

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**FRANQUICIAS, OPCION PARA DESARROLLAR NEGOCIOS
CASO (McDONALD'S)**

PRESENTA:

FABIOLA COLIN SANCHEZ

**PARA OBTENER EL TITULO PORFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ASESOR:

L. A. E. DOMINGO BAUTISTA FARIAS

MORELIA, MICH. OCTUBRE 2005

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir estos tiempos y sobre todo por otorgarme la capacidad de aprender.

A MI FAMILIA:

Por darme su apoyo tanto emocional, como económico y por brindarme las herramientas necesarias para llegar a lograr las metas que me he propuesto en la vida.

A MIS PROFESORES:

A esas personas con carrera académica que me han aportado de sus conocimientos para retroalimentar mi carrera como Licenciada en Administración de Empresas

INDICE

Presentación	1
Agradecimientos	2
Índice	3-5
Introducción	6

CAPITULO 1

Orígenes Y Desarrollo De La Franquicia	8-9
Objetivos	10
Justificación	11
1. Historia De La Franquicia	12-14
1.1 Época Feudal	14-18
1.2 Franquicias Coloniales	18
1.3 Historia Moderna	19-20
1.4 El Surgimiento De La Franquicia	20-23
1.5 El Auge De Las Franquicias	24-27

CAPITULO 2

Componentes De Una Franquicia.

2. El Contenido De La Franquicia	29
2.1 Qué Es Una Franquicia	30
2.2 Características De Las Franquicias	30-31
2.3 Las Partes En Una Franquicia	31-33
2.4 Tipos De Franquicia	33-34
2.5 Ventajas De La Franquicia	34-35
2.6 Características	36-37

CAPITULO 3

La Franquicia Y Su Razón De Ser.

3. Los Riesgos Que Enfrenta Un Franquiciatario Al Invertir En Un Sistema De Franquicias	39
3.1 Riesgos Que Enfrenta Un Franquiciante En Un Sistema De Franquicias	40
3.2 Categorías De Las Franquicias	41
3.3 Perfil De Un Franquiciatario	41-42
3.4 Metodología Más Utilizada Cuando Se Desarrolla Un Modelo De Franquicias	42-47
3.5 Código De Ética De La Asociación Internacional de Franquicias	47-48

CAPITULO 4

La Franquicia Y Su Desarrollo En México.

4.	Franquicias	50
4.1	La Cronología	50
4.2	Desarrollo Constante	50-51
4.3	Asociación Mexicana De Franquicias	51
4.4	Quince Años En México	51-52
4.5	Acciones Básicas Para Exportar	53

CAPITULO 5

Mercadotecnia Social Y Las Franquicias.

5.	Mercadotecnia	55
5.1	McDonald's	56
5.2	FONART	56
5.3	Café La Selva	57
5.4	Todo De Cartón	57
5.5	Kids Dental Center	58
5.6	Comercialización Y Comisariato	58-60
5.7	Ventajas De Un Comisariato	60-61

CAPITULO 6

Elemento Esenciales En La Compra De Una Franquicia.

6.	Circular Oferta De Franquicia	63
6.1	Elementos Esenciales En Una C. O. F	63-64
6.2	Diez Puntos Esenciales De La C. O. F.	64
6.3	Inversiones En Franquicias	65
6.4	Elección De La Plaza	66-67

CAPITULO 7

Una Franquicia Exitosa "McDonald's"

7.	Datos Relevantes	69
7.1	Antecedentes Históricos	70-71
7.2	Formula C. S. L. & V	71-72
7.3	El Crecimiento De McDonald's	72-73
7.4	McDonald's En El Mundo	73-74
7.5	McDonald's En México	74
7.6	Fundación Infantil Ronald McDonald	75-76
7.7	Casa De Ronald McDonald	76-77
7.8	Corporativo	78-80

PROPUESTA	81
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍAS	83

INTRODUCCION

El estudio de la franquicia remonta desde el tiempo de los feudales, entre el siglo quinto y duodécimo; los sistemas socioeconómicos y políticos basados en los reyes y la nobleza de Inglaterra. Históricamente y legalmente se puede decir, que el poder así considerado, tiene efectos desastrosos, pero por otro lado el poder de una persona, contra el poder de otra puede crear circunstancias de igualdad, progreso y avances notables en la historia de la humanidad.

La franquicia aparece cuando el propietario de un producto o servicio de marca permite o concede a otra persona el compromiso de involucrarse en el negocio de vender productos y servicios, con el nombre del concesionario, mediante el pago de una cuota. Las franquicias produjeron un gran impacto en la distribución de productos y servicios dentro de los Estados Unidos de América, siguiendo el ejemplo inicial de Isaac Singer con su centro de máquinas de coser, los fabricantes de automóviles, las compañías de bebidas gaseosas y las cervecerías desarrollaron redes nacionales de distribución.

Las franquicias con formato de negocio empezaron a proliferar en los Estados Unidos hacia fines de los años cincuenta. El gran éxito de la franquicia se atribuía en parte a la habilidad de los franquiciantes para controlar su calidad y consistencia. Por lo tanto su gran desarrollo es difícil entender por qué, según la percepción del público, los restaurantes de comida rápida se han convertido en el prototipo de la franquicia.

La industria de este tipo de comida ha dictado las normas para la franquicia con formato de negocio; los puestos de hamburguesas y helados que se manejaban de forma doméstica (mamá y papá) se han mezclado con la franquicia y han modelado de nuevo la dieta estadounidense. McDonald's, Burger King, Burger Chef, Hardee's; Jack -in- the- Box, Kentucky Fried Chicken, Arby's, Roy Rogers y Denny's, seguidos después de otros gigantes de la comida rápida, como Wendy's, Pizza Hut, Sonic, Little Caesar's, Domino's, Subway: la avalancha de comida rápida literalmente ha dominado los hábitos alimenticios de los estadounidenses y del resto del mundo. La perspectiva histórica de la franquicia de la época moderna como un camino seguro al éxito ayudó a extender la avalancha de franquicias en los Estados Unidos. Es el glamour de la industria el que ha ayudado a crear el fraude de las franquicias que son aquellos negocios que parten de cero y que sus marcas no son reconocidas por la sociedad.

CAPITULO 1

ORIGENES Y DESARROLLO DE LA FRANQUICIA

Las raíces de la franquicia se pueden remontar a los tiempos feudales. Es posible que el Papa haya otorgado las primeras franquicias, al ofrecer el derecho de cobrar el diezmo. La Iglesia Católica Romana, muy al principio, desarrolló la práctica de otorgar a la clerecía local el derecho de cobrar el diezmo (básicamente impuestos por la iglesia), a cambio del requisito de pasar una parte de éste a Roma; los derechos del diezmo otorgados por la Iglesia.

Entre el siglo quinto y el duodécimo, se desarrollaron en Inglaterra y Europa los sistemas socioeconómicos y políticos basados en el establecimiento de grandes estados o señoríos. Los reyes y la nobleza poseían o controlaban la tierra y a los campesinos que la trabajaban. El sistema político y económico señorial que se desarrolló a lo largo de la Edad Media, se denomina feudalismo; los sistemas feudal y señorial que se desarrollaron con ligerísimas diferencias en toda Europa.

Es útil examinar los antecedentes económicos del modelo de franquicia con el fin de apreciar la enorme fuerza económica que ha llegado a tener, y aún más importante, la perspectiva histórica de la franquicia será de utilidad para comprender tanto el potencial para el fraude y el abuso en la franquicia, como los mecanismos positivos para controlar y conducir su potencial.

Isaac Singer, se le considera el creador a principios de 1850 de la franquicia con formato de negocio. La concesión de derechos de distribución ya era común en sus tiempos, por lo que la franquicia comercial difícilmente era un concepto nuevo. La idea de Singer consistió en expandir la franquicia para incluir más que el derecho a distribuir el producto de un fabricante, él franquicia la imagen entera y la atmósfera de la operación de su negocio.

El capital que generó la expansión de las franquicias de gasolina y de otro tipo que iban desde automóviles hasta equipos agrícolas, desde cerveza y bebidas alcohólicas hasta bebidas gaseosas, desde compañías de seguros hasta marcas de pintura, que se comercializaban a través de redes de distribuidores.

Las franquicias produjeron un gran impacto en la distribución de productos y servicios dentro de los Estados Unidos. Siguiendo el ejemplo inicial de Singer, los fabricantes de automóviles, las compañías de bebida gaseosas y las cervecerías desarrollaron redes nacionales de distribución franquiciando a través de distribuidores locales, embotelladores y distribuidores. En efecto los franquiciatarios eran inversionistas locales que proporcionaban capital y asumían el riesgo del esfuerzo de distribución en los mercados locales.

Los restaurantes de comida rápida se han convertido en el prototipo de la franquicia, por múltiples razones, la industria de este tipo de franquicias de comida rápida ha dictado las normas para la franquicia con formato de negocio; los puestos de hamburguesas y helados que se manejaban de forma doméstica (mamá y papá) se han mezclado con la franquicia y han modelado de nuevo la dieta estadounidense.

McDonald's Burger King, Burger Chef, Hardee's; Jack in the Box, Kentucky Fried Chicken, Arby's, Roy Rogers y Denny's, seguidos después de otros gigantes de la comida rápida, como Wendy's, Pizza Hut, Sonic, Little Caesar's, Domino's, Subway: la avalancha de comida rápida literalmente ha dominado los hábitos alimenticios de los estadounidenses. Para apreciar mejor el enorme volumen de ventas de los sistemas de este negocio, se ha dicho que McDonald's él solo compra el 7.5% de la cosecha anual de papa en los Estados Unidos. El valor de la industria de la comida rápida se estimó en 45 mil millones de dólares en 1985. Para 1995 esa cifra creció a más de 80 mil millones de dólares.

OBJETIVOS

Estudiar y analizar de qué forma han ido evolucionando las franquicias en México, así como las diferentes opciones que existen para poder llevar a cabo una inversión. Es importante conocer las diferentes opciones que existen dentro de los mercados de inversión, y el analizar más a fondo la opción de una franquicia.

Así como los requisitos que se deben de reunir para obtenerla y por lo tanto la investigación que se debe de realizar tanto con el franquiciatario como con los dependientes de la franquicia para que se nos amplíe un panorama, conociendo las diferentes alternativas de la franquicia que existen en la actualidad dentro del territorio nacional, así como algunos ejemplos de franquicias a nivel internacional.

En si, si es conveniente realizar una inversión en una franquicia, el identificar las características de éstas, con la finalidad de poseer conocimientos acerca del tema, resolver inquietudes, algunas dudas en los conceptos básicos de las franquicias; así como el marco jurídico que comprenden aquí en México, y por lo tanto conocer este campo de conocimientos que en estos tiempos es tan mencionado en cuestión de negocios o de inversiones.

JUSTIFICACION

Esta tesis tiene la finalidad de realizar un análisis acerca de lo que es una franquicia, como lo es su definición de franquicia, su historia, desde cuando se inicio, cuales fueron las primeras franquicias, así como las primeras marcas que empezaron a franquiciar, como fue que nació la idea de franquiciar, qué personajes fueron los iniciadores; así como analizar sus diferentes características, que ideas las llevan a ser las numero uno dentro de los mercados nacionales como internacionales, cuales son sus ventajas y algunas desventajas al celebrar el contrato, que es lo que se debe de conocer de la situación del franquiciador y de nuestra persona como próximo franquiciatario; comprobar si es una buena opción de inversión, también conocer cual es su demanda dentro del mercado, cuáles son los requisitos que se deben de cubrir en México para poder iniciar un negocio como lo son estos, .

Analizando las diferentes opciones que existen en la actualidad para llevar a cabo una inversión, resulta muy interesante estudiar la posibilidad de poseer una franquicia, por lo que me di a la tarea de investigar acerca de ello y encontré datos interesantes como lo que es la Asociación Mexicanas de Franquicias, que es un organismo que regula a las franquicias que están trabajando en México a lo que pude constatar de que no todas las franquicias están reguladas por este organismo.

Considerando que nos encontramos en el lugar de futuros empresarios y en territorio de nuevas oportunidades de explotar y generar nuevos negocios, es interesante analizar todas las posibilidades que se tienen para encontrar nuestro desarrollo como persona y como país en las diferentes opciones que existen.

1. LA HISTORIA DE LA FRANQUICIA.

Las raíces de la franquicia se pueden remontar a los tiempos feudales. Es posible que el Papa haya otorgado las primeras franquicias, al ofrecer el derecho de cobrar el diezmo. La mayoría de las 13 colonias estadounidenses eran negocios franquiciados otorgados por el rey de Inglaterra. La franquicia moderna ha tenido su punto culminante en el crecimiento explosivo de las mismas durante los últimos 40 años.

La historia de la franquicia parece cautivante. Como la historia, siempre ha fascinado la evolución del pensamiento humano y sus prácticas, y cómo es que la historia parece repetirse a pesar de las enormes lecciones que la humanidad hubiese aprovechado se hiciera caso de las advertencias de los historiadores.

Es útil examinar los antecedentes económicos del modelo de franquicia con el fin de apreciar la enorme fuerza económica que ha llegado a tener, y aún más importante, la perspectiva histórica de la franquicia será de utilidad para comprender tanto el potencial para el fraude y el abuso en la franquicia, como los mecanismos positivos para controlar y conducir su potencial. Como se puede ver, la esencia de la historia de la franquicia se resume en la siguiente máxima: "el poder corrompe; ¡el poder absoluto corrompe absolutamente!" Los franquiciantes han disfrutado de un poder y un dominio crecientes de sus sistemas de franquicias, y han creado un aspirador eficaz de poder que succiona los valiosos derechos de los negocios franquiciados.

Las lecciones de la historia nos enseñan que el poder, así considerado, tiene efectos desastrosos. Por otro lado, el poder de una persona, contra el poder de otra puede crear circunstancias de igualdad, progreso y algunos de los avances más notables en la historia de la humanidad. Nuestro sistema entero de capitalismo económico se basa en la expectativa de que un comprador y un vendedor, cada uno con igual poder de negociaciones, se reúnan para realizar contratos de beneficio mutuo. De tales acuerdos surge la prosperidad y el crecimiento. Por otro lado, cuando no existe el poder mutuo de negociación, el resultado común la tiranía y el abuso del poder. La historia de la franquicia es susceptible el análisis desde el punto de vista de esta dinámica económica.

Histórica y legalmente, la franquicia aparece cuando el propietario de un producto o servicio de marca permite o concede a otra persona el compromiso de involucrarse en el negocio

de vender productos y servicios, con el nombre del concesionario, mediante el pago de una cuota.

Una franquicia con formato de negocio. Significa la concesión de un negocio o estilo comercial, en oposición al derecho de vender un producto en particular. En otras palabras, el concesionario otorga el derecho de comprometerse al uso de un “formato de negocio”.

Isaac Singer, se le considera el creador a principios de 1850 de la franquicia con formato de negocio. La concesión de derechos de distribución ya era común en sus tiempos, por lo que la franquicia comercial difícilmente era un concepto nuevo. La idea de Singer consistió en expandir la franquicia para incluir mas que el derecho a distribuir el producto de un fabricante, él franquicia la imagen entera y la atmósfera de la operación de su negocio. También otorgó el derecho de operar “negocios de centros de costura”, que incluyeron el formato completo del negocio de Centris de Costura Singer, y no solo el derecho de vender las máquinas de coser bajo esa marca.

