

Capítulo IV

4. Como operan las franquicias en México.

Si usted está interesado en conocer los elementos que se deben emplear para evaluar en un negocio y saber si se puede convertir en franquicia, se debe asesorar por empresas o despachos especializados en la materia. (La empresa *REF* tiene asesoría por parte de la empresa *Gallastegui Armella Franquicias* que tiene oficinas de asesoría en Hermosillo Sonora). Y entre los servicios que ofrecen se encuentran la evaluación de conversión de un negocio en franquicia, estudios de factibilidad que debe contener: demanda del mercado, total estimado del mercado, porcentaje que puede esperar la empresa en dicho mercado, y estimación de ventas, planeación estratégica, y estructura del programa de franquicias, documentación legal, manual de operación y capacitación, comercialización de franquicias, estrategia de ventas de franquicias, e internacionalización de franquicias. Además es necesario el contar con una investigación de mercado que determine el perfil del consumidor, quienes son los principales competidores, identificar sus estrategias de mercado, es decir si los competidores se basan en factores precio, volumen de ventas, tendencias de crecimiento del mercado, si los consumidores son sensibles a la calidad, servicio, promoción, descuento (Alba 2004).

Una de las formas utilizadas con más frecuencia por franquiciantes estadounidenses que ingresan al mercado latinoamericano fue la franquicia maestra. A diferencia de la franquicia individual, en la maestra, el franquiciatario tiene el derecho exclusivo no solo de operar una tienda bajo el sistema del franquiciante, sino de subfranquiciar el sistema a terceros (*REF* solo venderá franquicias individuales). Esto significa que en teoría, cuando un franquiciante otorga una franquicia maestra para todo un país, tiene plena confianza en su

franquiciatario, en su forma de operar y en su habilidad para adaptar la franquicia al país receptor.

La adaptación al sistema de franquicias radica en el entendimiento que debe lograrse entre franquiciante y franquiciatario para lograr un beneficio común, a pesar de los problemas que surjan, y saber formar un grupo de trabajo con dedicación y enorme cariño a la empresa. La idea de establecer un sistema de franquicias suena bien y hasta fácil, pero ahí es donde está el gran desafío. Todas las partes deben saber exigir, pero también aportar, criticar y corregir. Ningún sistema de este tipo es perfecto; sin embargo uniendo todo el talento del grupo y tantas y tan distintas experiencias diarias, se tendrá la oportunidad de avanzar más fortalecidos, a la velocidad que los tiempos actuales demanden para ser diferentes de la competencia (González. 1994).

4.1 Situación Actual de las franquicias en México.

Definitivamente no se consideró que el crecimiento del sector franquicias se encuentre en declive, es más ni siquiera se estima que se encuentre estancado, por el contrario se considera que el sistema de franquicias se ha consolidado en México como una forma de hacer negocios que ofrece muchas bondades y beneficios, no sólo al franquiciante y al franquiciatario, sino que también a redes de proveedores y lo más importante al consumidor final.

Como muestra se ve que hay un importante número de marcas mexicanas que operan en el extranjero como franquicias al mismo tiempo que se crean nuevos conceptos de negocio

nacionales que buscan crecer bajo este esquema y se siguen importando franquicias extranjeras, sobre todo europeas.

La franquicia se presenta como una solución para aquel empresario que pretende a base de compartir su negocio, marca y *know how*- crecer con recursos materiales y humanos aportados por terceros, así como una respuesta para aquellas personas con la inquietud de ser empresarios independientes pero que buscan conceptos desarrollados y probados, minimizando así sus riesgos.

Sin embargo, es una realidad que el sector en México alcanzaría un desarrollo más elevado si existiesen mecanismos y esquemas de financiamiento adecuados y competitivos a nivel internacional que permitieran estimular el desarrollo de este importante sistema de negocios.

