” (Rodríguez, 2009, p. 12).

## **2.3 Ventajas y Desventajas de las Franquicias para el franquiciatario**

Según los autores de *Small Business Management: A Planning Approach*, Redindbaugh y Neu (1980), existen suficientes ventajas y desventajas en las franquicias por lo que es necesario saber cuales de éstas tienen un efecto determinante para adquirir o no una de estas oportunidades de negocio.

### **2.3.1 Ventajas**

A pesar de que es necesaria una inversión, en algunas de las franquicias más famosas el capital invertido es considerablemente pequeño en comparación a la creación de un negocio independiente. Según un artículo publicado en el suplemento especial de Negocios del periódico Reforma por Karla Rodríguez (2009), cuando no se cuenta con un gran monto para invertir la opción más viable es una franquicia pues según los expertos, puede resultar una opción en cierta forma “segura”, porque se trata de un negocio probado. El inventario no tiene que ser necesariamente en grandes volúmenes ya que el plan de franquiciante hace que los elementos tengan una considerable rotación por lo que el franquiciatario no necesitara estar invirtiendo en mercancía. El mayor beneficio que una franquicia brinda es el soporte y guía en cuanto a precios, promoción y procesos, por lo que el franquiciatario no requiere tener un vasto conocimiento de la industria o de los negocios. De la misma manera algunas de las franquicias ofrecen productos a precios por mayoreo.

Las franquicias ofrecen un estudio de mercados que un negocio independiente no siempre puede costear, el franquiciatario siempre está en busca de nuevas tendencias y técnicas que puedan mejorar el negocio. Probablemente la mejor ventaja que una franquicia ofrece es dar los procedimientos de operación de un negocio, como control de inventarios y procedimientos.

### **2.3.2 Desventajas**

Una de las desventajas es que la franquicia tiene demasiado control sobre las operaciones por lo que el franquiciatario tiene mínima participación en el control y en la toma de decisiones del negocio. Los contratos pueden ser muy estrictos y en ocasiones son favorables para el franquiciante, existen cláusulas de venta o terminación del contrato que pueden dañar al franquiciatario en caso de haber problemas, por lo que es necesario estar consiente de las condiciones específicas de cada franquicia y de cada contrato, ya que finalmente el franquiciatario es un inversionista, ya que la marca y el know-how pertenecen finalmente al franquiciante.

El consejo de los autores es leer bien el contrato y estar seguros de lo que se está adquiriendo, así como de las responsabilidades y limitantes que se tiene.

### **2.3.3 Riesgos y Expectativas**

Es importante que tanto el franquiciante como el franquiciatario estén consientes de los riesgos y expectativas que existen y deben ser tomados en cuenta antes de adquirir o vender una franquicia.



Según Feher (2006) uno de los grandes riesgos que deben ser tomados en cuenta es saber que el capital invertido en el negocio no lo convierte en el dueño del mismo, pues a pesar de tener el control del negocio éste es limitado. Así como estar consiente que el comprar la franquicia no garantiza el éxito seguro del negocio y que a pesar de ser una oportunidad de negocio ésta no es necesariamente fácil y debe trabajarse pues no se trabajará sola.

Las expectativas son algo difícil de cumplir dado que cada sujeto crea expectativas diferentes. En el negocio de las franquicias es esencial entender cuáles son los objetivos de cada una de las partes pues si no existe coordinación entre éstas, es posible que no funcione el negocio.

Existen también otros casos graves en los que la franquicia no funcionó debido a que el franquiciante o el franquiciatario no entendieron cuál era su papel. Es por esto que para desarrollar una buena relación de negocios, uno de los puntos fundamentales es igualar las expectativas de éxito. Lo que es lo mismo: entender, antes que nada, el objetivo que deseamos alcanzar mediante el negocio (Feher, 2006, p. 21).

#### **2.4 El marco legal de las franquicias**

En este apartado se muestra el material y la información que deben incluirse en el marco jurídico de la franquicia, es necesario su conocimiento pues la franquicia además de ser un modelo mercadológico de negocio también es un contrato entre personas en el que se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada parte.

### **2.4.1 El contrato de franquicia**

En el contrato se determina la relación entre franquiciante y franquiciatario, dicho contrato se denomina contrato de franquicia. “En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten, las cuales son muy diferentes a otro tipo de contratos” (González 1992, p. 70).