Las franquicias de productos, las distribuciones y las agencias de ventas probablemente han existido desde el principio del comercio. Incluso hoy, con el surgimiento explosivo de la franquicia de producto que con las franquicias de formato de negocio. Las compañías embotelladoras, las distribuidoras de cerveza, de petróleo, de automóviles y cientos de unidades de venta al por menor de nombres comerciales, son franquicias de producto, en oposición a las franquicias con formato de negocio.

La diferencia entre una franquicia con formato de negocio y una franquicia de producto no siempre resulta clara. Legalmente, de hecho, no hay diferencia alguna. Todas las franquicias comerciales se ven y se comportan de igual forma, en el sentido de que implican el derecho de ocuparse de cierto negocio conforme a una marca específica.

Sin embargo, la diferencia entre formato de negocio, por otro lado, comercializan un estilo de hacer negocios, y no tienen inventarios de bienes y productos que se deban desplazar y vender bajo un criterio de movimiento continuo. Para el franquiciante con formato de negocio, el negocio que se vende es el inventario y la calidad es mucho mas subjetiva, el valor del formato de negocio se basa en la combinación de los siguientes factores:

1. La calidad de la marca comercial.
2. El valor de la reputación del franquiciante en términos de calidad y servicio.
3. La calidad y fortaleza del sistema de negocio del franquiciante.

4. La calidad de la capacitación y la asesoría que proporciona el franquiciante.
5. El monto de las regalías y otras cuotas que cobra el franquiciante.

Cada vez es más y más difícil distinguir entre una franquicia de producto y una con formato de negocio. Hace cincuenta años, una franquicia de producto por ejemplo una distribuidora de automóviles, no tenía nada más que la marca de automóviles que vendía. Por lo tanto, los distribuidores de la Ford competían entre sí como si fuesen marcas competidoras. Hoy, la mayoría de los distribuidores de automóviles de una marca en particular se ven y se sienten muy identificados entre sí: tienen un formato común de negocio. Las gasolineras, que hace años eran simplemente franquicias de producto, hoy proporcionan un formato completo de negocio para la mayoría de los franquiciarios. En otras palabras, la mayoría de ellas tienen un elemento y una imagen común. En algunos casos, como el Arco AM/PM Mini-Markets, la venta de productos derivados del petróleo es consecuencia del concepto o formato total del negocio.

1.2 LA EPOCA FEUDAL.

Aunque Isaac Singer pudo haber desarrollado la primera franquicia con formato de negocio, los conceptos comerciales que implica la franquicia han existido al menos desde la Edad Media.

Si se ha de dar crédito a Singer por cualquier mejora introducida al modelo, éste será por establecer la liga entre el derecho a participar en un negocio por el pago de una cuota con el derecho de uso de una marca comercial. El conecionó el derecho de utilizar una marca comercial vinculada a la operación de un negocio, a cambio del pago de cuotas y regalías por la franquicia. Este modelo se ha utilizado durante cientos de años, aunque los derechos de uso de marca han sustituido a otros de propiedad.

El origen del modelo de franquicia se puede ubicar en la época feudal. Al revisar la historia de Europa, de los siglos quinto al duodécimo, se puede encontrar la invención del modelo.

La Iglesia Católica Romana, muy al principio, desarrollo la práctica de otorgar a la clerecía local el derecho de cobrar el diezmo (básicamente impuestos por la iglesia), a cambio del requisito de pasar una parte de éste a Roma; los derechos del diezmo otorgados por la Iglesia.

Al mismo tiempo que la Iglesia Católica utilizaba la franquicia como el derecho de administrar una parroquia en nombre del papa, en toda Europa se desarrollaba el sistema de comercio feudal o señorial.

Entre el siglo quinto y el duodécimo, se desarrollaron en Inglaterra y Europa los sistemas socioeconómicos y políticos basado en el establecimiento de grandes estados o señoríos. Los reyes y la nobleza poseían o controlaban la tierra y a los campesinos que la trabajaban. El sistema político y económico señorial que se desarrollo a lo largo de la Edad Media, se denomina feudalismo; los sistemas feudal y señorial que se desarrollaron con ligerísimas diferencias en toda Europa. Por lo general, la economía del feudalismo era similar en todo el viejo continente.

Los reyes feudales y los nobles eran los únicos propietarios de la tierra y, por tanto, la controlaban en forma absoluta. La mayoría de los campesinos eran, o bien esclavos, o “siervos” de los nobles. Al paso de los siglos, en la medida en que la población campesina trabajó duro para incrementar el producto y el ingreso del señor, los campesinos, o siervos como se les conocía en Inglaterra, empezaron a exigir más y más derechos y privilegios a los amos del señorío.

Al paso del tiempo, muchos siervos emprendedores y productivos fueron recompensados con derechos y privilegios adicionales relativos a la tierra que habían trabajado. En Inglaterra, algunos siervos recibieron derechos y privilegios especiales, incluyendo el derecho a la ganancia que se obtuviese de la tierra, sujeta a las cuotas o impuestos que se pagaban al rey o a la nobleza, según fuera el caso. Estas cuotas se llamaban “diezmo real” y conforman la raíz etimológica de la palabra “regalías”. A los siervos a los que se honraba de esa manera se les otorgaba un privilegio especial y se les llamaba “hombres libres”.

En Francia, al proceso de otorgamiento de derechos adicionales a los campesinos o siervos se les llamaba Francis, que quiere decir, literalmente otorgar derechos o poder a un campesino o siervo. La raíz francesa Francis pasó al inglés como to enfranchise, con el mismo significado: “otorgar derechos de poder a alguien que no los tiene”. Por tanto, un campesino o una persona a la que se le otorgaba la ciudadanía, el estado de “hombre libre”, o el derecho al voto, se decía que había ganado la franquicia, o que se había franquiciado.

La franquicia comercial se ha construido con base en el modelo feudal. Otorgar una franquicia es otorgar derechos a cambio del pago de cuotas; las regalías, es decir, el descendiente moderno del diezmo real, Y así como en la época feudal, la regalía moderna es un porcentaje de los beneficios obtenidos por el uso del derecho por parte del franquiciatario.

Con la perspectiva que nos brindan varios cientos de años de historia, podemos ver que los llamados “hombres libres” disfrutaron de muy pocas ventajas significativas sobre los siervos. Los hombres libres, así como los siervos, eran sirvientes indirectos de los señores feudales. Los hombres libres tenían propiedad independiente de la tierra que trabajaban, aunque los hombres libres tenían el derecho de trabajar una parcela en particular para su propio beneficio, sujeto al pago de impuestos reales o ganancias que se pagaban al señor y al rey. Los siervos también se beneficiaban de la tierra que trabajaban, aunque estuviesen adscritos al dueño del señorío.

El estudio de los sistemas económicos feudal o señorial de la Edad Media es fascinante a la similitud con el modelo de la franquicia del negocio. De hecho, el propósito del sistema señorial consistía en hacer prosperar al señor sin riesgo de compromiso financiero para el señor, tal y como los franquiciantes buscan hacer prosperar sus sistemas, con el trabajo y el capital de riesgo de los franquiciatarios.

En muchos de los casos, los hombres libres corrían más riesgos que los siervos. Los señores feudales tenían un interés creado en la población campesina. La pérdida de un siervo era, de hecho, la pérdida de interés para la propiedad. Los señores feudales no tenían ese interés en los hombres libres, así como tampoco en los motivos para protegerlos.

En forma similar, los empleadores tienen un interés creado y una inversión en sus empleados, mientras que los franquiciantes tienen muchos menos motivos para proteger al franquiciatario. Por otro lado, los hombres libres obtenían su libertad por haber trabajado duro y haber conseguido una producción importante. Por su propia iniciativa y empresa, los hombres libres se hacían así mismos valiosos para los señores feudales, sin embargo. Los hombres libres se dieron cuenta que tenían pocos privilegios verdaderos debido a su condición. Todavía estaban sujetos al deseo de los señores feudales y se les explotaba con una severa carga de impuestos.

Ciertamente toda la historia económica, se puede entender a la luz de la lucha constante del pueblo para equilibrar la exigencia por una seguridad política y económica, por un lado, con la exigencia de mayor independencia y libertad. El feudalismo es el ejemplo clásico de esta lucha. Los siervos eran efectivamente esclavos del señor, pero recibían protección, alojamiento y alimentación del sistema económico feudal en busca de una mayor libertad, así como de la oportunidad de una mayor prosperidad. Tanto los siervos como los hombres libres eran campesinos en el sistema feudal. No existía clase media de ningún tipo sino hasta

finales del siglo diecinueve, cuando la economía de corte mercantil e industrial sustituyo al sistema feudal de la Edad Media.

La franquicia también ejemplifica la batalla entre el deseo, a veces conflictivo, de libertad y seguridad, y el equilibrio entre ambos. El franquiciatario común busca un grado de independencia empresarial, pero a la vez de seguridad de un sistema probado y desarrollado con el fin de atenuar los riesgos de una libertad ilimitada.

La evolución de la condición de “hombre libre”, en el sistema económico feudal, refleja continuamente el desarrollo de las franquicias comerciales en los estados unidos. A principios del siglo trece se libró de una batalla, los hombres libre empezaron a darse cuenta de que sus derechos políticos, sociales y económicos que pensaron que tenían y merecían.

Hoy, los franquiciatarios empiezan a darse cuenta de que su propio “enfranquiciamiento” es sustancialmente menos significativo que lo que franquiciatarios comienzan a cuestionar abiertamente la explotación que ejercen sobre ellos sus franquiciantes. Los franquiciatarios se ven a si mismos, cada vez más, adscritos y cautivos en sus sistemas de franquicias, en lugar de verse como los empresarios independientes que reciben la protección benévola del sentido común y la fuerza de sus franquiciantes.

Una fecha memorable en la historia de Inglaterra fue 1215, el año en que se firmo la Carta Magna, la cual se considera pieza clave de la constitución inglesa. De hecho, la carta Magna representa el resultado de una gran batalla política y económica entre los “franquiciatarios” de la época y el franquiciante mayor, el rey de Inglaterra.

Asociados en un juego de poder económico y político, los “hombres libres” exigieron y obtuvieron del rey derechos importantes como la propiedad, el derecho a la representación como parte del convenio de la monarquía, y muchos otros derechos políticos y económicos que se han convertido en el cimiento de nuestra economía de libre mercado y de nuestro sistema político democrático.

Asombra la similitud del sistema de franquicia moderno con el sistema económico feudal, así como con la tendencia de la franquicia en la época en la que los franquiciatarios exigirán a sus franquiciantes los derechos y privilegios políticos y económicos que representen la verdadera propiedad e igualdad en el negocio franquiciado. Conforme ese día se aproxima,

las franquicias emergerán de su Edad Oscura para insertarse definitivamente en una era dorada de directivos emprendedores.

1.2 FRANQUICIAS COLONIALES

Se encuentra al modelo de franquicia todavía prosperando, pero con un nuevo nombre y estilo. El sistema feudal de “enfranquiciamiento” individual del siglo doce, se convirtió en el modelo de “enfranquiciamiento” de comunidades enteras de los siglos dieciséis al dieciocho: el otorgamiento de colonias.

El colonialismo fue el mecanismo que financió e impulso la expansión europea en todo el mundo, y este se basaba por completo en las tradiciones del feudalismo. En su mayoría, los monarcas europeos concedieron franquicias a empresas comerciales que estuviesen de acuerdo en establecer colonias bajo la autoridad y protección del monarca, a cambio del pago de regalías e impuestos.

Durante la época colonial, el concepto de franquicia ya se había establecido. De hecho, cada una de las trece colonias estadounidenses así como las muchas otras colonias establecidas en el mundo eran franquicias comerciales diseñadas para extender el dominio de un soberano mediante el otorgamiento de derechos a otros, a cambio de impuestos y regalías.

Por lo general, la gente (los colonos) promovía y establecían las colonias, pues estaban buscando nuevas libertades e independencia sin prescindir de la protección de la autoridad del soberano. Como las modernas franquicias comerciales, los colonos respetaban tanto su propia independencia como su fidelidad a su franquiciante, el rey. También, como los modernos franquiciatarios, creían en sus soberanos los estaban explotando y exigieron finalmente respeto, equidad y representación a su franquiciante. Las monarquías que no supieron otorgar el debido respeto a sus colonias, finalmente las perdieron: tal fue la situación del colonialismo en los Estados Unidos de Norteamérica.

1.3 HISTORIA MODERNA.

De regreso a la franquicia con formato de negocio, se parte de Isaac Singer. Como seguramente ya lo pensó, el centro de costura que llevaba su nombre era realmente un híbrido, con algunos elementos de la franquicia de producto (la venta de maquinas de coser Singer) y otros elementos de una empresa de servicio cuya operación especifico el pionero de las franquicias (el centro de costura). Las empresas híbridas continúan existiendo, como Arco AM/FM Mini Markets o A & W Restaurantes que están concebidas alrededor de la famosa cerveza de raíz. Weight Watchers y los Centros de Dieta Jenny Craig, aunque caen en la categoría de franquicias con formato de negocio, cuentan con una línea de productos que se venden al publico en general a través de centros de dieta franquiciados, y también a través de otros establecimientos.

Hoy, la franquicia con formato de negocio ha evolucionado al punto de muchas oportunidades de franquicia no incorporan un producto en su oferta. Por ejemplo, H & R Block Income Tax Services, Inmobiliaria Century 21, Uniglobe Travel y muchos otros franquiciantes asocian su marca y sistema de mercadotecnia con un estilo de hacer negocios, y no con un producto en particular manufacturado por el franquiciante y distribuido a través del sistema de franquicias.

Por el contrario, casi todos los primeros sistemas de franquicias se diseñaron con la finalidad de distribuir productos, ya sea que se tratase de maquinas de coser, bebidas gaseosas, automóviles, gasolina o helados. A los primeros franquiciatarios se les otorgaba una licencia para utilizar la marca y el sistema operativo del franquiciante así como un territorio exclusivo a cambio del pago de la regalía al franquiciante. Por otro lado. Los primeros franquiciantes generalmente no requerían un compromiso para adherirse a la estructura operativa del sistema franquiciado; esto es, la franquicia típica no significaba o exigía un formato de negocio.

En esencia, las primeras franquicias estaban orientadas al producto. Las marcas comerciales eran más importantes que los nombres comerciales. El énfasis estaba en la venta de los productos, y los fabricantes necesitaban sus redes de distribución para desplazar sus inventarios. Aunque la posesión de una franquicia de una marca bien conocida era un derecho valioso, las franquicias por lo general eran finiquitables por voluntad (con un periodo de notificación muy corto: 30 días). Si algunas de las partes fallaban en su desempeño, la otra parte podía dar por terminada la relación. Los franquiciante tenían que mantener su

competitividad o sus franquiciatarios cambiarían de marca; los franquiciantes que no comercializaran agresivamente sus marcas se encontrarían sin producto que vender.

La relación beneficiaba tanto al franquiciante como al franquiciatario, mediante la creación de una penetración de mercado y un volumen de ventas a través de esfuerzos conjuntos al comercializar la “marca” franquiciada. El capital que generó la expansión de las franquicias de gasolina y de otro tipo que iban desde automóviles hasta equipos agrícolas, desde cerveza y bebidas alcohólicas hasta bebidas gaseosas, desde compañías de seguros hasta marcas de pintura, que se comercializaban a través de redes de distribuidores.

Las franquicias produjeron un gran impacto en la distribución de productos y servicios dentro de los Estados Unidos. Siguiendo el ejemplo inicial de Singer, los fabricantes de automóviles, las compañías de bebida gaseosas y las cervecerías desarrollaron redes nacionales de distribución franquiciando a través de distribuidores locales, embotelladores y distribuidores. En efecto los franquiciatarios eran inversionistas locales que proporcionaban capital y asumían el riesgo del esfuerzo de distribución en los mercados locales.