Muchas franquicias enfrentan la situación generando sus propios mecanismos de financiamiento, pero sobre todo profesionalizando sus conceptos, preocupándose todos los días por brindar un mejor soporte y asistencia a sus franquiciatarios y por mantener estrategias de mercado que les permitan lograr una adecuada diferenciación y nivel de competencia en sus respectivos mercados ([www.franquiciasdemexico](http://www.franquiciasdemexico.com)).

4.2 Beneficio de las franquicias.

El otorgamiento de las franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera, y en esto radica su mayor recompensa. El sistema de comercialización permite a las compañías pequeñas expandirse más allá de sus mercados locales y regionales. Convierte en gigantes a compañías de tamaño mediano. El otorgamiento de franquicias es un medio comprobado para crecer al que pocos sistemas de negocios pueden equipararse. Es un sistema de mercadotecnia que lo libera a uno de muchos de los costos asociados con la expansión al transferirlos a las franquicias.

El otorgamiento de franquicias brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y desarrollo del negocio. Las cuotas iniciales por franquicias generan ingresos que pueden regresarse a la matriz de las franquicias y emplearse para inversión, diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo y muchas funciones más, esenciales para el éxito en los mercados de hoy, y por medio del sistema de franquicias, el crecimiento se auto genera (Steven. S., Gregory M. 1998).

4.3 ¿Es franquiciable su negocio?

El otorgamiento de franquicias es una oportunidad de mercadotecnia dinámica e integrante, no debe dejarse llevar por su resplandor y su atractivo al emitir su fallo sobre la posibilidad de aplicarse a su negocio, ¿Es franquiciable su negocio? Existen cinco factores básicos para contestar esta pregunta:

1.- ¿El mercado acepta su producto?

El éxito de toda compañía depende de su habilidad para identificar y satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado particular. Las franquicias permiten lograr una penetración rápida en el mercado, no hace falta ofrecer un producto nuevo para ser un comercializador de éxito. El ofrecimiento de una versión mejorada de un viejo estándar puede traer clientes leales. El otorgamiento de franquicias permite a las compañías ganar mercados más grandes al maximizar las posibilidades de la publicidad.

2.- ¿Debe contar con un prototipo triunfador?

La mayoría de las franquicias con éxito se inician con un prototipo o tienda modelo que sirve de punto de partida para las demás. Estos prototipos no son otra cosa que los negocios con los que empezaron los franquiciadores. Los prototipos resultan muy útiles para convencer a los franquicitarios potenciales sobre la legitimidad y rentabilidad del negocio. Recuerde que a nadie le gusta invertir en ideas ajenas no probadas. Sus prospectos desean la evidencia tangible de que su negocio funciona y produce dinero. Los prototipos ofrecen esta evidencia al mostrar a los franquicitarios de que trata el negocio y como funciona en un entorno real.

3.- ¿Puede pormenorizarse su negocio?

La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito. Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que pueden identificarse los clientes. ¿Cómo pueden estandarizar sus negocios las franquicias? Sobre todo por manuales de operación completos

que dejen poco a la imaginación y describan cada aspecto o elemento fundamental del negocio que todo franquiciatario necesita para operar con eficiencia y efectividad.

4.- ¿Podría capacitar a sus franquiciatarios en poco tiempo?

La complejidad también aumenta el periodo de capacitación, lo que resulta en una propuesta muy clara. La educación consume mucho tiempo y mano de obra. Para tener éxito, usted debe poder capacitar adecuadamente a los franquiciatarios y regresar al campo lo más pronto que sea prudentemente posible.

5.- ¿Debe aprender a dar servicio a los franquiciatarios?

El otorgamiento de franquicias lleva un proceso de maduración que requiere diferentes servicios en momentos distintos. En sus etapas iniciales, los franquiciatarios exigen capacitación, guía y consejo. Los nuevos franquiciatarios son empresarios en ciernes. No saben lo que implica ser dueños y administradores de un negocio. Usted va a ser su cordón umbilical a través del cual les va a suministrar sugerencias y consejos oportunos. Pero cuando se disipa la novedad y el franquiciatario gana confianza, otros servicios adquieren importancia. Entonces, la publicidad, el crecimiento y la exposición se convierten en las palabras claves a medida que los franquiciatarios empiezan a ver la manera de aumentar sus ventas, su participación en el mercado y el reconocimiento de la marca. (Steven. S., Gregory M. 1998).