Para poder referirse a las cláusulas y el objeto del contrato González comenta que es necesario entender cuál es la relación jurídica que “construyen” las partes. Al referirse a la construcción de una relación jurídica es necesario entender que debe existir una serie de supuestos y condiciones para no poner en riesgo el éxito del negocio.

Puede establecerse en forma inequívoca que la “construcción” del nexo que une al franquiciante y al franquiciatario comprende, pero no se limita, a encontrar, conocer y entender a la contraparte, sino que también diagnostica las ventajas y desventajas de celebrar el contrato con ésta. Nada es más erróneo y equivocado que considerar la celebración de un contrato de franquicia como la instantánea y automática solución a un reto económico u operativo (González y González, 1992, p.72).

El nexo jurídico que se establece entre el franquiciante y su franquiciatario es muy parecido al nexo que forman los socios en una sociedad mercantil, pues desde un punto de vista objetivo, ambos permiten que una o más personas físicas o morales reúnan sus potenciales con el fin de llevar a cabo un negocio exitoso.

En el contrato de la franquicia se establece que una parte (el franquiciante) aporta el nombre o marca y el know-how y la contraparte (el franquiciatario) aporta la inversión de capital y trabajo en fin de un objetivo común. De manera que ambas partes se ven beneficiadas por el contrato.

En el libro *Franquicias: La revolución de los 90*, los autores Enrique y Rodrigo González Calvillo (1992) sugieren los siguientes conceptos importantes que un contrato de franquicias debe incluir. Véase la tabla 4.1 a continuación.

**Tabla 4.1 Aspectos importantes de un contrato**

Aspectos importantes de un contrato
Considerandos
Objeto, licencia del sistema
Plazo o vigencia del contrato
Obligaciones del franquiciante
Contraprestación, pago de regalías
Operaciones del negocio franquiciador
Marcas
Manuales
Información confidencial
Publicidad
Contabilidad y archivos
Seguros
Transmisiones y gravámenes
Incumplimiento y terminación

Obligaciones en caso de terminación o vencimiento
No competencia
Impuestos y permisos
Independencia de los contrastantes e indemnización
Autorizaciones y notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos
Fuerza Mayor
Integridad del contrato Modificaciones, encabezados
Ley aplicable, jurisdicción
Registros

*Fuente: Elaboración propia con base en Franquicias: La revolución de los 90*

### 2.5 Análisis FODA

De acuerdo a un documento llamado “Metodología para el análisis FODA” por el Instituto Politécnico Nacional (2002), el análisis FODA o SWOT por sus siglas en inglés se refiere a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa y del ambiente de negocios. Es una herramienta muy utilizada en la actualidad para determinar la situación de una empresa y de su entorno y cómo ésta se puede ver afectada, así como para la toma de decisiones dentro de un corporativo El



modelo fue desarrollado por Keneth Andrews a finales de la década de 1950, y actualmente sigue siendo utilizado para fines académicos y de negocios.

El análisis FODA es una herramienta utilizada para monitorear y confrontar los factores internos y externos que tienen efecto sobre una empresa.

Las Fortalezas y las Debilidades se refieren al ámbito interno de la empresa, las fortalezas se refieren a las aptitudes o ventajas que la empresa tiene frente a la competencia y que pueden ser utilizadas para desarrollar nuevos productos o atacar nuevos mercados, las debilidades son desventajas que tiene la empresa en cuanto a otras o bien la falta de una administración o producción eficiente que pueda ser un obstáculo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Las Oportunidades y Amenazas se refieren a lo externo a la empresa, son factores del medio o de la industria que pueden afectar o beneficiar a la empresa. Éstas se relacionan con lo que pasa fuera de la empresa y en el ambiente de negocios o industria en la que se desenvuelva la empresa.

A continuación se muestran algunas de las características que se deben tomar en cuenta para identificar los elementos externos e internos que puedan tener un efecto sobre la empresa y sus objetivos específicos. Véase la tabla 5.1 a continuación.