1.4 EL SURGIMIENTO DE LA FRANQUICIA CON FORMATO DE NEGOCIO.

Hacia 1930, la franquicia comenzó a echar raíces como un método exitoso para reproducir un formato de negocio que no se desarrolló alrededor de un producto o marca específica. Diversas cadenas Western Auto Suplí, Rexall y Ben Franklin introdujeron el sistema de la franquicia a la venta al menudeo con un éxito inusitado.

En 1924, A & W Root Beer fundó una versión inicial de la cadena de comida rápida; hizo un negocio con “driven-in” (con servicio para automovilistas) que vendía una bebida gaseosa. Uno de los primeros franquiciatarios de A & W fue J. Willard Marriot, quien dejó A & W para franquiciar los restaurantes Hot Shoppes, y después formar Marriot Corporation, una gran cadena franquiciante de restaurantes y hoteles.

Estos éxitos iniciales de los franquiciantes con formato de negocio fueron el detonador de un crecimiento explosivo de las franquicias y despertaron el apetito del crecimiento rápido y la enorme capacidad de la franquicia para generar capital y fuerza directiva local. En 1935, Howard Johnson inició lo que se considera la primera cadena franquiciada de restaurantes. Al mismo tiempo, Travelodge estaba esparciendo en todos los Estados Unidos cientos de moteles propiedad de operadores locales.

Donde las marcas distinguían franquicias de productos, se hicieron franquicias con formato de negocio alrededor del nombre comercial del franquiciante y sus símbolos distintivos. La popularidad de una cadena podía incrementarse rápidamente, en una sociedad también en rápido crecimiento. En la década de los cuarenta, nacieron las primeras megafranquicias: Dairy Queen había abierto 2500 unidades hacia 1948, y la seguía su más cercano rival, Tastee Freeze (1 500 unidades a mediados de los cincuenta). Un autor ha calificado a Dairy Queen como el iniciador de la “carrera de las franquicias de comida”. De verdad, la carrera solo estaba empezando porque la explosión del crecimiento de las franquicias no empezó sino hasta la década de los cincuenta.

Dairy Queen (y A & W antes) había dado inicio al “drive-in” como el nuevo modo de comida rápida de los estadounidenses. El “drive-in” se copio de manera amplia, por empresarios independientes así como por cadenas, pero fueron los franquiciantes los que capitalizaron en su mayor parte el modelo. Bob’s Big Boy, Scotts, White Castle, Carvel Ice Cream, Chicken Delight y Bassin-Robbins ya eran grandes nombres cuando empezó el boom de la comida rápida.

El señuelo de la franquicia era dar a la operación casera una asociación con una cadena nacional, el reconocimiento de una marca y gran poder de compras masiva. Y el modelo funcionó, creando una asociación poderosa entre grandes negocios y emprendedores independientes. Los negocios caseros, que operaban mamá y papá, aunque fuesen tiendas de abarrotes, puestos de hamburguesas, gasolineras o moteles, se convirtieron en pequeñas empresas muy rentables, generando elevadas ganancias y gran crecimiento para los franquiciantes.

Los ingredientes clave de la primera fase del boom de la franquicia con formato de negocio eran consistentes en todos los sistemas:

1. Productos de alto volumen de desplazamiento y bajo costo (económicos).
2. Gran énfasis en alimentos de primera necesidad.
3. Negocios que tradicionalmente se habían operado en forma doméstica (por mamá y papá).

Y también algo importante faltaba, uniformidad y consistencia. Dado que los clientes no tenían experiencias predecibles cuando administraban a un negocio franquiciado, los sistemas de franquicias se mantuvieron un paso atrás de las cadenas de tiendas, que podían ofrecer una calidad consistente en todo su sistema.

La evolución de la franquicia llegó a un punto crítico cuando los franquiciantes empezaron a poner de relieve la importancia de la uniformidad del sistema. Mucho del enorme éxito de la franquicia, y de lo que esta mal en la industria, se puede remontar directamente al éxito de los franquiciantes al exigir uniformidad y consistencia en los sistemas. Pero para exigir uniformidad, los franquiciantes necesitaban poder y autoridad sobre sus franquiciatarios. Los primeros franquiciantes estuvieron que cambiar la ley en los Estados Unidos.

Los estadounidenses, como portadores de una nacionalidad, nacieron de una revolución política. Los fundadores de esa patria rechazaron la autoridad de un monarca y construyeron un país cuyos principios eran el de la libertad y la autodeterminación del pueblo. Poco más de un siglo después, la nación rechazó el control tiránico de las industrias del país por parte de poderosos barones ladrones. Al estrangular la coerción de los monopolios y carteles al principio de este siglo, los Estados Unidos establecieron fuertes leyes antimonopolio, diseñadas para preservar la competencia y la viabilidad de los pequeños negocios independientes.

Aunque el comercio estadounidense recibió con los brazos abiertos a las franquicias de productos, los esfuerzos de los franquiciantes por controlar la calidad de sus sistemas resultaron exitosos solo después de muchas y difíciles batallas legales. La nueva casta de franquiciantes con formato de negocio se dio cuenta que solo podría competir eficazmente si generaba normas uniformes de calidad en sus redes franquiciadas. Aunque muchos otros franquiciantes se dieron cuenta de los beneficios que podrían obtener con normas uniformes de calidad, muchos franquiciatarios temieron al control que podrían ejercer los franquiciantes y la consecuente pérdida de independencia de los franquiciatarios.

Dicho en pocas palabras, la ley antimonopolio estadounidense se diseñó para mejorar y promover la competencia y la equidad en el mercado. La ley comercial se basa en la premisa de que una economía libre (y no controlada) producirá relaciones comerciales justas y equilibradas. Demasiado poder en una sola de las partes normalmente significa prácticas de negocios coercitivas e inequitativas. Las leyes estadounidenses consideran a la competencia como la gran preservadora de la paz y la tranquilidad comercial.

En consecuencia, las leyes estadounidenses de los años treinta, cuarenta y cincuenta no permitían al franquiciante controlar la calidad, los servicios, los productos o el estilo de sus franquiciatarios. Un franquiciante no podía fijar precios, no se le permitía que indicara a los franquiciatarios que marcas trabajar, o incluso establecer la imagen y la atmósfera del

negocio franquiciado. Los franquiciantes querían vincular el derecho de uso de sus nombres comerciales a la exigencia de seguir un sistema uniforme.

Al temer la pérdida de autonomía, así como de importantes derechos, muchos franquiciatarios y clientes resistieron los esfuerzos de los franquiciantes para amalgamar poder comercial a través de la franquicia. Los franquiciatarios nunca pudieron oponer un equilibrio negociador en contra del poder del franquiciante. Al final, los temores de los franquiciatarios que pelearon en contra de los controles habían sido fundados.

A finales de los cincuenta y principios de los sesenta, el poder económico de los franquiciantes comenzó a dar frutos en la Corte. Las Cortes comenzaron a aceptar los argumentos de los franquiciatarios en el sentido de que los sistemas uniformes generarían mejores competidores, y a permitir al franquiciante desarrollar fuertes sistemas de comercialización. La ejecución de sistemas uniformes se consideraba pro-competitiva, en lugar de anticompetitiva.

A través de varios casos importantes en las Cortes, los franquiciantes obtuvieron poderes comerciales muy importantes. Por primera vez, se permitió a los franquiciantes indicar a los franquiciatarios el estilo de hacer negocios, los productos que deberían vender, a quien se los deberían comprar y la forma en que deberían prepararse o presentarse. A los franquiciantes se les permitió fijar precios, establecer e indicar la localización de unidades, seleccionar colores, la publicidad literalmente cualquier aspecto relativo a la operación del franquiciante previendo únicamente lo que el franquiciante podía justificar como practica común y que estaba vinculada a la calidad que representaba el nombre comercial. Lo primero y mas importante, el franquiciante podía proteger la viabilidad del nombre comercial.

De hecho, el éxito del franquiciante al obtener el control del sistema franquiciado permitió a las compañías franquiciadoras competir con (e incluso superar) a las cadenas de tiendas propiedad de compañías comerciales. El éxito del franquiciante también significó la pérdida de la libertad y la autodeterminación de los franquiciatarios. Sin la protección de las leyes de monopolio de los Estados Unidos, los franquiciatarios perdieron un apalancamiento crítico para obligar a los franquiciantes a negociar concesiones contractuales, en lugar de imponerlas sin compromiso.

1.5 EL AUGE DE LAS FRANQUICIAS.

Armado con un nuevo poder para controlar sistemas franquiciados, las franquicias con formato de negocio empezaron a proliferar en los Estados Unidos hacia fines de los años cincuenta. El gran éxito de la franquicia se atribuía en parte a la habilidad de los franquiciantes para controlar su calidad y consistencia. El auge de las franquicias también se inicio gracias a una nueva industria que, combinada con la franquicia, vino a revolucionar los hábitos alimenticios de los estadounidenses. De hecho, para muchos, la franquicia es sinónimo de comida rápida.

En virtud de que casi cualquier formato de negocio es franquiciable, mediante el desarrollo de un sistema adecuado, es difícil entender por qué, según la percepción del público, los restaurantes de comida rápida se han convertido en el prototipo de la franquicia. Por múltiples razones, la industria de este tipo de comida ha dictado las normas para la franquicia con formato de negocio; los puestos de hamburguesas y helados que se manejaban de forma domestica (mamá y papá) se han mezclado con la franquicia y han modelado de nuevo la dieta estadounidense.

McDonald's Burger King, Burger Chef, Hardee's; Jack -in- the- Box, Kentucky Fried Chicken, Arby's, Roy Rogers y Denny's, seguidos después de otros gigantes de la comida rápida, como Wendy's, Pizza Hut, Sonic, Little Caesar's, Domino's, Subway: la avalancha de comida rápida literalmente ha dominado los hábitos alimenticios de los estadounidenses. Para apreciar mejor el enorme volumen de ventas de los sistemas de este negocio, se ha dicho que McDonald's él solo compra el 7.5% de la cosecha anual de papa en los Estados Unidos. El valor de la industria de la comida rápida se estimo en 45 mil millones de dólares en 1985. Para 1995 esa cifra creció a más de 80 mil millones de dólares.

En las décadas de los cincuenta y los sesenta, eran tantas las franquicias de comida rápida que ambos términos eran casi sinónimos. Durante los pasados treinta años, el modelo de franquicia ha probado ser un vehículo excepcional para la expansión de los negocios en el amplio espectro de la economía estadounidense. La franquicia ha impactado en las inmobiliarias (con gigantes como Century 21, Re-Max, Better Homes and Gardens, ERA, Prudencial y muchos otros); en la industria de los servicios de empleo (Manpower, Snelling & Snelling, Adia, Western Temp, Norrell); en hospedaje (Travelodge fue imitado por gigantes como Holiday Inn, Ramada Inn, Howard Johnson y Marriot, así como Milton, Sheraton y una veintena de otros hoteles conocidos), la renta de automóviles, servicios de conserjería,

ferreterías y almacenes. La franquicia ha tocado virtualmente todos los sectores de la industria estadounidense de ventas y servicios.

El modelo de franquicia con formato de negocio es una invención económica cuyo impacto se equipara al de la revolución industrial, la revolución de los transportes, incluso la invención de la rueda. Según la opinión de John Naisibitt, autor de Megatrends, “la franquicia es el concepto de comercialización mas exitoso jamás visto”.

Varios directorios de franquiciados cada año. El Ministerio de Comercio ha estimado que existen cerca de 480 000 unidades de este tipo de negocios en los Estados Unidos, y se espera que para fines de los noventa la cifra exceda las 500000. Se dice que la industria de la franquicia es responsable de entre un tercio y la mitad de todas las ventas al menudeo de los Estados Unidos, y este gran crecimiento se ha logrado en los últimos 40 años.

Con un método único para la formación de capital y la distribución de productos (con el afortunado efecto colateral de atraer directivos de calidad de nivel medio), el formato de franquicia no tiene rival en la historia de los negocios. Cuando funciona de forma adecuada, el modelo de franquicia es, en su más puro sentido, una autentica empresa libre. La franquicia puede unirse al espíritu emprendedor mediante un sistema probado de negocio, así como con capacitación y dirección experimentada. Cuando el modelo funciona tal y como se anuncia, el franquiciante obtiene capital y directivos entregados, y el franquiciatario cuenta con una inversión en un negocio establecido con ventajas sustanciales de éxito.

Y mientras la historia del pequeño negocio domestico de papá y mamá es impresionante, algunos negocios franquiciados no se limitaron al comercio generado en una locación específica. Por tanto, los negocios franquiciados realmente rentables han demostrado ser distribuidores que pudieron extender sus negocios a un mercado más amplio. En consecuencia, las distribuciones de automóviles han sido mejores oportunidades de negocio que los puestos de hamburguesas y las gasolineras, debido a que podían atraer clientes de un territorio mucho más grande. Los grandes éxitos de negocios de las franquicias han sido los distribuidores de bebidas, tanto de bebidas gaseosas y cerveza como de vinos, así como otras compañías distribuidoras que han adaptado el modelo de franquicia para generar negocios mucho muy rentables.

Con el gran éxito del modelo de negocio de franquicia vinieron enormes ganancias y poder para los franquiciantes. La industria fue marcada por el éxito, y la marca del éxito generó un ímpetu por comprar franquicias. Dada la increíble demanda de negocios franquiciados, los franquiciantes sintieron innecesario conocer muchos derechos para vender sus negocios concesionados.

A medida que la franquicia ha venido evolucionando desde los años sesenta, su imagen ha creado una avalancha de oportunidades de franquicias disponibles. Sin embargo, estas oportunidades guardan muy poco parecido con las empresas que demostraron ser tan exitosas en los cincuenta y los sesenta.

Los territorios exclusivos se han quedado en el pasado. De hecho, se ha ido la promesa de cualquier tipo de derechos territoriales en la mayoría de los sistemas de franquicias. También se ha ido cualquier parecido a una verdadera igualdad en el negocio de las franquicias. Los modernos y sofisticados franquiciantes controlan las inmobiliarias, el territorio, el producto, los clientes y todos los demás aspectos del negocio franquiciado. Hoy, la mayoría de los franquiciarios son simplemente administradores sin salario y sin el trabajo asegurado.

Aunque una inversión con un franquiciante establecido es apenas una cubierta de la oportunidad que fue alguna vez, la adquisición de una franquicia prestigiada es una mina de oro comparada con la mayoría de los productos franquiciables disponibles para los estadounidenses en los Estados Unidos.

De las 3 500 compañías que se estima venden franquicias en la actualidad, probablemente menos de 300 cuentan con marcas comerciales reconocidas o con sistemas de operación probados. Las 3200 "oportunidades" restantes son pequeñas compañías poco conocidas que tienen poca o nula experiencia operativa. En la medida en que disponemos de información nueva, se estima que la mayoría de las oportunidades de franquicias no son ya seguras cuando se les compara con el arranque de negocios a partir de cero.

La perspectiva histórica de la franquicia de la época moderna como un camino seguro al éxito ayudó a extender la avalancha de franquicias en los Estados Unidos. Es el glamour de la industria el que ha ayudado a crear el fraude de las franquicias, y ha abierto la puerta al desastre económico potencial para millones de estadounidenses.