4.4 Ventajas y desventajas para los franquiciantes.

Muchos de los negocios que se desean franquiciar en la actualidad en América Latina son negocios familiares. El trabajo y la dedicación en una empresa de una o más generaciones puede verse premiado por el éxito o derrotado por una decisión. Por eso se hace un breve enunciamiento de las ventajas y desventajas de las franquicias.

Principales ventajas:

a) Agilidad y rapidez en la expansión. El sistema de franquicias le permite al empresario que las otorgué (Franquiciante) trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta, con esto el franquiciante amplía la cobertura de su negocio.

b) Fortalecimiento de la marca. Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia, es precisamente que la marca o nombre comercial que la distingue sea sólido y que su penetración dentro de un territorio sea plena.

c) Menores gastos publicitarios y más difusión. Como sabemos la comunicación en medios masivos es muy importante. En equipo es como se puede absorber estos gastos, la mayoría de las compañías con mayor desarrollo en el área de franquicias, llevan acabo programas locales, regionales y nacionales de publicidad compartida.

d) Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y/o de mercados lejanos. Los costos de apertura de nuevas tiendas se incrementan desmesuradamente cuando se trata de mercados remotos. Las distancias así como diferencias culturales y de consumo, encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación.

Así pues, encontraremos que la operación en mercados distantes y el consiguiente desarrollo de un concepto en dicho mercado debe facilitarse y agilizarse a través de las franquicias.

e) Mayor facilidad y eficiencia en la operación general del negocio. Con las franquicias se encontrará que la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la minuciosa y adsorbente operación diaria de las unidades de negocios franquiciados en un “Hombre de negocios” que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados es su propio jefe.

f) Los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento. Uno de los principales beneficios al trabajar en un sistema de franquicias, es obtener la creatividad e imaginación de hombres de negocios con los más diversos perfiles con experiencias en las áreas mas variadas y que comparten el éxito del negocio.

g) Satisfacción personal. Existen muy pocas formas de llegar a impactar en una forma contundente al mercado y de desarrollar un concepto a escala nacional e inclusive internacional. Una de ellas es el sistema de franquicias.

Principales desventajas:

h) Reducción de independencia. El sistema de franquicias modifica significativamente la forma en la que el nuevo franquiciante ve a su propio negocio. Un empresario que esté dispuesto a franquiciar su negocio debe saber que con ello, va a verse en la necesidad de compartir, entre otras cosas, sus marcas, experiencias, conocimientos, en general, su propia empresa con terceros. Para este empresario, el nuevo producto que tendrá que comercializar es, nada menos y nada más, que el concepto del negocio.

i) Reducción de control sobre las unidades o negocios franquiciados.

La falta de control (González y González. 1994).

4.5 El servicio tiene consecuencias en los ingresos de la empresa.

En el mundo de los negocios la tendencia natural ha ido clasificando a las organizaciones en empresas de bienes o productos y empresas de servicios, pero lo que sucede en realidad es que todas las empresas, absolutamente todas, venden servicios es decir, están a las órdenes del cliente, su función es satisfacer la demanda de los consumidores, la diferencia es que muchas además ofrecen productos.

Pero, ¿Que es servicio?: Es trabajar para otra persona que es la que manda o paga. Y esto es la principal ventaja competitiva de cualquier organización.

“Es satisfacer las expectativas del cliente distinguiéndose de los competidores; es el valor agregado que tendría el producto o servicio, en este sentido la organización debe definir cual es su estrategia de servicio”.