**Tabla 5.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ventajas de propuesta	Desventajas de propuesta
Capacidades	brechas
Ventajas competitivas	Falta de competitividad
Propuesta única de venta	Reputación y Presencia en el mercado
Recursos	Capital
Experiencia y Conocimiento	Vulnerabilidad
Rentabilidad	Tiempos de Entrega
Mercadotecnia	Liquidez
Innovación	Cadena de Suministros
Localización y cobertura geográfica	Rentabilidad
Precio, valor y calidad	Falta de Planeación
Acreditaciones	Compromiso
Procesos, Sistemas de IT, comunicaciones	Acreditaciones
Administración	Procesos y Sistemas
	Administración efectiva
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollo del Mercado	Efectos Políticos
Industria y tendencias	Legislación
Desarrollo de tecnología e innovación	Efectos Ambientales
Influencias Globales	Desarrollo de Tecnología
Nuevos Mercados	Competencia
Nichos del mercado meta	Demanda del Mercado
Importaciones y Exportaciones	Nuevas Tecnologías y Servicios
Tácticas	Obstáculos
Desarrollo de negocio y de productos	Perdida de Staff
Investigación e información	Caídas Financieras
Distribución	Economía Nacional
Volúmenes de Producción	Economía Internacional
Economías de Escala	Temporadas
Influencias; temporada, estación o modas	

*Fuente: Elaboración propia basada en SWOT Analysis de <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>*

## 2.6 Segmentación de Mercado

“La segmentación del mercado se puede definir como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tiene necesidades o características comunes”. (Schiffman y Lazar 2001, p.33). Anteriormente las empresas lanzaban productos o servicios para un mercado pasivo sin tomar en consideración que los consumidores no son iguales.

La segmentación tiene como objetivo descubrir las necesidades y deseos de un grupo específico de consumidores, esto con el objetivo de crear bienes y servicios que satisfagan las necesidades específicas de cada grupo. Es una herramienta útil para canalizar los medios más apropiados para la distribución y promoción de un producto o servicio. A continuación se muestran los tipos de segmentación y sus variables. Véase tabla 6.1.

**Tabla 6.1 Categorías de segmentación de Mercado**

Categorías de segmentación de Mercado			
Geográficas	Demográfica	Psicológica	Psicográfica
Región	Edad	Necesidades Motivación	Estilo de Vida
Tamaño de la ciudad	Sexo	Personalidad	
Densidad del área	Estado marital	Actitudes	
Clima	Ingresos	Percepción	
	Educación		
	Ocupación		
Sociocultural	De Uso	Beneficios	Situación de Uso
Cultura	Tasa de uso	Comodidad	Tiempo

Religión	Estado de conciencia	Aceptación Social	Objetivo
Clase Social	Lealtad a la Marca		Localización
Ciclo de vida familiar			Persona

*Fuente: Elaboración Propia información obtenida (Schiffman y Lazar 2001)*

La segmentación de mercado es el primer paso para una estrategia de marketing, seguida de ésta se debe definir el marketing mix, que se refiere al producto, precio, promoción y plaza. Y en última instancia el posicionamiento del producto o servicio con la finalidad de que el consumidor lo reconozca como aquel que es capaz de satisfacer sus necesidades mejor que la competencia.

## **2.7 Plan de Trabajo**

González y González (1992) recomiendan la elaboración de un plan de trabajo que delimite los pasos y las actividades que han de ser realizadas para llevar a cabo la franquicia de un negocio. Es necesario definir el negocio y el mercado al que se pretende penetrar, de acuerdo a lo anterior se podrán identificar; el tipo de clientes, el área geográfica y el perfil de los franquiciatarios que se buscan para vender la franquicias.

Este último es de mucha importancia para el negocio, pues el franquiciatario será quien represente a la compañía en su nueva sucursal por lo que es primordial saber que éste va acorde a los lineamientos y valores del negocio en cuestión.



De igual manera deben ser delimitadas las características específicas del inmueble, el diseño, mobiliario, equipo, uniformes, colores y cualquier tipo de capacitación que sea requerida.

También debe ser tomado en consideración el llamado *guante o franchise fee*, un término utilizado en el ambiente, el cuál representa los gastos de inicio o de despegue de un negocio.

Los gastos de despegue de una franquicia deben ser, por lo menos en teoría, cubiertos por la suma de dichos guantes o franchise fees. Inclusive, cuando se desea expandir una franquicia dentro de un territorio, los guantes o franchise fees que se devengan en el territorio deben cubrir los gastos en que el franquiciante incurra para expandir la franquicia precisamente en dicho territorio. (González y González, 1992, p.114).