Hay que entender, no hay nada malo en el modelo de franquicia de negocio. El magnifico mecanismo de distribución de productos y servicios un balance cibernético con el fin de mantener su vitalidad dentro de parámetros aceptables. A lo largo de los últimos 15 o 20 años, los Estados Unidos han sufrido el desbordamiento de las franquicias, así como sufrió el de la inflación de las décadas de los sesenta y los setenta. Hoy, la franquicia está fuera de control debido a que los franquiciatarios, y aquellos que los representan, no han sido capaces de controlar la energía de la franquicia frenando el poder de los franquiciantes por medio de negociaciones equilibradas y protección para el franquiciatario.

Afortunadamente, la historia de la franquicia, si continua reflejando la historia del “enfranquiciamiento” político, indica que los franquiciatarios por fin se agruparan y exigirán los derechos y libertades prometidos por el modelo de franquicia.

CAPITULO 2

COMPONENTES DE UNA FRANQUICIA.

2. EL CONTENIDO DE LA FRANQUICIA.

Los primeros antecedentes al respecto se dan en el año de 1850 hasta 1860, cuando I.M. Singer Company crea el primer embrión del Contrato de Franquicia, como un medio de distribución y venta de sus maquinas de coser, pero en realidad las franquicias no obtuvieron el apoyo y el reconocimiento público hasta la década de 1950, cuando empezaron a parecer restaurantes y hoteles a través de todo Estados Unidos.

Posteriormente la compañía Howard Johnson crea en los años treinta una cadena de veinticinco moteles. Más, sin embargo, el verdadero desarrollo de dicho método de negocios se produjo en los años 1950 y 1960.

Con anterioridad al desarrollo de este tipo de negocios dados a gran escala, existen varias áreas de bienes y servicios que operan a través de la franquicia, para que de este modo se pueda llevar a cabo su distribución; tal es el caso de los fabricantes de automóviles, embotelladoras de refresco, estaciones de gasolina y distribuidora de equipo y accesorios para la computación.

Para los años ochenta, es potencial el crecimiento que experimenta la concesión de franquicias, por lo que las estadísticas y cifras de ventas, son prueba suficiente del éxito que existe en la relación entre concedente y concesionario.

Acorde a los términos y condiciones que la apertura económica ha generado en México, los empresarios en todos sus niveles (grandes, medianos y pequeños) han tenido que diseñar e implementar sistemas y estrategias de administración, producción y/o prestación de servicios, que le permitan continuar en el mercado nacional, así como incursionar en los mercados internacionales, uno de estos sistemas es la franquicia.

2.1 QUE ES UNA FRANQUICIA

La franquicia es, ante todo, un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios. Lo que distingue a este formato de otros es que en él una persona física o moral (el franquiciante) concede a otra (el franquiciatario) el derecho a usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial y se obliga, por una parte, a transmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que el ofrece como los métodos comerciales para su buen funcionamiento y, por la otra, a verificar que los métodos administrativos que se usen sean los empleados por la franquicia.

Es la licencia de uso de marca en una concesión territorial, por la cual la persona adquirente tiene la autorización para producir y/o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios que distinguen a este.

En sí una franquicia es un “sistema de negocios” en donde existe un empresario que ha desarrollado métodos y otro, independiente, que desea participar y aprovechar dichos métodos.

Este negocio implica que el adquirente participe con una inversión inicial para sufragar o amortizar los costos de desarrollo de la empresa (costo de la franquicia y/o derecho de la explotación comercial) y otra mensual para el pago de un porcentaje sobre sus ventas, que compensa la transmisión de conocimientos técnicos (regalías, supervisión y apoyo técnico al adquirente) y la participación e incremento en la publicidad (institucional) del mencionado negocio.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS

La franquicia es; “la libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular.”

Un ejemplo típico de esta definición serían las franquicias fiscales o las postales. Las primeras hacen posible que ingresen al país mercancías de origen extranjero sin necesidad

de pagar impuestos de importación, mientras que en las segundas se permite acceso a un servicio público, como el servidor postal, sin que se tenga que pagar por ello.

DEFINICION LEGAL DE FRANQUICIA . La figura jurídica de la franquicia es sumamente joven. En México, por ejemplo, apenas en el año de 1990 el reglamento de la Ley de Transferencia de la Tecnología incluyó en su texto una definición del contrato de franquicia que es la siguiente:

“Un contrato de franquicia es, aquel en que en su mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento, de acuerdo a métodos uniformes.

En 1991, en el marco de las negociaciones previas a la suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, fue promulgada una nueva legislación en materia de Propiedad Industrial (antes Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, hoy Ley de la Propiedad Industrial), la cual incluyó en su artículo 142 la definición legal de franquicia. Existirá franquicia cuando la licencia de uso de una marca se transmitan Conocimientos Técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

2.3 LAS PARTES EN UNA FRANQUICIA.

Las personas involucradas en una franquicia son el franquiciante y el franquiciatario.

A. Franquiciante. Es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de una marca o de un nombre comercial, de otros elementos de propiedad intelectual y de una tecnología de operación comercial, de otros elementos de propiedad intelectual y de tecnología de operación comercial. El franquiciante concede a otra persona física o moral el derecho de usar por un período determinado la marca y además elementos de propiedad intelectual, y transmite mediante éstos los conocimientos necesarios para que esta otra persona pueda operar un establecimiento comercial parecido al suyo.

B. Franquiciatario. es la persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa, a fin de que puedan no sólo operar un establecimiento que pertenezca a una red o cadena comercial, sino también que pueda aspirar a tener el mismo éxito que el franquiciante. En resumen, el franquiciante es el titular de la marca y la tecnología; el franquiciatario, en cambio, es el usuario de ellas.

Es necesario mencionar que las denominaciones dadas en México a las partes involucradas en una franquicia no son universales. Al franquiciante también se le conoce en otros lugares como franquiciador y al franquiciatario como franquiciado.

C. MASTER FRANQUICIATARIO: Es la persona que ha contratado una licencia otorgada por un franquiciante, con objeto del desarrollo de su marca en una determinada región o país. Suele ser un mediano o gran inversionista que decide desarrollar un negocio en cuya creación no ha participado. Invierte su capital en una idea/negocio ya existente. Esto significa, además, el beneficio de una marca ya establecida y un modelo de gestión ya testado. El master franquiciatario, una vez establece su acuerdo con el franquiciante, ha de desarrollar o expandir el negocio y para ello busca franquiciatarios en su área de exclusividad.

D. PROVEEDORES: Entidad designada de la cual los franquiciantes pueden obtener suministros/ equipamiento, ingredientes y otros materiales o unidades para el uso en la operación del negocio de la Franquicia. Un proveedor oficial está designado por la empresa de Franquicia y por lo general, los franquiciatarios sólo pueden comprar a estos proveedores.

E. INVERSIONISTA: Es la persona que aporta una cantidad de dinero u otro bien al desarrollo de un concepto empresarial. En principio, no interviene en el trabajo diario del negocio, sino que su papel se limita a la aportación pecuniaria y a la obtención de lo invertido más los beneficios que haya generado.

F. ASOCIACIÓN: Son agrupaciones de profesionales de un sector cuyo objetivo es salvaguarda de los intereses de los asociados, así como colaborar en el aumento de su rentabilidad empresarial. Generalmente ofrecen servicios de asesoría jurídica y consultoría empresarial, entre otros. En este sentido, entre las asociaciones más importantes del sector en España encontramos a la Asociación Española de Franquiciadores (A.E.F.) y a la Asociación para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (A.D.D.F.)

- G. FERIA:** Reunión de profesionales del sector, en la que las franquicias disponen de stands para promocionar sus franquicias, informando a los emprendedores de sus requisitos de asociación. Se celebran ferias de franquicia en muchos puntos del mundo, y en la mayoría de los casos.

2.4 TIPOS DE FRANQUICIAS

- A. Integrada:** Integra la totalidad del canal de distribución en sentido vertical, es decir, el franquiciante es el fabricante y distribuye de forma exclusiva y directa a través de una red de establecimientos franquiciatarios minoristas.
- B. Master:** Es el sistema más utilizado para expandir una franquicia fuera del país de origen. Se trata de la licencia otorgada por un Franquiciante a una persona o sociedad franquiciada, con objeto del desarrollo de su marca en una determinada región o país, actuando éste último como franquiciatario y al mismo tiempo como franquiciante de los puntos de venta dentro de su territorio, siendo el responsable del desarrollo de la marca de forma exclusiva en la zona acordada. El Master franquiciatario explota directamente la franquicia, es responsable de la selección de nuevos franquiciatarios, de la inversión y de la publicidad global de la red.
- C. Industrial:** El franquiciante y el franquiciatario son industriales. El franquiciante cede al franquiciatario, mediante un contrato de franquicia, la patente, tecnología y la comercialización de sus productos, la marca y los procedimientos administrativos y de gestión, así como las técnicas de venta y saber hacer.
- D. Corner:** Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, en el que existe un espacio franquiciatario que no ocupa la totalidad del local. En dicho espacio se comercializan los productos o servicios del franquiciante, según los métodos y las especificaciones del mismo, bajo una marca. Normalmente el franquiciatario es el propietario o arrendatario del local.
- E. De servicios:** El franquiciante ofrece a sus franquiciatarios una fórmula diferenciada de prestación de servicios al consumidor, con un método específico que ha probado su funcionamiento en el mercado.
- F. De distribución:** El Franquiciante actúa como una central de compras, seleccionando una serie de productos que han sido fabricados por otras empresas, y distribuyendo estos productos a través de su red de puntos de venta franquiciatarios. Por ejemplo, puede tratarse de un detallista que desarrolla una función mayorista para cubrir una red de puntos de venta franquiciatarios; o también, un mayorista que

ejerce una fórmula de distribución minorista o incluso un fabricante que desarrolla una red autónoma de distribución de franquicia.

- G. De producción:** Es utilizada por las empresas industriales que consideran la franquicia como un medio rentable y rápido que posibilita acortar el canal de distribución y les permite controlar de forma directa la venta de sus productos. En este caso, el fabricante se convierte en Franquiciante, y los que distribuyen el producto, los franquiciatarios.
- H. Financiera:** Las entidades financieras han crecido históricamente a través de redes comerciales propias. Las oficinas propias permiten una expansión progresiva en un determinado territorio pero implican una fuerte inversión y un costo fijo estructural excesivo. Las nuevas tecnologías permiten la existencia de bancos sin presencia off-line. Para estos bancos, que no disponen de la necesaria experiencia en banca off-line, la franquicia es una buena alternativa pero para poder llegar a ella, como en cualquier otro sector de actividad, los primeros puntos de venta dentro del desarrollo de una fórmula mixta, han de ser propios. Sólo de esta manera pueden adquirir la experiencia en la gestión de los mismos que les permita dar el salto hacia un modelo de franquicia con garantías de éxito.

2.5 VENTAJAS DE LA FRANQUICIA

Agilidad: La franquicia permite arrancar un negocio de forma inmediata, ahorra procesos administrativos, dinero y tiempo, por lo que el empresario se puede centrar más en los aspectos comerciales y de desarrollo de su negocio. El franquiciante suele asesorarle en materia de financiación, búsqueda de local y selección de personal, y en muchos casos, ya facilita los contactos con los proveedores. Algunas entidades financieras poseen departamentos específicos de franquicia y otorgan créditos en condiciones especiales.

Buenas perspectivas: La franquicia es una fórmula cuyo éxito va en relación al prestigio de la marca en cuestión. En general, el fracaso de un negocio en sus primeros años de vida está más extendido entre negocios independientes que entre los que han adoptado el sistema de franquicia. Los primeros años de vida son decisivos y el hecho de contar con el apoyo del franquiciante resulta de gran ayuda.

Negocio para ejecutivo medio: La franquicia resulta la forma idónea de iniciarse en el mundo empresarial para emprendedores que proceden de la empresa corporativa y han detectado cargos directivos medios o de cierta responsabilidad, ya que están acostumbrados a seguir pautas y normas establecidas por la dirección de la empresa, lo cual los hace personas especialmente cualificadas para dirigir un negocio y sacarle el máximo partido aceptando unos procedimientos y sistemas aprobados previamente por el franquiciante.

Apoyo comercial: El franquiciatario cuenta en todo momento con el apoyo del franquiciante, ya que éste es el primer interesado en que el negocio funcione porque a él también le reportará beneficios. El apoyo, tanto en procedimientos, gestión y formación, es el beneficio que el franquiciatario obtiene por el pago del impuesto. El franquiciatario no es un empleado del franquiciante y no debe por tanto rendirle cuentas sobre la marcha de su negocio. Lo único que el franquiciante puede exigirle es que se ciña a las pautas de calidad y precio que debe tener su marca.

Marketing y publicidad: El franquiciatario se beneficia de operaciones de marketing y publicidad llevadas a cabo por el franquiciante. Dependiendo de la importancia de la franquicia, el franquiciatario puede beneficiarse de campañas de publicidad a nivel nacional o comunitario que él no sería capaz de llevar de forma individual por falta de medios y experiencia. El impuesto que en algunos casos el franquiciatario paga por publicidad debe ser valorado en consecuencia.

Sector en expansión: El sector de la franquicia ha experimentado un crecimiento continuado en los últimos años, imponiéndose en España, Francia y Gran Bretaña como un elemento dinamizador de la actividad económica. En España el sistema de franquicia está ya muy consolidado y, según datos de la AEF, el peso de este sector en el comercio podría pasar del actual 5% al 12-15% en los próximos 4 años. Todo parece indicar que al sistema de franquicia le aguarda un gran futuro.

2.6 CARACTERISTICAS

La Franquicia aparece en economías desarrolladas en donde existen productos de bienes y servicios en forma masiva, y a gran escala donde los consumidores de dichas mercancías y servicios exigen uniformidad en los bienes demandados, destacando tres elementos.

La marca.

Esta nos indica la calidad en la cual para poder identificar una relación de franquicia, es necesario que el concesionario opere su negocio con una o varias marcas. Tal y como se establece en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial. "Existirá Franquicia cuando con la licencia del uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o servicios de manera uniforme y con los métodos operativos; comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta distingue.

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

La uniformidad

Esta característica se encuentra totalmente ligada a la marca y nombre comercial, ya que el consumidor a través de estos signos distintivos identifica el producto o servicio que requiere y conoce anticipadamente su calidad.

El propósito del contrato de franquicia es, producir y vender bienes o prestar servicios de manera uniforme.

Contraprestación.

Es el pago de diversas cantidades que el concesionario hace al concedente de la franquicia, el cual esta generalmente ligado a los resultados de la operación de dicho negocio. Por lo que los contratos de franquicia onerosos o mercantiles pueden prever una diversidad de pagos, por una variedad de servicios que suponen la explotación de la franquicia.

Se pueden mencionar diversos conceptos de pago por parte del concesionario al concedente, siendo algunos de ellos los que a continuación se mencionan:

- 1.- Pagos iniciales;
- 2.- Derechos de Franquicia y áreas;
- 3.- Entrenamiento;
- 4.- Aprobación del sitio adecuado para el establecimiento del negocio;
- 5.- Diseño arquitectónico;
- 6.- Pagos periódicos;
- 7.-Regalías (Por porcentaje fijo, posible incremento o decremento según ventas, mixto o cuota mínima);
- 8.- Por servicios diversos, etc.

CAPITULO 3

LA FRANQUICIA Y SU RAZON DE SER.

