



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"EFECTO DE LA CRISIS ECONÓMICA DE 1994
EN EMPRESAS DE FRANQUICIAS
ESTABLECIDAS EN MÉXICO"

SARA EUGENIA FLORES GONZÁLEZ

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciada en
Administración y Finanzas con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal. Diciembre de 1996



46276

CLASIF: TE AF 1996 FLO

ADQUIS: 46276 di-3

FECHA: 20-5-02

DONATIVO DE _____

\$ aprox. 46263



UNIVERSIDAD PANAMERICANA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA**

**"EFECTO DE LA CRISIS ECONÓMICA DE 1994
EN EMPRESAS DE FRANQUICIAS
ESTABLECIDAS EN MÉXICO"**

SARA EUGENIA FLORES GONZÁLEZ

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en Administración y Finanzas** con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**, según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal. Diciembre de 1996.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Diciembre 4 de 1996

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que Sara Eugenia Flores González ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: "EFECTO DE LA CRISIS ECONOMICA DE 1994 EN EMPRESAS DE FRANQUICIAS ESTABLECIDAS EN MEXICO" Programa para el cual fui asignado como asesor de tesis.

La elaboración del proyecto de tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Raúl Morelos Osegnera".

Dr. Raúl Morelos Osegnera
Asesor de Tesis



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Sara Eugenia Flores González

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "EFECTO DE LA CRISIS ECONOMICA DE 1994 EN EMPRESAS DE FRANQUICIAS ESTABLECIDAS EN MEXICO" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal. a 4 de Diciembre de 1996

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios,
por acompañarme siempre
y por permitirme terminar esta etapa de mi vida;

A mis Padres,
por darme la oportunidad de estudiar
y por su apoyo y comprensión de cada día;

A mis Hermanas,
por su amistad y sinceridad;

A Jorge,
por su apoyo, comprensión tiempo,
y en especial por su compañía;

A mis Amigos,
por su alegría y buenos consejos;

A mis Maestros,
por compartir sus conocimientos;

Por último una vez más a Dios
por rodearme de personas tan valiosas como ellos.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I SOBRE LA FRANQUICIA	
I.1 Concepto de Franquicia	6
I.1.1 Tipos de Franquicias	10
I.1.2 Duración de la Franquicia	13
I.1.3 Ventajas y Desventajas de la Franquicia	17
I.2 Origen de la Franquicia	23
I.2.1 Internacionalización de la Franquicia	28
I.3 Lo que No es Franquicia	30
CAPITULO II LA FRANQUICIA EN MÉXICO	
II.1 Desarrollo de la Franquicia en México	35
II.2 Requisitos para obtener una Franquicia	42
II.3 Contrato de Franquicia	43
II.4 Inversiones en Franquicia	49
II.4.1 Financiamiento	50
II.4.2 Rentabilidad	52
CAPITULO III LA CRISIS	
III.1 Desarrollo Económico en México de 1989 a 1993	57
III.2 1994 Muy Diferente a lo Esperado	65
III.3 Panorama Económico del País	74
III.3.1 Efecto en Empresas de Franquicias	76

CAPITULO IV FACTORES QUE INFLUYEN EN EL EXITO O FRACASO DE LAS FRANQUICIAS	
IV.1 Factores que Determinan en éxito de una Franquicia	82
IV.2 Principales Causas del Fracaso de la Franquicia	88
CAPITULO V CASO PRACTICO	
V.1 Caso 1.- Franquicia " <i>Baskin & Robbin's</i> "	93
V.1.1 Antecedentes	93
V.1.2 Desarrollo	95
V.1.3 Efecto de la Crisis	105
V.1.4 Acciones Futuras	108
V.2 Caso 2.- Franquicia " Copiroyal "	108
V.2.1 Antecedentes	108
V.2.2 Desarrollo	109
V.3.3 Efecto de la Crisis	111
V.1.4 Acciones Futuras	112
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	123

INTRODUCCION

INTRODUCCION

México en esta última década se había caracterizado por su gran apertura y rapidez para acercarse a una nación desarrollada, o al menos así parecía. Y para muchas empresas así lo fué. Alcanzaron una expansión en el país y hasta fuera de éste, grandes utilidades y una eficiencia cada vez mejor en el desempeño de sus actividades y para aquel dueño de franquicia esto no era la excepción.

Las franquicias eran una buena opción de negocio tanto para el exportador como para el importador de la franquicia, caracterizándose este período por el gran número de franquicias extranjeras que abrían sus puertas en nuestro país, y tenían tal aceptación dentro del mercado consumidor que podíamos encontrar y todavía encontramos calles y principalmente esquinas donde la mayoría de los establecimientos son franquicias llamadas por los mexicanos "American Corner".

Y es que las franquicias habían traído nuevas expectativas, entre las que destacan el poder emprender y ser propietario de

un negocio, el contar con tecnología comprobada internacionalmente para la operación de un negocio y el ofrecer a empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado cada vez más exigente para la comercialización de sus productos o servicios.