## **2.8 Manuales de operación**

Los manuales operativos son indispensables en las franquicias pues éstos delimitaran las operaciones que deberán ser realizadas en las diferentes sucursales con la finalidad de estandarizar los procesos en todos los puntos de venta garantizando así un servicio y/o producto homogéneo. En éstos es detallada toda la información que ha sido establecida en el plan de trabajo. González y González (1992) sugieren hacer dos juegos de manuales uno para el franquiciante y otro para el franquiciatario con el fin de que ambos sepan específicamente cuáles son sus papeles y que deben realizar, esto para garantizar en buen funcionamiento de la franquicia.

### **2.8.1 Manual del Franquiciante**

En el manual del franquiciante se estandariza el proceso para la identificación de los posibles franquiciatarios, la venta de franquicias, el programa de apertura, capacitación, precios por franquicia y regalías, publicidad y territorio geográfico que se desea cubrir.

### **2.8.2 Manual del Franquiciatario**

El manual del franquiciatario es imprescindible pues en éste se delimitaran los pasos que el franquiciatario deberá seguir, así como el modo operandi del negocio que se adquiere. Éste no sólo es importante para el franquiciatario sino también para el franquiciante pues es una herramienta que sin duda delimita y estandariza las operaciones, para que las sucursales trabajen homogéneamente y sean consideradas por los consumidores como una marca establecida y legítima en vez de un negocio cualquiera.

En este manual se incluyen; la filosofía general de la empresa, los objetivos generales del negocio, las instalaciones, el uso de la marca, la administración requerida, organización, reportes y controles. Así como la delimitación de las responsabilidades del franquiciatario y de sus empleados.

“Éste es uno de los soportes más fuertes que recibirá el franquiciatario, ya que apoyado por la capacitación, detallará el cúmulo de conocimientos operativos del negocios y que el franquiciante elaboró después de muchos años de operación. Éste debe contener todas las ramas y estándares por los que se tendrá que regir el franquiciatario, para alcanzar el éxito en su nuevo negocio”. (González y González, 1992, p.120).

## 2.9 Plan de Marketing

En éste se identifica al tipo de mercado existente, su análisis y perfil, así como los beneficios que los productos y servicios brindarán a los clientes, no sólo en cuanto a comodidad y seguridad sino también el beneficio financiero que significa.

El plan de marketing de Longenecker y Moore (2007) debe demostrar que los clientes buscan y están listos para el producto o servicio, pero no sólo en base a suposiciones. También debe especificar el tipo de métodos de promoción, de ventas y publicidad que serán utilizados.

El plan de marketing que ellos proponen incluye:

- Análisis del mercado
  - Segmentación
- La competencia
- Estrategia de marketing
  - Producto / servicio
  - Distribución
  - Promoción
  - Asignación de precios

Longenecker y Moore (2007) definen al marketing para la pequeña empresa como aquellas actividades que dirigen la creación, desarrollo y entrega de un paquete de satisfactores preparado por el creador para satisfacer las necesidades del usuario meta.

“En el caso de las franquicias, hablamos de un sistema donde deben existir elementos diversos e interconectados a través de una estrategia de éxito”. (Trejo 2008, p.22). Es necesario dar a conocer el paquete completo, que es lo que la franquicia está ofreciendo, y dar a conocer efectivamente las herramientas que la franquicia brindará al inversionista con el fin de dar a conocer el producto y los servicios que la marca ofrece, es necesario saber a detalle a que mercado se desea penetrar y la información necesaria acerca del mismo, tomando en cuenta que el consumidor al que en un principio se desea analizar es el inversionista y no el consumidor final del producto o servicio.

“Una campaña de publicidad constituye una inversión que trae como consecuencia beneficios importantes para un sistema de franquicias como su posicionamiento”. (Trejo 2008, p.22).

## **2.10 Asociación Mexicana de Franquicias**

En México la Asociación Mexicana de Franquicias es una organización dedicada a difundir, promover y desarrollar las franquicias. Fue fundada en febrero de 1989 y se encuentran afiliados más de 200 Asociados, incluyendo franquicias mexicanas e internacionales establecidas en México.

El objetivo principal es desarrollar beneficios que eleven los estándares de calidad que les permita reducir costos mediante la participación de diversos foros gubernamentales y privados, así como la organización de diferentes eventos de interés para el sector.