3. LOS RIESGOS QUE ENFRENTA UN FRANQUICIATARIO AL INVERTIR EN UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

El sistema de franquicias es una forma de hacer negocios y, como cualquier otro negocio, supone riesgos para el inversionista que adquiere una franquicia. A continuación señalamos los riesgos más comunes que debe enfrentar un franquiciatario, así como sus posibles soluciones:

RIESGOS DESVENTAJAS	POSIBLES SOLUCIONES
Reducción de la posibilidad de Innovar y actuar por parte del Franquiciatario.	Que el franquiciante acepte Sugerencias
Incomodidad que produce operar con apego total a los manuales.	Convencer al personal de que los lineamientos operativos derivan, sobre todo de la experiencia.
Creación, por parte de los Franquiciatarios, de un mecanismo de rechazo a los monitoreos de supervisión.	Efectuar visitas que en verdad brinden asesoría y apoyo.
Que el franquiciatario no seleccione el concepto de negocio más afín a sus pretensiones personales.	Mostrar al inversionista en qué consiste la franquicia antes de que firme el contrato.

3.1 RIESGOS QUE ENFRENTA UN FRANQUICIANTE EN UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Un negocio siempre con lleva riesgos, y el franquiciante tampoco está exento de riesgos. En la tabla siguiente se muestran algunos riesgos y sus posibles soluciones.

RIESGOS DESVENTAJAS	POSIBLES SOLUCIONES
Que el franquiciatario haga mal uso de la marca o el nombre comercial	Poner énfasis en lo importante que es respetar la imagen Corporativa, y llevar a cabo una selección adecuada de los franquiciatarios
Que la inversión en el desarrollo del sistema de franquicias resulte onerosa.	Recuperar la inversión con el otorgamiento de las primeras Franquicias, lo que supone el cobro de una cuota inicial.
Que haya bajos índices de rentabilidad en los sistemas de Franquicias.	Las utilidades se basan en el volumen de en una organización corporativa ligera, es decir, una planta administrativa pequeña que administra una red integrada por un alto número de unidades franquiciadas.
Resistencia de los franquiciatarios al pago de regalías.	Presencia y asistencia técnica Continua.
Que la “presión” de los franquiciatarios altere los métodos de Operación.	Difundir y hacer respetar los manuales de operación.
Que haya un rompimiento de la lealtad y del espíritu de equipo.	Fomentar la comunicación y la confianza entre los involucrados en la franquicia.
Que los franquiciatarios posean un comportamiento poco ético.	Aplicación estricta del perfil del franquiciatario en los procesos de selección.

3.2 CATEGORIAS DE LAS FRANQUICIAS

Las principales categorías de franquicias son:

1.- Franquicia individual.

En este tipo de franquicia se otorga a una persona física o moral un contrato específico por el que adquiere el derecho para desarrollar una unidad franquiciada.

2.- Franquicia múltiple.

En este tipo de franquicia se asigna a una persona física o moral un territorio determinado, en forma exclusiva, para que pongan en operación un número convenido de unidades durante un tiempo específico.

3.-Franquicia regional.

La franquicia regional tiene como objetivo que una persona física o moral desarrolle varias franquicias en una región particular, sea a través de la apertura de unidades propias o bien mediante el otorgamiento de subfranquicias. El franquiciatario regional debe cumplir las funciones del franquiciante en el área asignada.

4.-Franquicia maestra internacional

Este tipo de franquicia es semejante a la franquicia regional. No obstante, lo que se pretende es que la persona física o moral que actúa como franquiciataria desarrolle una franquicia en otro país.

3.3 PERFIL DE UN FRANQUICIATARIO.

Una franquicia es un tipo de negocio que supone ciertas características personales de sus partes, esto es, del franquiciante y del franquiciatario. Por ejemplo, el franquiciante debe evaluar con sumo cuidado a los posibles franquiciatarios y sólo otorgar franquicias a los prospectos que reúnan las condiciones o requisitos necesarios. Esto es indispensable para que la franquicia mantenga los estándares de calidad que le han dado éxito.

El perfil del franquiciatario es, de hecho, el conjunto de características que busca un franquiciante, como son la edad, el grado académico, el sexo, el nivel socio-económico, la disponibilidad, el conocimiento que posea en el mercado, etc.

Un inversionista que desea adquirir una franquicia tiene que presentar una solicitud ante el franquiciante, que le preemitirá a este determinar si el inversionista cumple o no con el perfil que definió de antemano.

3.4 METODOLOGIA MAS UTILIZADA CUANDO SE DESARROLLA UN MODELO DE FRANQUICIAS

Con seguridad cada consultor experto en franquicias ha desarrollado una metodología propia que le resulta útil; sin embargo, a continuación se propone una metodología, que puede ser de gran utilidad y es la que se ha usado durante 10 años en proyectos de franquicias.

1.-DISEÑO DEL CONCEPTO

En cualquier sistema de franquicias resulta vital saber que se quiere franquiciar algunas veces, ni siquiera el franquiciante potencial o posible dueño del negocio tiene una idea clara de eso por tal motivo es necesario responder varias interrogaciones, entre las que destaca ¿En qué consiste el negocio?

Una franquicia no es más que la copia exacta de algún negocio establecido, es fácil entender que resulta imposible franquiciar algo que solo existe en nuestra imaginación. Por ello, es necesario ser realistas al momento de proponer ideas que puedan ayudar a crear y diseñar el concepto general de la franquicia o, si se prefiere, al momento de adaptar la formula de franquicia extranjera a los mercados locales. En el negocio de las franquicias se busca repetir la experiencia de algo existente y copiarlo, es decir, tomar la mejor de las experiencias pasada, aprender las causas de los errores para no volver a cometerlos y, con base en ello, expandir el negocio de una manera sana con el auxilio de una manera sana con el auxilio de una fórmula ya probada.

Si alguien nos consulta acerca de la posibilidad de reproducir un negocio que no cumple con las características mencionadas anteriormente, se tendría que realizar además un estudio de factibilidad, en este se involucran diferentes aspectos del negocio como la originalidad del

concepto, el mercado actual y futuro del negocio, los conceptos similares que se han utilizado tanto en el país de origen como en el resto del mundo, etc.

Ahora bien lo primero que debe hacerse después de definir el concepto es poner en funcionamiento unidades piloto o prototipo, en las que se analice todo lo descrito con anterioridad. Ciertamente, es posible comenzar a reproducir negocios que aun no se concretan, pero es posible hacerlo si se define con precisión el concepto y se ponen en marcha las instrucciones pertinentes. De cualquier modo consideramos que es más fácil clonar o copiar un negocio que ya ha demostrado su productividad en la vida real que tratar de descubrir nuevas “ventas”. No obstante, existen métodos dentro de la consultoría que pueden ayudar a conocer los conceptos que se encuentren en la mente de los grandes innovadores en el mundo de los negocios.

2.-DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA.

Diseñar la imagen corporativa es tan indispensable como crear el concepto que se pretende franquiciar. Esto ocurre, sobre todo, porque la imagen corporativa es una de las características que propician la confianza por parte de los clientes que están adquiriendo productos o servicios en un establecimiento reconocido y confiable.

Lo primero que un cliente observa cuando esta dentro de cualquier negocio es la imagen que se proyecta, luego presta atención a otros aspectos, como el servicio que se ofrece, el precio de los productos o servicios, la diferenciación con la competencia etc.

Por eso conviene reconocer que el consumidor acude a un determinado establecimiento, entre otras cosas por la imagen que el establecimiento proyecta a través de los colores, las texturas, la tipografía, los olores, los logotipos o por cualesquiera cosa que puedan resultar distintivas.

Una vez que se establece el concepto del negocio que se quiere franquiciar, es indispensable construirle una imagen corporativa correcta. El concepto y la imagen corporativos deben complementarlos entre sí.

Ahora bien, si ya tiene una imagen corporativa el franquiciante y sus consultores son responsables de verificar el impacto de dicha imagen dentro del mercado al que se pretende entrar, y lo son porque el sistema de franquicias toma en cuenta que los nombres, las frases o los colores sean los adecuados para determinados territorios, países o ciudades; podría ocurrir, por ejemplo, que estas cuestiones resultaran desagradables en lugares con

costumbres diferentes a las suyas. En ocasiones, el nombre o la marca del producto pueden ser impropios en ciertos lugares, aunque en otros no sean.

Un ejemplo famoso es el de una importante agencia de publicidad que perdió a uno de sus mejores clientes por haber diseñado una campaña publicitaria basada en la imagen de un par de tijeras abiertas, que para ciertas tradiciones y culturas es señal de mal agüero. Otro ejemplo de malos entendidos por cuestiones culturales ocurrió cuando unos ejecutivos mexicanos colocaron el dos de noviembre unas calaveras de azúcar para adornar la mesa en la que se celebraría la reunión; los invitados no comprendieron el simbolismo y huyeron asustados.

Si no se posee una imagen corporativa es imperativo pensar en una, que requerirá ser desarrollada por especialistas en materia de diseño y publicidad. Pero debe de tenerse presente en todo momento que dichos especialistas no solo diseñarán una imagen, sino que también se encargarán de las campañas futuras de publicidad, en las que siempre deberán tomar en cuenta diversos aspectos de la corporación, entre los cuales se hallan los colores, la tipografía, los sobres, las texturas, los logotipos, etc.

3.- CONCEPTUALIZACION

La conceptualización es una de las herramientas fundamentales en la planeación y evaluación de las futuras franquicias. En ella se plasman todos los elementos operativos, financieros, legales, mercados lógicos y administrativos necesarios para cualquier sistema de franquicias.

La conceptualización es la definición escrita del sistema de franquicias, y la información contenida en ella se basa en la investigación y el análisis que hacen los distintos participantes del proyecto (el personal del franquiciante y los especialistas o asesores que desarrollan el sistema).

Una buena conceptualización sirve para definir las ideas de todos los involucrados cuando están desarrollando el sistema de franquicias. Los concedores del negocio (los dueños) y los especialistas en franquicias deben resolver juntos sus inquietudes y diferencias para conceptualizar, y luego construir, de la mejor manera posible un buen sistema de franquicias. De la conceptualización se obtendrá un documento por el que no sólo se podrán desarrollar las franquicias, sino que además ayudará, por un lado, a que todos los

interesados conozcan mejor el concepto que pretenden adquirir y, por el otro, a que los empleados de recién ingreso conozcan desde el inicio las labores que llevarán a cabo en una empresa de esa naturaleza.

Algunos de los puntos principales que debe contemplar el documento antes mencionado son:

Descripción de los objetivos tácticos y estratégicos de la futura empresa franquiciante, respecto del concepto de negocio que requiere franquicias.

- Limitación de los objetivos, la misión, la visión, la filosofía y las metas de la empresa franquiciante.
- Concepción de los elementos operativos del negocio.
- Planificación del desarrollo comercial de la franquicia.
- Investigación de los distintos aspectos financieros de la franquicia, lo cual incluye temas tales como la rentabilidad del negocio, el esquema de las regalías, las aportaciones para publicidad y la cuota inicial.
- Además de los puntos anteriores en dicho documento conviene realizar un análisis FODA (es decir, un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa respecto de su competencia y el sistema de franquicias. Mediante este análisis los directivos serán capaces de aclarar el presente y el futuro de su compañía, puesto que el entender sus debilidades y amenazas podrán prevenir algunos de los problemas que enfrentarán el futuro.

4.-MARCO JURIDICO

Un país sin leyes, un juego de mesa sin instrucciones o un negocio sin definición legal siempre serán susceptibles de tener problemas que, tarde o temprano, afectará su actividad y su desarrollo. Las franquicias por sus características distintivas, no son la excepción.

Dos de los principales objetivos que tiene un marco jurídico de franquicias son: la definición de los lineamientos que deben regular la relación entre las partes involucradas en la operación del sistema de franquicias y, sobre todo, la definición de las pautas que ayuden a mantener una relación sana. Es decir, el marco jurídico funge como una herramienta que

ayuda a evitar posibles divergencias entre las partes constitutivas de la franquicia. Por ello, el marco jurídico funge como una herramienta que ayuda a evitar posibles divergencias entre las partes constitutivas de la franquicia. Por ello, el marco jurídico debe establecer, de manera objetiva y equitativa, las obligaciones y los derechos de cada una de las partes de la franquicia (franquiciante y franquiciatario).

Los principales puntos que debe tocar el marco jurídico son, al menos los siguientes:

- El contrato de franquicia: documento en el que se establecen los derechos y las obligaciones de cada una de las partes involucradas.
- El contrato de confidencialidad: en el se trata el secreto comercial como la prohibición de divulgar la información confidencial de la empresa, pues este secreto representa para la empresa ventajas económicas y competitivas frente a terceros.
- El contrato de comodato: éste puede servir en diferentes estancias, como los manuales de operación (los cuales son propiedad de la empresa franquiciante), la maquinaria o el equipo.
- Los contratos de licencia de uso de software: estos delimitan el uso del software y fijan los alcances en los que su empleo se considera correcto.
- La carta de intención: es un documento donde el inversionista (futuro franquiciatario) formaliza su interés por obtener una franquicia en determinado territorio.
- El contrato de promesa de franquicia: con este se adquiere formalmente el compromiso de ambas partes para suscribir un contrato por el que se otorga una franquicia en una fecha determinada.
- La estructura de seguros y fianzas: en ella se definen los lineamientos, objetivos y alcances que deben seguirse en dichas materias.
- La circular de oferta de franquicia (también conocida como COF por sus siglas en español): en ella se informa al franquiciatario, antes de celebrar el contrato de franquicia sobre los diez aspectos más importantes de la franquicia, de la empresa franquiciante y del sistema en general, para que el inversionista pueda decidir si adquiere o no la franquicia con la mayor seguridad posible.

El marco jurídico debe proteger a ambas partes de abusos o malos entendidos y, por ello, resulta importante que ambas partes lo conozcan con profundidad y concuerden con todo lo estipulado en el.

Cuando en un negocio se habla del marco jurídico, se hace referencia a las reglas que deben seguir los involucrados, quienes deben estar informados y convencidos de sus derechos y obligaciones antes de aventurarse en el negocio de las franquicias. Si se crean reglas claras, es posible construir relaciones sanas y armoniosas entre franquiciantes y franquiciatarios.

3.5 CODIGO DE ETICA DE LA ASOCIACION INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS

1. Al anunciar y otorgar franquicias o distribuciones, un miembro deberá cumplir todas las leyes y los reglamentos aplicables y la circular con la oferta de los miembros deberá estar completa, ser exacta y no prestarse a malas interpretaciones respecto de la inversión del franquiciatario o distribuidor, las obligaciones del miembro y del franquiciatario o distribuidor según la franquicia o distribución, y de todos los hechos materiales relativos a la franquicia o la distribución.
2. Todos los asuntos relacionados con la franquicia o distribución del miembro deberán ir contenidos en uno o más convenios escritos los cuales estipularan con toda claridad los términos de la relación y los derechos y obligaciones respectivos de las partes.
3. Todos los miembros deberán seleccionar y aceptar solo a aquellos franquiciatarios o distribuidores que, tras una investigación razonable, demuestren que poseen los conocimientos básicos, la educación, la experiencia, los atributos personales y los recursos financieros necesarios para operar el negocio o distribución franquiciados y cumplir las obligaciones del franquiciatario o distribuidor señaladas en el contrato de franquicia y demás documentos del caso. No se harán discriminaciones en el otorgamiento de las franquicias con base en la raza, el color, la religión, el país de origen o el sexo. Sin embargo, esto de ninguna forma prohíbe a un franquiciador otorgar franquicias a franquiciatarios potenciales como parte de un programa encaminado a poner las franquicias al alcance de personas carentes del capital, de la capacitación, de la experiencia comercial o de otros atributos que normalmente se piden a los franquiciatarios o en cualquier otro programa de acciones afirmativas adoptado por el franquiciador.