La clave del comprador de una franquicia es una vez que ha seleccionado el giro de la misma es evaluar las ventajas y desventajas de su decisión, entender las responsabilidades que un beneficiario de franquicia debe asumir ante quien las otorga y en saber elegir la mejor opción que ofrece el mercado.

Sin embargo, en los años más recientes el país ha tenido que enfrentar una crisis política, económica y social, pero sobre todo económica. Todos hemos sido testigo que en los últimos dos años se cierran y cierran las puertas de múltiples negocios y de todos los ramos y las franquicias no han quedado fuera de esta situación.

Las franquicias de importación - objeto de esta tesis - que debían comprar todas o algunas de sus materias primas en el

exterior fueron las más afectadas debido a la pérdida del valor que sufrió la moneda mexicana en 1994 y aunque muchas lo han logrado hacer, existen muchas otras que no lograron sobrevivir y han tenido que despedirse del mundo de las franquicias.

Sin embargo, los cambios que se han hecho son irreversibles y definitivos. Solo la capacidad creadora y de gran desempeño de los mexicanos será lo que permita capitalizar para bien y prosperidad del país, donde la empresa libre y responsable será un factor determinante de cambio y desarrollo.

Las empresas creadas a través de franquicias son y seguirán siendo una interesante alternativa de ser emprendedores, pero para lograr el éxito hay que aprender del pasado, ser prudentes en el presente y visionarios para un mejor futuro.

El objetivo de esta tesis es conocer el efecto de la crisis económica de 1994 en las empresas de franquicias establecidas en México. Fué realizada mediante investigación documental para los primeros capítulos e investigación de campo para los últimos.

CAPITULO I
SOBRE LA FRANQUICIA

I.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA

En la actualidad existe gran número de empresarios que contempla el otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, además de ofrecer la gran ventaja para el que quiera invertir con ellos de ser los dueños de su propio establecimiento y para los cuales la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente empresarial con alto grado de incertidumbre.

El reciente y acelerado desarrollo de la franquicia ha tomado por sorpresa a todo el mundo, el concepto de la misma se ha confundido con una especie de contrato y formas de hacer negocios semejantes. Así pues, es de vital importancia definir el término de la misma.

“ LA FRANQUICIA es un sistema o método de negocios donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a otra denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know - how), para la efectiva y consistente operación de un negocio”¹

¹ GONZALEZ CALVILLO Enrique, “ Franquicia : la Revolución de los Noventa ”, p. 23

El concepto exige dos personalidades, la primera el franquiciador que es titular de la marca y poseedor de servicios originales y la segunda que es el franquiciado el cual mediante ciertas condiciones y pagos obtiene el derecho a comercializar y explotar dichos productos bajo técnicas uniformes y con rentabilidad probada.

“Además la definición tiene dos elementos comprendidos en su contrato. La licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y/o marca y la transmisión de los conocimientos y experiencias que le permiten al franquiciatario llevar a cabo un desempeño eficaz en el negocio franquiciado”²

Cuando se habla de una franquicia donde solo se incluya la explotación de un producto o marca registrada se habla de una franquicia de primera generación, la cual consiste en un simple arreglo donde el franquiciante se obliga a poner en disposición del franquiciatario de manera exclusiva los productos que comercializará en el lugar. Este tipo de franquicias es muy utilizado en concesiones de automotores, por ejemplo.

² CASA Francisco, “ La Franquicia ”, p. 10

La segunda generación o franquicia con formato de negocio consiste en un sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario el cual incluye en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación de un local, los parámetros o requisitos que deberá cumplir para la contratación de personal, en la publicidad y en la promoción de la franquicia, y en general la forma en que deberá conducir el negocio, para obtener con esto el desempeño que se tiene esperado en el mismo.

Se han definido como diferentes generaciones por que muchas ocasiones una franquicia comienza como una simple licencia de marca y después dependiendo el giro del negocio y si este lo permite se vuelve una franquicia con formato de negocio, es decir, un sistema que forma parte de una casa principal.

Así para ser realmente una franquicia en operación se debe responder a los siguientes criterios ³ :

³ CASA Francisco, " La Franquicia ", p. 11

- Autorización para que el franquiciado pueda operar bajo una marca y pueda utilizar un conjunto de sistemas de trabajo pertenecientes al franquiciador;
- Facultad para que pueda disponer de un territorio o área donde opere con exclusividad;
- Pagos al franquiciador en compensación de la marca, de las prestaciones y de los consejos recibidos;
- Inversión exclusivamente o principalmente asegurada por el franquiciado en su propia empresa;
- Derecho de propiedad del franquiciado sobre su empresa;
- Obligación del franquiciador de formar al franquiciado en las técnicas y métodos experimentados, al principio y durante la explotación del negocio;
- Necesidad de un control y de asistencia permanente por parte del franquiciador;
- Existencia de un contrato que plantee todos los términos del acuerdo.