### **2.11 Conferencia “¿Mi negocio es franquiciable?” impartido en la Feria Internacional de Franquicias**

Se asistió a la Feria Internacional de Franquicias en la Ciudad de México el 6 de marzo de 2009 donde el Lic. Cesar Aranday de Alcázar & Aranday Consultores impartió la conferencia llamada “¿Mi negocio es franquiciable?”. En ésta comento en forma general lo que se necesita y se debe conocer para poder iniciarse en el mundo de las franquicias.

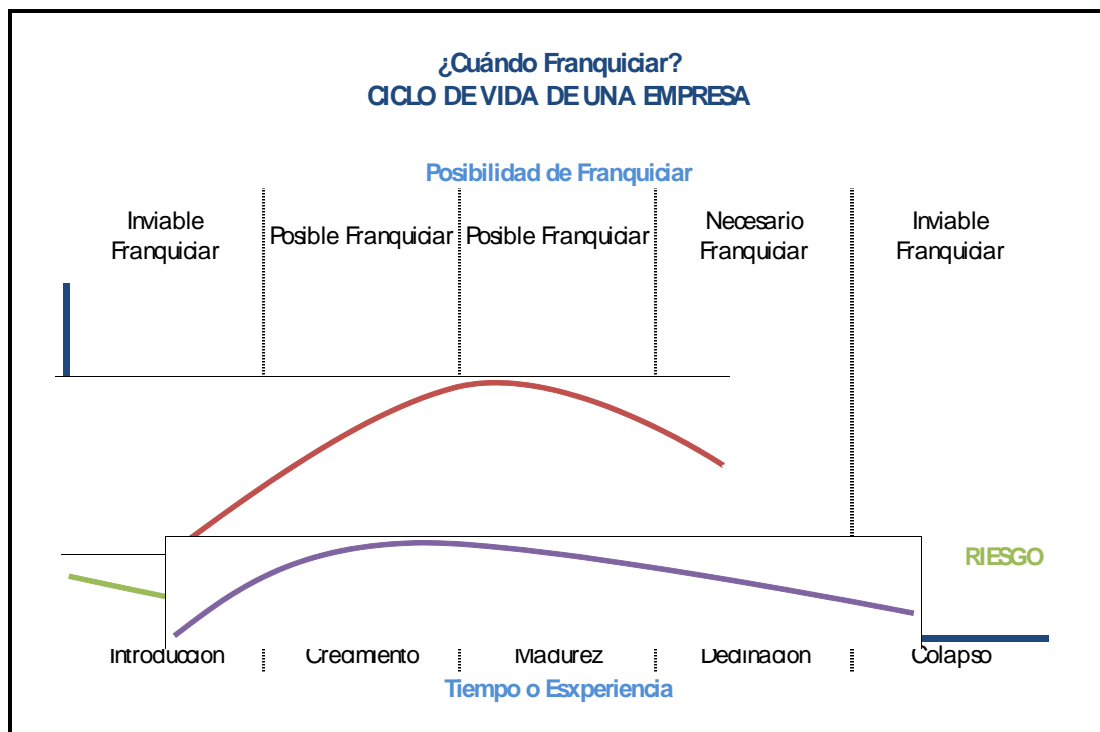
A continuación se mencionan los puntos más importantes que fueron mencionados durante la conferencia.

Una franquicia debe verse como un proyecto de expansión donde el objetivo principal es crear empresarios exitosos, es decir que se crea una alianza empresarial con el fin de que todos los involucrados obtengan los beneficios deseados.

Durante la conferencia se enfatizo que aún cuando el mundo está pasando por una época de crisis los expertos y la historia muestran que invertir en una franquicia en tiempos actuales es una gran oportunidad pues se está invirtiendo en un negocio probado con cierta seguridad de éxito. En 1994 durante la crisis financiera que sufrió México las franquicias llegaron a tener un gran auge, está comprobado que el 75% de las pymes desaparecen en el segundo año, en comparación de las franquicias que operan más allá del quinto año, lo que las hace más atractivas y seguras.

Uno de los puntos más importantes que pueden determinar el éxito o fracaso de una franquicia es el tiempo en el que ésta se lleva a cabo, existen tres momentos considerados adecuados para hacerlo; crecimiento, madurez y declinación. Durante el primero es bastante recomendable dado que el modelo de franquicia le permitirá al negocio crecer de manera acelerada con la utilización de capital externo, para así alcanzar las metas de crecimiento que por si solos posiblemente no pudieran alcanzar. Durante la segunda etapa es recomendable pues el negocio ya está posicionado y tiene grandes posibilidades de expandirse. La tercera etapa es recomendable e incluso necesario franquiciar, pues se puede decir que el crecimiento del negocio se encuentra estancado e incluso puede ir en picada, de tal manera que el modelo de franquicia le permitirá expandirse a nuevos territorios y alcanzar nuevas metas de desarrollo.