4. Un miembro deberá brindar una asesoría razonable a sus franquiciatarios o distribuidores en una forma congruente con su contrato de franquicia.
5. La justicia deberá caracterizar todos los tratos entre un miembro y sus franquiciatarios o distribuidores. Un miembro deberá emprender todo esfuerzo de buena fe para resolver las quejas y las querellas con sus franquiciatarios o distribuidores por medio de una comunicación o una negociación directa. Hasta donde sea razonable para resolver una infracción a su relación contractual.
6. Ningún miembro deberá inmiscuirse en un sistema piramidal de distribución. Una pirámide es un sistema según el cual se espera que la compensación futura del comprador se basa ante todo en el reclutamiento de nuevos participantes más que en la venta de productos o servicios.

CAPITULO 4

LA FRANQUICIA Y SU DESARROLLO EN MEXICO.

4. FRANQUICIAS.

Es necesario conocer a detalle los avances que hay en el sector. A varios años de operar en nuestro país, ahora el nombre de la franquicia es crecimiento y dominación de mercados.

Las franquicias en México han recorrido un largo camino. Aunque existen varios puntos de referencia como partida de esta importante figura, su presencia en la Republica Mexicana ha marcado un nuevo rumbo en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

4.1 LA CRONOLOGIA.

- **1985**, apertura de la primera franquicia en México, McDonald's.
- **1989**, se funda la asociación mexicana de franquicias.
- **1991**, la franquicia se contempla por primera vez como una figura legal en la Ley de Fomento y Protección Industrial (hoy Ley de la Propiedad Industrial).

De cualquier manera, es hora de preguntar en donde se encuentra el sector. Sin que haya una fuente que con exactitud pueda establecer el número de redes de franquicias que operan en nuestro país, es un hecho que son más de 500, con una estimación de 30000 puntos de venta aproximadamente. Existe una serie de datos que de alguna manera marcan lo que es hoy el sector de la franquicia, como los que se muestran a continuación.

4.2 DESARROLLO CONSTANTE.

El desarrollo se inicia en 1992, y ha continuado de manera ininterrumpida para llegar a números importantes; el 70% de las redes de franquicias que operan en México son nacionales, aunque la mayoría de estas redes tienen menos unidades en comparación con algunas franquicias de origen extranjero; desde luego la excepción sería Petróleos Mexicanos, PEMEX, que con sus mas de 6000 estaciones de servicio franquiciadas se ubica dentro de las más grandes del mundo.

Otro punto de referencia es la flexibilidad en cuanto al monto de la inversión, hoy se pueden encontrar franquicias desde \$50,000 hasta varios millones de dólares. Es de llamar la

atención el creciente número de franquicias con inversiones inferiores a los \$300,000 que abren interesantes alternativas de negocio para micro y pequeños inversionistas.

La legislación ha jugado un papel importante en el crecimiento de la franquicia en México; a partir de 1991 se desarrolló un marco jurídico muy ligero que lejos de inhibir, fomentó la implantación de la franquicia. En 2004, se llevaron al Congreso algunas modificaciones que, manteniendo ese espíritu de autorregulación, perfeccionaron algunos aspectos lo que incrementará la certeza jurídica de las partes que intervienen en una operación de franquicia.

4.3 ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS.

La Asociación Mexicana de Franquicias, AMF, ha jugado indiscutiblemente un papel preponderante en el desarrollo del sector de las Franquicias en México, desde su fundación en 1989 ha sido presidida por nueve exitosos empresarios que han puesto toda su energía en el fortalecimiento de la asociación y el desarrollo del sector, la AMF, fue la cuna del World Franchise Council, (consejo que reúne las asociaciones del mundo) en 1993 y de la Federación Iberoamericana de Franquicias en 1997.

4.4 QUINCE AÑOS EN MEXICO.

Este sector creativo ha sabido aprovechar las demandas del mercado, ha estado abierto a nuevas ideas, entendiendo que lo que en un pasado se creía no franquiciable es algo posible en nuestros días. Actualmente se vislumbran dos puntos principales a explotar en este sector: giros nuevos y exportación de franquicias.

Hace un par de años nos sorprendieron las franquicias sociales y de profesionistas como consultorios dentales. Ahora, los consumidores demandan nuevos servicios por lo que se esperan conceptos como:

1. SERVICIOS CON HORARIOS EXTENDIDOS

Que satisfagan a la gente que trabaja, algunos ejemplos son: gimnasios, autolavado, alimentos en general, supermercados y tiendas de conveniencia, así como servicios a domicilio de sastrería, lavado y planchado de ropa.

2. SERVICIOS ESPECIALIZADOS

Dirigidos a las personas de la tercera edad como entretenimiento, cuidados especiales, casas de retiro o lugares de reunión y recreación, servicios médicos, entre otros. Para la salud, desde consultorios dentales, bancos de células madre (lugar donde se recolectan los cordones umbilicales), etcétera.

3. FRANQUICIAS COMO CONSTRUCTORAS

En donde se transmiten además de la marca, sistemas de operación clínicas de estéticas reconstructivas, en donde se reproduce el sistema de generación de clientes; franquicias que ofrecen servicios para el abaratamiento de costos; despachos de contabilidad en donde se transmiten técnicas previamente estandarizadas.

4. FRANQUICIAS DIRIGIDAS AL TAMAÑO DE LA POBLACION

Que no cuentan con un gran capital. En este punto las franquicias llamadas “llave en mano” en donde el franquiciante corre con todos los gastos de instalación y el franquiciatario se convierte en un operador del negocio; la baja inversión en la que, prácticamente solo se requiere capital para la remodelación del local, la mercancía y los bienes se encuentran a consignación, y las franquicias que se dan en coparticipación entre franquiciantes y franquiciatarios.

5. LA EXPORTACION DE FRANQUICIAS

Además de la innovación en conceptos, un punto de referencia para conocer el nivel de maduración del sector se basa en el número de franquicias que se exportan. Sin embargo, se debe comprender que en México existen factores que han inhibido el cruce de fronteras, por ejemplo: los franquiciantes deciden, como primer paso, probar mercado en el interior del país y no en el extranjero; 53% de las franquicias se encuentran en el Distrito Federal y área metropolitana; existe incertidumbre ante lo desconocido; temor a la inversión que representa llevar a cabo los estudios de mercado meta; se desconocen las diferentes figuras comerciales y estrategias de entrada en el extranjero que simplifiquen la exportación de la franquicia, entre otros factores.

4.5 ACCIONES BÁSICAS PARA EXPORTAR

1. Visitar el país al cual se pretende llevar la franquicia para conocer a fondo la cultura y costumbres.
2. Estudiar si existe el mercado potencial para el producto o servicio.
3. Conocer a la competencia.
4. Si el mercado meta lo demanda, adaptar el producto y servicio a los hábitos, clima entre otros aspectos del lugar.
5. De los pasos anteriores se desprenderá la buena adaptación, o no, de los productos o servicios.
6. La siguiente etapa es confeccionar todo el aspecto legal, el cual se tendrá que adaptar de acuerdo a las leyes vigentes en cada país en materia de franquicias.
7. Obtener todos los permisos y registros de marca, licencias de salubridad, entre otros, exigidos por las leyes del país al que se pretende llevar la franquicia.
8. Es fundamental, además de reconocer legalmente los documentos, homogenizar el lenguaje de todos los papeles a los términos usados en el ámbito legal, administrativo y comercial del país considerado.
9. Es vital conocer bien a los socios o franquiciatarios. No es recomendable cerrar negocios vía telefónica o mail, es necesario que sea personalmente.

CAPITULO 5

MERCADOTECNIA SOCIALY LAS FRANQUICIAS.

5. MERCADOTECNIA

No basta con tener un producto atractivo, en la actualidad las empresas deben contar con mercadotecnia social, descubrir los beneficios de esta táctica de estar en contacto con la comunidad pueda representar.

Todo lo que este relacionado con el negocio en especial los proyectos de apoyo a la sociedad transmiten un mensaje que influye directa e indirectamente en la percepción del consumidor. En esta época en que los modelos de trabajo en las empresas son muy parecidos, pareciera que la mejor opción para diferenciarse es competir con base en un modelo de trabajo que permita al empresario estar en contacto con su comunidad, y para ello, un plan de marketing es fundamental.

Se ha dado un compromiso mayor de los negocios de asumir responsabilidad social, elemento que sin duda está ligado al marketing porque los empresarios necesitan un canal de comunicación para dar a conocer entre la gente su trabajo.

El marketing social, debe formar parte del programa de responsabilidad con la comunidad, porque a través de esta herramienta se difunde entre las personas la preocupación del empresario por temas sociales, humanitarios o ecológicos.

El marketing social, agrega, no es exclusivo de las grandes compañías, se puede dar en la microempresa y en las franquicias. Antes de hacer ese marketing, el dueño de un negocio se debe percatar de su condición como actor social y no solo preocuparse por las ganancias económicas, varias empresas están trabajando para pasar de la filantropía a programas concretos de responsabilidad social que beneficien a las comunidades y ayude a prevenir impactos negativos.

Las franquicias que a continuación presento son ejemplos de negocios que se preocupan por apoyar a la sociedad y difundir, a través de un plan de marketing, sus acciones. Conocer algunos de los logros que las han llevado a consolidarse.

5.1 McDonald's

Este año, McDonald's cumple 20 años de operar en el país; cuenta con alrededor de 5 mil 500 franquiciatarios en el mundo, y mas de 1.5 millón de personas que trabajan para la compañía. En octubre de 1997 se constituyó la Fundación Infantil Ronald McDonald México, y desde entonces ha apoyado con los donativos económicos y en especie en desastres naturales.

Esta empresa apuesta abiertamente por el marketing social, es importante mantener a la comunidad informada de las iniciativas que se trabajan.

Hasta hace algunos años este concepto de mantener al publico informado de lo que hace la empresa, estaba un poco satanizado, pero ahora se le reconocen sus virtudes y es un instrumento esencial para generar lealtad entre los clientes y hacerlos partícipes de la filosofía de la compañía.

Por ejemplo, agrega, para difundir su participación el Día Mundial del Niño (20 de noviembre) este 2004 realizó una pauta televisiva, en la que se informó a la gente que el dinero recaudado en los 293 restaurantes se donaría al Programa de Adaptación, Equipamiento y Rehabilitación de Alteraciones Auditivas en Niños Vulnerables, que coordina el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, DIF.

5.2 FONART

Este organismo tiene diferentes programas para ayudar a las comunidades indígenas. Una muestra es la cadena de franquicias en la que se comercializan productos hechos a mano de los 32 estados de México. Se calcula que en el país existen 6 millones de artesanos los cuales realizan su producción en unidades familiares, bajo condiciones precarias de operación y sin suficientes instrumentos de trabajo. Por ello el Fondo Nacional Para el Fomento a las Artesanías, FONART, incluye en esta franquicia que busca incrementar los ingresos del artesano, a través del apoyo financiero, comercial y de difusión de sus valores culturales.

Después de Petróleos Mexicanos FONART es el segundo organismo gubernamental en incursionar en este modelo de negocios con su franquicia 100% México Hecho a Mano.

5.3 Café la Selva

“Un emprendedor socio-consciente piensa en un modelo de negocio ganar-ganar”

Esta franquicia es una iniciativa de las comunidades indígenas del estado de Chiapas en México, que agrupados en la Unión de Ejidos de la Selva, decidieron crear un espacio para colocar su producto en el mercado. La unión surgió hace 25 años y produce café orgánico, es decir, trabajan con un equipo que permite el tostado homogéneo, libre de contaminantes.

Actualmente apoyan a 1 350 familias de varias etnias, el 20% de la producción total se distribuye en las cafeterías y el resto se exporta a otros países. Las ganancias las reciben los miembros de la Unión de manera directa, sin intermediarios. Recientemente este proyecto recibió el reconocimiento de la ONU.

En el caso de esta franquicia el marketing social, entendido como el proceso de difusión, es básico para que la gente sepa que al consumir este café se ayuda a otros a mejorar sus condiciones de vida y trabajo.

5.4 Todo de Cartón

Es un ejemplo de que la protección del medio ambiente y el negocio pueden ser totalmente compatibles. De origen mexicano, esta empresa surgió en 1975 y en el 2000 inicio el proyecto de franquicias. A través de la venta de originales productos (principalmente cajas) de cartón, hechos con materiales reciclados y biodegradables, promueven la preservación de recursos naturales.

Trabajan con distintas instituciones que se encargan de preservar especies y proteger el ambiente. Se debe saber reconocer el potencial de los medios y el efecto de comunicación para difundir el trabajo de una compañía.

5.5 Kids Dental Center

Esta red de clínicas es uno de los conceptos de salud más interesantes en México. La distinción se logra por el trabajo exclusivo en el arreglo y cuidado de los dientes de infantes, niños y adolescentes.

Desde hace cinco años, aproximadamente, ofrecen servicios de ortodoncia y odontopediatría, y hasta el momento cuentan con clínicas en el Distrito Federal, Cuernavaca, Villahermosa Tabasco, y Aguascalientes.

Este tipo de franquicia es un proyecto interesante porque en México no hay muchos especialistas en el cuidado bucal de los niños, grupo casi mayoritario en la población, por tanto es un área donde se puede crecer laboral y económicamente.

Esta empresa tiene un programa social que consiste en regalar, anualmente, varios tratamientos completos, para ello realizó con diversas instituciones, como Oral B.

Estos proyectos se deben difundir entre la sociedad, por ello cuentan con un plan de comunicación que incluye estrategias de marketing para dar a conocer la marca, los apoyos y los últimos adelantos en odontología. Si se tiene la responsabilidad de que una clínica franquiciada crezca, es necesario trabajar muy fuerte en los conceptos de imagen de marca.

5.6 COMERCIALIZACION Y COMISARIATO

El Fogoncito

El esquema de comisariato es una de las figuras preferidas entre las franquicias, principalmente en el sector de alimentos; producir concentrar y distribuir los insumos entre la red de franquiciatarios.

Uno de los fundamentos de las franquicias es mantener un estándar de calidad y homologación entre los insumos y productos que se manejan en la red, es por eso que este esquema de negocio ha adoptado dos principales canales para proveer a sus franquiciatarios, comercialización y comisariato.

Los siguientes dos ejemplos muestran como funciona cada uno de ellos y las ventajas que representan para los franquiciantes. Uno de los más eficaces de distribución de insumos

entre franquicias lo constituye el sistema de comisariato, según lo explica el Fogoncito; puede ser una empresa del mismo grupo, ajena a él o un conjunto de firmas, que garanticen el abasto de todos los productos que requiere un sistema de franquicias. Esta empresa con 36 años en el mercado como restaurante, y que cuenta actualmente con 22 unidades operando bajo el sistema de franquicias.

De acuerdo con el empresario, a diferencia de una franquicia de distribución, como las tiendas de ropa que operan solo mediante la comercialización de productos exclusivos de la marca, en las franquicias de formato de negocio, como es el caso de El Fogoncito, no necesariamente se tienen que utilizar los mismos insumos. No obstante, en los negocios de comida es muy conveniente el control de los productos porque de esa manera se garantiza la misma calidad en cada una de las unidades.

Cuando otorgamos los primeros contratos de franquicia, cada unidad hacía su propia salsa, por lo que los sabores cambiaban de una a otra; la gente comenzó a quejarse de que no sabían igual en los diferentes restaurantes y esto perjudicaba a la empresa en general.

Así que, aunque de una manera muy sencilla en un principio, mediante una camioneta y una pequeña bodega, El Fogoncito comenzó paulatinamente a constituir un comisariato, centralizando sus compras para que pudieran distribuir los principales ingredientes de sus productos entre los diversos franquiciatarios, para unificar la calidad.