El mercado es cada día mas complejo, los segmentos cambian constantemente, cada día nacen y se saturan oportunidades de negocios, la competencia se vuelve más difícil e impredecible. Por esto, vale la pena detenerse a analizar las distintas opciones a las que se enfrenta para ofrecer sus servicios. ¿Mediante que canal de venta logra atraer a más clientes? ¿En cual tendrá ventas menos costosas y mas sencillas?, ¿Cuáles son convenientes para administrar relaciones duraderas con clientes? ¿En donde obtendrá mayor valor en imagen? elegir el mejor canal de ventas depende del producto o servicio que maneje. Estudie todas las características que ha continuación se describirán y compárelas con las de su producto. La vía que mejor empate con su servicio es la que conviene elegir y reforzar con estrategias de servicio. Los canales de distribución pueden ser directos o indirectos, en los primeros el fabricante vende directamente a los usuarios finales, en cambio en los canales indirectos intervienen uno o más intermediarios para llegar al consumidor final. Dependiendo las

características de lo que vendamos, así como del ambiente necesario para venderlo y las necesidades y expectativas de los compradores tendremos que diseñar la cobertura de los canales, esta cobertura abarca tres escenarios:

1.-Distribución intensiva. Implica el mayor número de mayoristas y minoristas. Si usted vende bienes de consumo de adquisición frecuente y bajo valor unitario le recomendamos utilice este esquema.

2.-Distribución selectiva. Intervienen limitadas partes en un área geográfica determinada.

3.-Distribución exclusiva. Aquí la venta se realiza con un intermediario, en un territorio exclusivo.

4.6 Presente en todos lados.

Pero no se limite en pensar únicamente en distribución. Para obtener mayor cobertura, proyección y presencia, piense mejor en términos de foros de ventas. Un foro de ventas representa todos aquellos espacios en los que su empresa, trátase de su marca, su personal, o sus productos o servicios, se encuentran en contacto con el mercado en la disponibilidad para realizar ventas. Algunos tipos de foros donde puede presentar su producto son, tiendas propias, punto de venta con un comerciante intermediario, vendedores independientes, vendedores comisionistas, Internet, etc. Cada uno de estas opciones representa un nivel distinto de control. Obviamente mientras más directa y exclusiva sea la venta o la distribución, podemos ejercer mayor control (www.SoyEntrepren.com).

4.7 Aspectos importantes de las franquicias.

La Franquicia constituye uno de los esquemas comerciales más modernos de la actualidad, no solo por su rápido crecimiento si no por sus múltiples ventajas económicas que genera.

Gracias a las franquicias empresas pequeñas y medianas se pueden llegar a convertir en multinacionales sin tener que gastar grandes cantidades de dinero, además que son generadores de empleos. Las franquicias en México están contempladas por la ley desde 1991.

Objetivos de la franquicia:

- Crecimiento acelerado
- Dominación de mercado
- Construcción de marca (lograr que la marca tenga plusvalía)

Para que una Franquicia tenga éxito se necesita:

- Capacitación
- Asistencia técnica inicial
- Procedimientos manualizados
- Asistencia técnica permanente
- Desarrollo permanente (mejoramiento continuo)
- Marketing
- Negocios paralelos

- Economía de escala

En las franquicias de tercera generación (3G) se debe preocupar por:

- Tecnología, marca, conocimiento.
- Comunicación permanente y fluida con el franquiciatario
- Capacitación intensiva
- Asesoría vs supervisión; esto es para que no se vea como vigilancia si no como apoyo.
- Preocupación por satisfacer a los clientes, desarrollo permanente, desarrollo de los nuevos productos
- Selección quirúrgica de la persona a quien se le vende el producto o franquicia, solamente se le otorgará si es que cumple con todos los requisitos del negocio.
- Preocupación por la calidad, eficiencia y productividad
- Vocación en el servicio
- Buscar más calidad que la cantidad
- Interacción con su comunidad
- Dominar el mercado

Cifras importantes:

En Estados Unidos, el 40% del mercado al menudeo es franquicia, de cada 4 dólares se gastan 42 centavos, en consumo de franquicias.