En la figura a continuación se observa el ciclo de vida de las empresas y el tiempo en el que es posible franquiciar para obtener los máximos beneficios.



Fuente: Elaboración propia basada en (Aranday, 2009).

Existen muchos potenciales franquiciatarios que prefieren invertir en una empresa joven, pues eso puede representar mayores oportunidades de crecimiento y ubicaciones estratégicas. “Pues la falta de experiencia puede suplirse con fortalezas y ventajas competitivas propias de la empresa y con un programa adecuado de desarrollo de la franquicia.” (Aranday, 2009).

Durante la conferencia se enfatizaron 10 razones importantes para franquiciar, éstas se muestran a continuación.

1. Esquema de crecimiento probado
2. Adecuado marco legal en México

3. Cualquier giro de negocio puede ser franquiciable
4. Expansión acelerada por medio de terceros
5. Fortalecimiento del valor de la marca y de la organización
6. Generación de economías de escala en proveeduría, servicios, marketing. Se empieza a competir no sólo por especialización, sino por costos
7. Estandarización de la operación en los negocios
8. Mayor capacidad de expansión regional e internacional
9. Anticipación o respuesta al entorno competitivo
10. Coadyuvar a la generación de verdaderos empresarios, de empleos y de varias Pymes exitosas

Franquiciar un negocio es una oportunidad que genera muchos beneficios tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, sin embargo llevar a cabo este proceso puede ser complicado pues se necesita tener muchos elementos y la empresa debe estar preparada para hacerlo. Es importante tomar en cuenta diferentes componentes que serán necesarios para efectuar el modelo de negocio, estos son; a) Definición estratégica, b) Instrumentación Jurídica, c) Manuales y programas de asistencia, y d) Herramientas comerciales.

En las figuras a continuación se puede observar el desglose de cada uno de los componentes mencionados anteriormente.



A. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	B. INSTRUMENTACIÓN JURÍDICA
Concepto de Negocio por Franquiciar	Carta de Intención o Precontrato
Tipos de Franquicia	Contrato de Franquicia
Plan Financiero (Franquiciatario y Franquiciante)	Contrato de Licencia de Marca
Contraprestaciones Económicas (Cuota Inicial, Regalías, Publicidad, Venta de Insumos o productos)	Contrato de Suministro
Ubicación (Criterios y Variables)	Convenios de Confidencialidad
Análisis de Franquicias Competidoras	Contrato de Comodato
Territorio	Estrategias de Confidencialidad
Proveeduría	Otros Contratos Relacionados
Organización de la Empresa Franquiciante	
Perfil del Franquiciatario	
Plan de Expansión	
Análisis FODA	

Fuente: Fuente: Elaboración propia basado en: ¿Mi negocio es franquiciable? Feria Internacional de Franquicias 2009

C. MANUALES Y PROGRAMAS DE ASISTENCIA	D. HERRAMIENTAS COMERCIALES
Manual de Apertura	Plan de Medios
Manual de Imagen	Folletos de Franquicia
Manual de Operaciones	Cuestionario - Solicitud de Franquicia
Manual de Administración	Herramientas Psicométricas de Selección de Franquiciatarios
Manual de Recursos Humanos	Circular Oferta de Franquicia (COF)
Manual de Mercadotecnia	Contenido de Franquicias en Página de Internet
Manual de Entrenamiento	Herramientas de venta, diseño y calidad
Manual Corporativo	
Programas de Capacitación	
Programas de Soporte y Asistencias	

Fuente: Fuente: Elaboración propia basado en: ¿Mi negocio es franquiciable? Feria Internacional de Franquicias 2009

Durante la conferencia el Lic. Cesar Aranday expuso muy elocuentemente los beneficios de las franquicias, así como lo que debe de ser tomado en cuenta para proceder a iniciar este modelo de negocio, y evidentemente existen muchos componentes que las empresas deben poseer para poder formar lo que él llamo “una alianza empresarial”, sin embargo estos pueden ser adquiridos y generados para no sólo crecer como empresa sino fomentar el desarrollo de empresarios exitosos en nuestro país