Aunque actualmente el sistema de comisariato de El Fogoncito tiene el tamaño suficiente para abastecer a las franquicias de Costa Rica, Honduras y Nicaragua, de algunos productos que no existen ahí, la empresa se encuentra en el camino de optimizar este sistema para lograr que nuestros franquiciatarios pongan sus órdenes de compra de manera directa en la página Web del comisariato, se entiendan con un solo proveedor y a su vez, se deleguen todas las órdenes de compra con los diversos proveedores, para que ellos hagan la entrega directa en el sitio.

Lo único que podría considerarse como desventaja de este esquema, es que el margen de utilidades es casi nulo, pero tomando en cuenta que esto no es el principal negocio de la franquicia, destacan las ventajas que se traducen en garantizar el abasto para que en tiempos de escasez los productos no falten, mantener y uniformar la calidad que van a ofrecer los franquiciatarios al consumidor final u conseguir los mejores precios del mercado por los grandes volúmenes de compra.

Ya que la utilidad de un comisariato no es considerable no distribuye grandes volúmenes de insumos, para que una empresa pueda actuar de esta manera y resultar un negocio rentable, deberá tener la capacidad y la infraestructura para atender a diversos clientes, contar con una organización administrativa sólida, gran capacidad de almacenaje y una red de distribución autosuficiente que garantice cubrir las demandas.

Un claro ejemplo de una empresa independiente que se maneja como un comisariato es DIA, del grupo Alsea, los franquiciatarios de Domino's Pizza, Starbuck's de México y de Burger King, (en algunas regiones son franquiciatarios maestros).

DIA nace precisamente para poder resolver problemas de distribución y de abasto en toda la cadena nacional, pero como tiene ahora tan buena distribución en todo el país, ya atienden a otros mercados y a otros clientes, no solo a los del grupo Alsea.

Aunque hasta hoy el comisariato de El Fogoncito es parte de la empresa, también es posible que pudiera manejarse de manera independiente, como una organización externa; sin embargo esto dependería de que la demanda de insumos superara la capacidad de la empresa para manejarlo, ya que algo muy importante es no desviarse y perder el objetivo principal de la franquicia como negocio.

5.7 VENTAJAS DE UN COMISARIATO

- Un solo proveedor es el encargado de abastecer toda la línea de productos que requiere la cadena o red de franquiciatarios.
- Un solo proveedor es el que se apega estrictamente a los requerimientos del cliente.
- Debido a los volúmenes de compra, el proveedor obtiene un mejor precio gracias a las economías de escala.
- Un solo proveedor es el que se preocupa por mantener el precio y la calidad de los insumos.
- Al contar con este servicio, el propietario del negocio tendrá más tiempo para llevar a cabo las tareas administrativas y de operación internas que requiera.

Otras Franquicias Que Manejan Comisariato

- Sushi itto.

- Taco Inn.
- Los Bisquets.
- Bisquets Obregón.
- Domino's Pizza.
- McDonald's.
- Pizza Hut.
- KFC.

CAPITULO 6

ELEMENTOS ESENCIALES EN LA COMPRA DE UNA FRANQUICIA.

6. CIRCULAR OFERTA DE FRANQUICIA.

La circular oferta de franquicia es indispensable para hacer tratos en este sector, pese a esto, pocos la toman en serio.

En México, la industria de la franquicia tiene un atractivo envidiable para muchos otros sectores, debido a su flexible regulación, los emprendedores cuentan con total libertad para crear atractivas ofertas al público inversionista, esquemas novedosos y conceptos dirigidos a nuevos mercados.

Para aprovechar al máximo estas características, que fomenta en mucho la autorregulación del sector, es necesario que el franquiciante cumpla con la Circular Oferta de Franquicia COF, uno de los requisitos que la Ley de Propiedad Industrial determina a quienes trabajan bajo este formato de negocio.

La COF está entre los terrenos legal y comercial, ya que la ley establece y, además, es uno de sus principales instrumentos de venta. Se trata de un documento público.

6.1 ELEMENTOS ESENCIALES EN UNA C. O. F.

El propósito de estos elementos es que el franquiciante transmita datos oportunos para que el franquiciatario pueda desarrollar su plan de negocios. Mas allá de lo que estipula la Ley como obligatorio dentro de la COF:

- Una lista de todos sus franquiciatarios, con nombre, dirección y teléfono para quienes desean integrarse a su marca, puedan consultarlos. Un buen franquiciante no tiene nada qué ocultar.
- Una descripción sobre el sistema de abastecimiento y en caso que sea el mismo franquiciante bajo la figura de comisariato que deje en claro cuales son los márgenes de ganancia.
- Una guía clara de dónde esta el negocio, o sea, en qué debe enfocar su atención. Describir las inversiones y especificar cuándo se requerirán y el monto.

- Una tabla del ciclo del negocio. Existe esquemas que empiezan con ventas altas y se ajustan después; otros toman mayor tiempo en acreditarse. Este importante punto evitará muchos malos entendidos entre los franquiciatarios.
- El numero de tiendas propias y franquiciadas, abiertas y cerradas: este último 2 caso aclarar las razones del cierre.

Todo esto debe ser descrito de forma directa, simple y concisa. Todas las veces que sea necesario, apoyarse en imágenes y gráficos. Se trata de informar con eficacia, no de dar largas complicaciones.

6.2 DIEZ PUNTOS ESENCIALES DE LA C. O. F.

El artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial establece la información mínima que el franquiciante debe entregar a su potencial franquiciatario; esto no quiere decir que el franquiciatario forzosamente se limite a lo establecido por el mencionado artículo.

La información mínima que debe contener la COF, de acuerdo al reglamento, es la siguiente:

1. Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
2. Descripción de la franquiciante.
3. Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
4. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
5. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.
6. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
7. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
8. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.
9. Obligaciones del franquiciatario respecto de la información del tipo confidencial que proporcione el franquiciante.
10. En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que se deriven de la celebración del Contrato de Franquicia.

6.3 INVERSIONES EN FRANQUICIAS

Los candidatos a convertirse en franquiciatarios también tienen ardua labor antes de elegir su franquita. De ninguna manera es conveniente, que se otorgue el primer paso sin antes haber estudiado toda la información con asesoría de un abogado y un contador.

También es indispensable hablar personalmente con otros franquiciatarios de la firma. A través de la experiencia de ellos, evaluar la calidad del negocio al que se desea unir.

Es importante hacer análisis e investigación propios sobre los números que se presentan y, sobre todo, usar la lógica para entender si los planteamientos corresponden a un negocio bien estructurado. Siempre hay que tener en mente que los negocios maravilla no existen.

Probablemente, se topará con firmas que optarán por presionar para firmar el trato. Esto, incluso, es una señal de poca seriedad. Por ejemplo, hay quienes pretenden cerrar tratos durante una exposición comercial y, en realidad, sólo podrían hacer un primer acercamiento.

Para identificar todos los puntos importantes al elegir tanto franquiciante como franquiciatario. No hay ningún negocio que amerite invertir sin investigar, ni ningún franquiciante serio que otorgue una franquicia al primero que llegue. Para que el negocio sea un éxito redondo, se debe plantear en todo momento una relación transparente, bajo un objetivo de ganar – ganar.

Una franquicia tiene 15 veces más posibilidades de éxito que un negocio independiente. Para aprovechar este factor, es necesario que ambas partes del negocio tomen conciencia de sus responsabilidades y manejen información transparente y adecuada para tomar las mejores decisiones de negocio.

6.4 ELECCION DE LA PLAZA

Conocer los parámetros que debe evaluar en un local comercial y descubrir si realmente si conviene. Una vez definido el crecimiento de la franquicia, el franquiciante junto con el franquiciatario se debe dar a la tarea de buscar local. En este proceso de elección se recomienda ser minucioso: la inversión y el nombre de la empresa van de por medio. Se deberá seleccionar el mejor lugar pues se trata del anuncio del negocio; se deberá elegir después de visitar una gran variedad de sitios y ponerlo bajo la lupa si es el que realmente cumpla con los requisitos.

PASOS PARA LA RENTA O COMPRA DEL LOCAL

Los siguientes puntos son primordiales para determinar si realmente conviene rentar o comprar el local.

- **NIVEL DE INGRESOS**

Se refiere al nivel económico de las personas que viven o transitan frente al local, es decir clientes potenciales.

- **TRAFICO PEATONAL**

Esta relacionado con la cantidad de personas que circulan frente al local de su interés. Un tráfico arriba de 1,500 personas por hora es un buen indicador y se debe calificar, si la gente que por ahí circula suma menos de 750 personas, el indicador no obtiene calificación.

- **TRAFICO VEHICULAR**

Es recomendable que haya un tráfico de 500 automóviles por hora, cuya velocidad no sea mayor a 45 kilómetros. Descartar a los camiones de carga, tráilers y transporte colectivo.

- **UBICACIÓN**

Si el local está en una esquina, puede ser clasificado con la puntuación más alta, y regular si está a media calle. Si el local está escondido, en una calle secundaria o en la parte trasera, se detendrá el proceso y se cancela esa opción.

- **VISIBILIDAD**

Se considera buena exposición cuando, en automóvil, es posible ubicar el local 50 segundos antes de pasar frente a él.

- **SEÑALIZACION**

Este aspecto es también muy importante. Hay que verificar que en el local se pueda colocar el anuncio vistoso para el público.

- **ALTURA**

Aunque no es determinante, este factor ayuda a la visibilidad y hace que los clientes se sientan más a gusto dentro del local, cualquier altura superior a cuatro metros es buena.

- **ESTACIONAMIENTO**

Es indispensable que el local tenga estacionamiento para sus clientes. Es excelente opción si cuenta con cajones al frente del local y regular si hay que recorrer alguna distancia.

- **PERMISOS**

Hay que comprobar ante las autoridades locales que el giro comercial sea permitido en el establecimiento que interesa; si es así, se encontró un excelente local. Por el contrario, se deben cancelar de inmediato esa opción, que no se preste a arreglos que después traerán problemas.

- **RENTA**

Esta debe ser accesible a las posibilidades de pago y, en general, no debe exceder en un local comercial al 10% de la venta mensual esperada. Se debe solicitar que se otorgue un periodo de gracia para el acondicionamiento del local y verificar los incrementos anuales serán basados en el Índice nacional de Precios al Consumidor, INPC. Si estos puntos se cumplen, el local puede ser calificado.

- **GENERADORES E INHIBIDORES DE DEMANDA**

Si en el entorno cercano por ejemplo a 500 metros hay oficinas corporativas y presencia de otros comercios importantes, el local se considera como adecuado. Se opta por lo contrario si al frente se tiene un basurero o una terminal de transporte público.

- **CONTRATOS**

Deben explicar con claridad y de manera completa los derechos y obligaciones de ambas partes, así como los motivos de terminación o recesión del mismo, se debe revisar con la asesoría de un abogado.

CAPITULO 7

UNA FRANQUICIA EXITOSA “McDonald’s”

7. DATOS RELEVANTES:

Año en que inicia a franquiciar:

15 abril de 1955.

Ultimas franquicias 2003-2004:

731 nuevos en la República Mexicana, 510 fuera de la República Mexicana y 221 en Estados Unidos de América.

Territorios disponibles:

Cualquier parte del mundo.

Cuota de la franquicia:

Aproximadamente 1.mdd

Pago de Regalías:

15% sobre la utilidad en ventas

Financiamiento:

A un año

Recuperación de la Inversión:

A un año.

Tiempo ocupado para que le otorguen la franquicia:

Un año mas un estudio de mercado.

Maneja Comisariato:

Si cada semana se distribuyen los productos.

Cuenta con Marketing Social:

Si y esta enfocado a los niños como es el día mundial del niño que se celebra el 20 de Noviembre.

7.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

McDonald's MAS DE 45 AÑOS HACIENDOLO BIEN

Era una tranquila mañana de 1954, nadie pensaba que ese día sería el nacimiento de una Empresa que se proyectaría al mundo entero y se convertiría en líder absoluto de la comida rápida.

Esa mañana hace más de 45 años, de la mente de Ray Kroc nació McDonald's. Kroc era vendedor de batidoras industriales para hacer malteadas y su curiosidad lo impulsó a visitar un pequeño negocio que en lugar de una batidora tenía ocho.

Ray Kroc fue en su auto hasta San Bernardino, California y se quedó mirando asombrado a la multitud que entraba y salía del pequeño negocio de los hermanos McDonald que vendía hamburguesas a 15 centavos.

Lo que Ray Kroc observó durante ese día, cambió para siempre su vida y el negocio de los restaurantes de Comida rápida en el mundo.

“Esto es muy buen negocio “, dijo Ray Kroc a los hermanos McDonald pensando en su negocio de batidoras. ¿Por qué no ponen negocios iguales en todas partes?

Pero los hermanos McDonald estaban satisfechos, era todo lo grande que deseaban y no tenían intenciones de crecer, esa mañana, hace más de 44 años, Ray Kroc obtenía de los hermanos McDonald una concesión y el 15 de abril de 1955, abrió su primer restaurante en Des Plaines Illinois. Era el típico restaurante de servicio rápido de esa época, donde la gente llegaba en su auto a comprar hamburguesas y tenía en la fachada unos arcos dorados y el nombre McDonald's.

Los hermanos McDonald crearon la innovación, pero fue Ray Kroc quien formó un negocio que le dio más de 200 restaurantes en los primeros 5 años; a diferencia de otros restaurantes de comida rápida que se encontraban en el centro de las ciudades, Ray Kroc se fue a los suburbios las áreas de mayor crecimiento en los Estados Unidos en los años 50's y dedicó sus esfuerzos para conquistar el grupo familiar completo.

Como vendedor de batidoras, Ray Kroc había podido comprobar personalmente como operaban la mayoría de los otros restaurantes, tomando como base sus propias exigencias

vio a los otros como ineficientes, con servicio y entrenamiento inadecuado y una calidad poco consistente.

La operación de los hermanos McDonald lo atrajo porque era rápida, eficiente, limpia y brindaba un precio justo. Mas aun, era un negocio sencillo y servía el producto que parecía ideal para este sistema: la hamburguesa; no se necesitan platos ni cubiertos, la carne era de tamaño normal, los condimentos pre-preparados y nadie tenía que esperar para ser servido más de unos cuantos minutos.

7.2 FORMULA C. S. L. & V.

Desde el comienzo, los principios inquebrantables de Ray Kroc en cuanto a limpieza envolvieron todas las fases de la operación palabras como CALIDAD, SERVICIO, LIMPIEZA Y VALOR la famosa fórmula C. S. L. & V. ya formaban parte de su vocabulario.

El negocio funcionaba porque era sistemático y en lo futuro, la palabra sistema continuaría como principio guía de Ray Kroc. Desde el comienzo McDondal's fue Supervisión y Entrenamiento.

Para 1960 McDonald's era ya una cadena de 220 restaurantes, pero el Sr. Kroc no estaba satisfecho, se sentía acorralado por los restricciones del contrato que había firmado con los hermanos McDonald. En un impulso demasiado fuerte para resistirlo, el Sr. Kroc ofreció a los hermanos McDonald una fuerte cantidad para comprarlo todo: marca, derechos, formulas, los arcos dorados y lo más importante el nombre. Los hermanos McDonald, después de pensarlo llegaron a un acuerdo con él.

El precio pactado le pareció imposible al Sr. Kroc, pero logró reunirlo pidiendo prestado y pagando altos intereses. Era una costosa compra, pero valía cada centavo; ahora si podía moverse libremente.

Como respuesta a las crecientes necesidades de McDonald's, la Universidad de la Hamburguesa abrió sus puertas en 1961, en Elk Grove, Illinois. El entrenamiento se diseño para que los operadores comprendieran el menú estandarizado, aprendieran a comprar materias primas de la más alta calidad, contrataran a las personas idóneas y lo más importante mantuvieran el local limpio.