Solamente se tiene un riesgo del 5% de que tu franquicia no funcione.

([h://www.gallastegui.com.mx](http://www.gallastegui.com.mx)).

La franquicia es una estrategia en crecimiento.

Que se requiere para ser franquicia.

- Mercado Potencial
- Concepto definido (tener claro que es lo que vende el negocio)
- Contar con una marca
- Que el concepto sea comercial y financieramente atractivo
- Debe ser repetible y transmisible
- Poder replicar y enseñar a alguien

Ventajas franquiciante:

- Fortalecimiento de marca
- Baja inversión
- Mayor eficiencia operativa
- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercado
- Cobra una cuota inicial
- Operación con excelencia
- Cobro de regalías y desplazamiento del producto

Ventajas franquiciatario:

- Reducción de riesgo e incertidumbre al invertir en un negocio probado que solamente tienes un riesgo del 5%
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos
- Capacitación documentada con los manuales de operación, (el ser humano se siente mejor si se tiene a mucha gente haciendo lo mismo)
- Adiestramiento

- Publicidad
- Accesos a sistemas administrativos
- Sentido de pertenencia a una red de franquiciatarios
- Incremento en su prestigio personal

Riesgos franquiciante:

- Riesgo mal uso de marca, seleccionar quirúrgicamente al franquiciatario
- Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema
- Riesgo de presión por parte de los franquiciatarios para alternar los métodos de operación
- Posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo lealtad y confianza
- Franquiciatario incompatible.

Riesgos franquiciatario:

- Reducción de posibilidad de innovar
- Total apego a los manuales
- Supervisión vs asesoría
- Riesgos de no haber entendido el concepto (no vender por vender)

7 Puntos vitales, de un sistema de franquicias.

- Saber desarrollar un liderazgo
- Desarrollar un excelente equipo de asesoría y apoyo en el campo
- Buen manual de operación
- Programas de capacitación

- Tener buena relación y comunicación con los franquiciatarios
- Reclutar excelentes franquiciatarios
- Desarrollar un plan de negocios financieros.

Cuando una empresa se decide por franquiciar debe saber:

- Que adquiere un compromiso a largo plazo
- Se involucra en una actividad diferente (no es lo mismo vender comida que un restaurante)
- Tienen que compartir sus secretos (no volver completamente dependientes a los franquiciatarios)
- Nuevo tipo de cliente
- Obligado a prestar asistencia continua.

¿Que se requiere para convertirme en franquicia?

Conocer lo mejor que se pueda el negocio (franquicia), desarrollar el concepto, comprobar viabilidad financiera, calcular cuota inicial (regalías, inversión inicial, aportación del fondo de publicidad.)

Marco jurídico: Buenos manuales y desarrollar un plan de comercialización de franquicia.

¿Que se debe saber para invertir en una franquicia?

- a) Partan de sus gustos; intereses, expectativas, margen de riesgo, actividad, con cuanto dinero se cuenta, etc.
- b) Investigar la empresa franquiciante; visitar la franquicia.

- c) Solicitar circular de oferta de franquicia (COF) obligada por la ley, revisarla con su contador, se entrega con 15 días de anticipación antes de firmar.
- d) Pedir una explicación de los puntos clave del negocio; asistencia técnica territorio, solución de problema, capacitación, compras y abastecimiento, control de operaciones, publicidad, mercadotecnia, política de comunicación, actualización de manuales, informar de la tendencia de mercado, tasa de retorno de inversión (en cuanto tiempo recupero la inversión, etc.)
- e) Aspectos financieros.
- f) Contrato; vigencia, obligaciones por ambas partes.
- g) Ubicación.
- h) Aprenda sobre manejo de franquicias.
- i) Comparar.
- j) Tomar la decisión.

[h://www.gallastegui.com.mx](http://www.gallastegui.com.mx).