Para McDonald's la Hamburguerología es una ciencia; sin embargo, la Universidad de la Hamburguesa hace algo más que enseñar el arte y la ciencia de manejar un restaurante: ha sido creada específicamente para transmitir espíritu, entusiasmo y dedicación hacia los principios básicos de CALIDAD, SERVICIO, LIMPIEZA Y VALOR, que son los valores centrales de McDonald's.

Calidad.- porque la carne que utiliza es 100% pura de res, sin sabores artificiales ni aditivos químicos.

Servicio.- porque brinda al público la atención más rápida y cortés.

Limpieza.- porque sus instalaciones están siempre impecables.

Valor.- porque al adquirir sus productos el cliente recibe a cambio el valor de su dinero.

7.3 RECIMIENTO DE McDONALD'S

De 1961 a 1968, McDonald's creció de 300 a 1000 restaurantes, su crecimiento marco historia en la década y con el entraron en juego otros factores: Ronald McDonald, los sándwiches Big Mac y el Filete de Pescado, nuevos diseños para los locales y un nuevo manual de operaciones.

En 1967 antes de que McDonald's alcanzara a extenderse por todo Estados Unidos la compañía empezó a invertir en publicidad de televisión a nivel Nacional. En 1971 los primeros McDonald's que se abrieron fue en Japón Australia como pioneros de la rápida expansión internacional; a fines de 1972, McDonald's tenia proyectados 300 restaurantes internacionales para finales de 1977, para 1974, McDonald's estaba en 17 países con un total de 283 restaurantes.

La compañía celebro al apertura de su local 3000 en Inglaterra, el numero 4000 en Japón y para fines de 1978 ya había un total de 720 restaurantes y 24 países fuera de Estados Unidos y en 1988 se inauguró el local 10000 en Washington D.C.

Hoy McDonald's tiene mas de 25 000 locales en 117 países incluyendo Rusia y China. México se convirtió en el país numero 37 en que opera McDonald's y actualmente contamos con mas de 140 locales en la Republica Mexicana.

La Corporación McDonald's sufrió en 1984 la muerte de su querido fundador, Ray Kroc, pero el negocio creó y llevo a la cúspide y seguirá sus ideas.

¡Se fue Ray Kroc, pero su liderazgo y visión todavía marcan el camino para el éxito!

7.4 McDonald's en el mundo.

- La marca McDonald's ocupa el 8vo lugar dentro de las marcas con mayor valor a nivel mundial.
- McDonald's opera en 118 países.
- Cuenta con mas de 30,000 restaurantes, 13,000 en E. U. y 17,0000 en resto del mundo
- Cuentas con más de 5,500 franquiciatarios en el orbe.
- Aproximadamente 70% de los restaurantes adquiridos y operadas por inversionistas locales. El valor de un franquicia es de \$ 500 mil dólares, de lo cual McDonald's puede financiar hasta 50%.
- Es una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades. En Estados Unidos, las mujeres representan 34% de los franquiciatarios.
- Las ventas totales en 2002 a nivel internacional fueron de. \$15,407.1 millones de dólares (ingresos totales).
- McDonald's cotiza en las bolsas de Nueva Cork, Chicago, Euronext, Paris, Alemania y Suiza.
- Las acciones comunes de McDonald's son propiedad de mas de un millón de inversionistas, incluyendo empleados, dueños/operadores, proveedores, inversionistas institucionales y miles de inversionistas individuales.
- Mas de un millón y medio de personas trabajan en McDonald's en el mundo.
- En 2001, la revista Latina Style reconoció a McDonald's como uno de los 50 mejores lugares de trabajo para mujeres hispanas.
- McDonald's es considerada por la revista "Working Mother" una de las 100 mejores empresas para madres de familia que trabajan.
- También ha sido reconocida como uno de los 25 lugares de trabajo para personas con discapacidad.
- McDonald's es una de las compañías que han sentado precedentes y liderazgo en la responsabilidad social a través de programas de cuidado del medio ambiente, desarrollo sostenible, apoyo a las selvas tropicales, reciclaje de papel, compra de productos reciclados, adopción de prácticas de construcción eficientes en el uso de energía,

promoción de técnicas de refrigeración eficientes y limpias y difusión del Reporte sobre Progresos en el Cuidado de los Animales.

- También existen Programas de Seguridad en el Trabajo en Australia, Austria, Canadá, Dinamarca, Noruega, Suecia y el Reino.

7.5 McDonald's en México

- El primer McDonald's fue inaugurado el 29 de octubre de 1985 en el Distrito Federal.
- Hoy existen 304 restaurantes, los cuales generan más de 11,500 empleos en las comunidades donde estamos presentes.
- El promedio de empleados por restaurantes es 42.
- En 2004 y 2003 el Instituto del Great Place to Work y la revista Expansión reconocieron a McDonald's como una de las mejores empresas para trabajar.
- También en el 2004, la Revista Mundo Ejecutivo reconoció a McDonald's como una de las 100 empresas socialmente responsables.
- El 85% de la totalidad de los proveedores son mexicanos, los principales proveedores son BIMBO, COCACOLA, GRUPO LALA, TYSON, COFE BLASON Y TROSI (Carne 100% de res). Hay 31 franquiciatarios, los cuales operan en los 32 estados de la República.
- Cada mes se realizan más de 4 millones de transacciones.
- McDonald's tiene la practica de adoptar a sus productos a los gustos y cultura locales, se han creado opciones como el McBurrito a la Mexicana, o el McBurrito con Chorizo, el huevo a la mexicana y los McMolletes, además de productos estacionales como la McNorteña, el McPastor y el Mcxima, entre otros.

7.6 Fundación Infantil Ronald McDonald

A nivel mundial.

- En 1984 se constituye la Fundación Infantil Ronald McDonald (FIRM) en memoria de Ray Kroc, fundador de McDonald's Corporation.
- Desde su creación, la FIRM ha donado más de \$300 millones de dólares a programas infantiles y que ha canalizado a través de sus programas de atención, entre los que destaca la Casa de Ronald McDonald y su activa participación en el Día Mundial del Niño con la UNICEF.

En México

- En octubre de 1997, se constituye la Fundación Infantil Ronald McDonald México.
- Su misión es apoyar programas a favor de la niñez mexicana, así como la creación, gestión y operación de la Casa Ronald McDonald en nuestro país.
- Desde su constitución, la FIRM ha apoyado con donativos económicos y en especie en situaciones de desastres naturales ocurridos en México y otros países de Latinoamérica, como son:

Huracanes

2002, Isidoro: Yucatán y Campeche.

1998, Paulina: Acapulco

1998, Mitch: Guatemala, Honduras y El Salvador

Inundaciones

2000: Oaxaca, Puebla, Veracruz, Tabasco e Hidalgo

1998: Chiapas

Terremotos

2003: Colima

- También apoya a otras instituciones y proyectos mexicanos que ayudan a la niñez; entre otras:

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), con la atención de 4,313 auxiliares auditivos a niños vulnerables y que son beneficiados por el programa de Adaptación, Equipamiento y Rehabilitación de Alteraciones Auditivas en Niños Vulnerables del DIF en toda la República.

Alianza con Fomento Social Banamex para la construcción y equipamiento de la Clínica Rural en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Construcción y equipamiento de Biblioteca y Salón de cómputo de Escuela José Lugo Guerrero, en Mezitlán, Hidalgo.

Fundación Casa Alianza México, I. A. P.

Casa de la Amistad I. A. P.

Voluntariado Instituto Nacional de Pediatría.

- Tanto las casas de Ronald McDonald como los restaurantes locales y el corporativo proveen de manera voluntaria comida, hospedaje y transporte.

7.7 Casa de Ronald McDonald

Datos generales

- La primera Casa de Ronald McDonald abrió sus puertas en 1974 en la Ciudad de Filadelfia.
- Hoy existen más de 237 Casas Ronald McDonald en 22 países.
- Desde su nacimiento más de 237 casas Ronald McDonald en 22 países.
- Desde su nacimiento, más de 1 millón de personas han recibido los servicios de asistencia que brindan las Casas de Ronald McDonald a nivel mundial.

Misión

Brindar de manera gratuita hospedaje, alimentación y transporte local a niños y jóvenes de 0 a 18 años, acompañados de un familiar, provenientes del interior de la República que necesiten recibir tratamiento médico especializado y carezca de un lugar en donde alojarse.

En México

- En enero de 2000 se inauguró la primera casa de Ronald McDonald en México ubicada en la calle del Convento No. 63, colonia Santa Ursula Xitla, en Tlalpan.
- Su misión es operar como un hogar fuera de casa, en un ambiente agradable, donde niños y padres, además de hospedaje, alimentación y transporte, tengan la oportunidad de dar y recibir apoyo moral a otros niños y familiares en circunstancias similares.
- Esta primera casa cuenta con 34 habitaciones con baño privado cada uno, cuarto de televisión, cocina y comedor industrial, lavandera, jardines, área de juegos y capilla.
- Desde su inauguración ha beneficiado a más de 5,000 familias y servido a más de 193,652 raciones de comida.
- Actualmente recibe a más de 130 familias mensualmente.
- La casa cuenta con personal de planta adecuado para atender con calidad, calidez y dedicación a sus huéspedes.
- Adicionalmente recibe apoyo de voluntarios organizados en comités para cubrir diferentes funciones como ropería, eventos internos y externos talleres y tanatología destacando la participación del voluntariado SONAMIN (Sonrisas, Amigos, Niños). Cuyos jóvenes voluntarios de entre 4 y 18 años acuden mensualmente a la casa para realizar diversas actividades recreativas con los niños albergados.
- Los niños son canalizados a través de trabajos sociales de los hospitales pediátricos con los que trabaja la casa.

7.8 CORPORATIVO.

Misión.

Nuestra misión es brindarte el mayor valor por tu dinero, con los niveles más altos de calidad, servicio y limpieza.

Visión.

Ser la mejor experiencia de restaurantes en México.

Franquicia.

Tú puedes ser dueño de un restaurante de la cadena más grande del mundo.

McDonald's la marca más reconocida y admirada a nivel mundial, se ha convertido en una forma continua y segura de fortalecer al patrimonio de muchos empresarios que han invertido en México.

Ser franquiciatario es más fácil de lo que crees.

Tu mejor Opción.

Perfil del candidato.

- Personas físicas preferentemente entre 35 y 45 años.
- Compromiso para involucrarse directamente en el negocio.
- Espíritu de capacidad empresarial, voluntad de independencia.
- Dedicación personal a tiempo completo y exclusiva del negocio.
- Capacidad financiera propia para afrontar la inversión.

Experiencia del candidato.

- La diversidad de experiencias ha enriquecido al sistema de McDonald's

- La mayoría de nuestros franquiciatarios no cuentan con experiencia previa en Restaurantes
- Es preferible que cuente con experiencia en ventas al menudeo.

Aportación del candidato.

- Liderazgo.
- Experiencia.
- Espíritu emprendedor.
- Excelentes controles
- Nuevas ideas
- Capital de trabajo.

Aportación de McDonald's.

- Marca con 49 años de experiencia mundial.
- Métodos operativos estudiados. "Know How" probado y actualizado.
- Equipo de Soporte formado por especialistas y profesionales.
- Proveedores independientes que cumplen estrictas normas de calidad.
- Formación y entrenamiento.
- Apoyo continuo durante todo el periodo de la franquicia.
- Proceso de estudio de mercado, operación inmobiliaria y construcción.

Entrenamiento.

- Este programa esta especialmente diseñado para desarrollar una visión operativa en los candidatos, el cual tiene una duración de 9 a 12 meses, tiempo completo, programa elaborado por Hamburger University, en Oak, Illinois, USA. Que es nuestro centro mundial de entrenamiento gerencial.

Este extenso programa deberá ser tomado en uno de nuestros restaurantes y se complementa con los siguientes cursos:

- Curso básico de operaciones.
- Curso básico de gerencia.

- Curso intermedio de operaciones.

Los cuales se imparten en nuestro instituto de Hamburguerología en la Ciudad. De México. El curso avanzado de operaciones se imparte en Hamburger University, Oak Brook Ill, con traducción simultánea a más de 23 idiomas.

Este programa de entrenamiento da al candidato todas las herramientas para operar exitosamente un Restaurante McDonald's.

Financiamiento.

McDonald's no otorga financiamientos directos, pero es la llave de acceso a mercado de capitales con instituciones bancarias; el monto máximo autorizado a financiar es del 50%, por lo cual el otro 50% deberá ser aportado con fondos propios libres de cualquier tipo de financiamiento bancario o no bancario, por parte del candidato.

Es importante mencionar que no se aceptan sociedades de ninguna índole.

PROPUESTAS

Son las siguientes:

- Dentro de la atención al cliente, una sonrisa en el rostro es la primera impresión que se tendría a la hora de atender al consumidor y sería un símbolo de cordialidad, que al ver un gesto desagradable a la hora de que te toman la orden.
- Da una mala impresión ver a los empleados sentados y platicando dentro de su horario de trabajo.
- Mayor rapidez a la hora de servir y en caso de completar la orden, ya que es restaurante de comida rápida; porque en ocasiones toca pedir una de las partes que integran el combo a la hora de retirarse.

Dentro de lo que me respecta comentar son las propuestas que puedo otorgar a la empresa, ya que sus instalaciones y su servicio están dentro de las reglas establecidas de acuerdo a la higiene y calidad que se maneja la franquicia.

CONCLUSIÓN

McDonald's marca con 46 años de experiencia mundial, se ha convertido en una forma continua y segura de fortalecer el patrimonio de muchos empresarios que han invertido en México. El perfil del candidato a franquiciatario lo tienen bien definido: personas físicas, preferentemente entre 30 y 45 años, con compromiso para involucrarse directamente en el negocio y voluntad de independencia, se requiere dedicación personal de tiempo completo y capacidad financiera propia para afrontar la inversión. Es preferible que cuenten con experiencia en ventas y menudeo.

Aunque podemos observar que para invertir en este sistema de negocio de franquicias se requiere contar con un monto muy alto en cuestión de capital, pero existen una diversidad de franquicias que pueden estar al alcance de diferentes capitales y que no precisamente tiene que ser extranjera, si no que también existen franquicias mexicanas como puedo mencionar algunas: PEMEX catalogada como una de las principales a nivel mundial, el emporio petrolero cuenta con más de cinco mil establecimientos y sigue creciendo; FARMACIAS DEL AHORRO, busca personas que se involucren al 100% en la operación, solidez financiera y experiencia en administración de negocios, FARMACIAS SIMILARES, bajo el lema lo mismo pero más barato, inició sus actividades en diciembre de 1997, en cuestión de criterio es recomendable invertir en este sistema de franquicias, ya que cuentan con una trayectoria en el mercado y el riesgo de pérdida o de que no funcione el negocio es muy bajo a comparación de empezar de cero y darse a conocer en el mercado.

BIBLIOGRAFIAS

WWW.DORMIMUNDO.COM.MX

LAS FRANQUICIAS, UN EFECTO DE GLOBALIZACIÓN.

FERENZ FEHER TOCATLI,

JUAN MANUEL GALLASTEGUI

McGRAW HILL

FRANQUICIAS

STEVEN S. RAAB.

GREGORY MATUSKY

EDITORIAL LIMUSA

NORIEGA EDITORES

FRAUDE EN LAS FRANQUICIAS

ROBERT L. PURVIN JR.

EDITORIAL CECSA.

www.SoyENTREPRENEUR.COM

www.McDonald's.com.mx