“ Las franquicias son la transmisión total de un sistema con know-how, entrenamiento y apoyo del sistema operativo, son una potencia del marketing, por que logra una expansión y penetración en la cadena de distribución y comercialización, imposible de desarrollar con recursos

propios; generar además una difusión de la marca y capturar un posicionamiento, impensable por las vías tradicionales de mayoristas a minoristas”⁴

I.1.1 TIPOS DE FRANQUICIAS

Debido a la amplitud del término de franquicias y tomando en cuentas todos los negocios susceptibles de ser franquiciados existen dos diferentes clasificaciones de las franquicias. De acuerdo a su contenido y su tipo de actividad son las siguientes⁵:

A) Franquicia de producción : el franquiciador es el dueño de la producción y la marca. Este tipo es adecuado en la fabricación de ropa, calzado, muebles, etc.

B) Franquicia de distribución : el franquiciador es una central de compras en la que él selecciona y negocia los mejores productos y las mejores condiciones las cuales hace saber al franquiciado.

⁴ HERMIDA Jorge, “ Marketing de Concepto + Franchising ”, p.25

⁵ HERMIDA Jorge, “ Marketing de Concepto + Franchising ”, p.7

Características comunes en las franquicias de *Producción y Distribución*:

- * Los puntos de venta adquieren forzosamente homogeneidad en su aspecto exterior e interior, rótulo, presentación y distribución de productos y mobiliario.
- * La venta propiamente dicha se realiza sobre una gama de artículos idénticos en todos los puntos y se aplica igualmente una política comercial única.

C) *Franquicia de Servicios* : El franquiciante se encarga de transmitir el know-how (saber hacer) a sus franquiciatarios, pudiendo estos ofrecer algunas prestaciones similares y a los mismos niveles de calidad y precio, sin que exista un producto físico para transmitir. Estas son las franquicias más dinámicas y como ejemplos donde se aplica están los hoteles, los restaurantes, etc.

Sus características particulares son :

- * Se debe tener una comunicación continua entre franquiciante y franquiciado, para que el primero le informe los cambios que han ocurrido en el sistema o forma de operación, con lo cual se asegura que el segundo será dependiente

siempre y no tenderá a ser su posible competencia una vez que conoce el método de elaboración del servicio.

* La imagen de la franquicia merece gran cuidado y se debe tratar de mantenerla en primer nivel, debido al tipo de franquicia que es la imagen tiene un papel muy importante.

* Una táctica que debe seguir el franquiciador es extenderse en las zonas donde haya decidido implantarse, tratando de satisfacer el mercado el solo y así tratar de evitar futura competencia.

D) Franquicia Industrial : El franquiciador y el franquiciado se unen de manera que uno transmite al otro la tecnología para producir así como permitirle el uso de su nombre y marca. Este tipo de franquicias se utiliza cuando el nombre o la marca son de gran reconocimiento por parte del mercado.

De acuerdo a la forma que toman las franquicias se clasifican en :

A) Franquicia Financiera : Son aquellas que requieren de gran inversión y por lo general que le pide al franquiciado que se encuentre

siempre a cargo de la misma. Son muy utilizadas en hoteles y alimentación.

Ejemplo Mc.Donald's

B) Franquicia Shop in the Shop (tienda dentro de otra tienda)

Este tipo de franquicias se establece en los grandes almacenes o hipermercados. Se crea toda una decoración que vaya de acuerdo al producto que se ofrece, de acuerdo al espacio, y servicios que estarán a las vista del cliente.

C) Franquicia Corner : Es también llamado espacio franquiciado.

Sucede cuando un franquiciante acepta la franquicia de solo una parte de su establecimiento, con la gama los productos del franquiciador y los ofrece de acuerdo a sus métodos y especificaciones. Ej.: En grandes almacenes hay corners de revelado de fotografías, neverías, servicios de telefonía celular, artículos de piel, etc.

I.1.2 DURACION DE LA FRANQUICIA

La duración de la franquicia está determinada por el tipo de negocio, por los diferentes plazos de amortización que existen de acuerdo al giro y a

veces hasta por la duración del alquiler del local donde se establecerá la franquicia.

La duración será igual para todos los franquiciados, además de estar especificada en el contrato. Los plazos que se otorgan son bastante amplios la mayoría oscila entre 20 y 60 años; sin embargo, el plazo puede ser renovado o en su defecto puede suspenderse la relación por causas que generen cualquiera de las partes.

A) Ruptura del contrato : Por lo general se establece en el contrato una cláusula resolutoria que permita la suspensión de la relación antes de la fecha de vencimiento cuando alguna de las partes no cumpla con sus obligaciones especificadas en el mismo, o puede especificar el grado de gravedad de la sanción en caso de que haya obligaciones que no causen la ruptura de la relación.

De cualquier forma a continuación se muestran las causas más comunes de ruptura de la duración de un contrato de franquicia, ya sean por parte del franquiciado o franquiciador:

Por parte del Franquiciador cuando:

- Se disuelve la empresa franquiciadora, dejando al franquiciado sin ninguna responsabilidad económica,
- Se deje de brindar asesoría o en su caso dejar de transmitir información, con lo cual la franquicia pierde su esencia de seguir una estrategia común o ayudarse de las experiencias ajenas en otros mercados para la toma de decisiones,
- En caso de franquicias textiles, cuando haya un retraso continuo y exagerado en la entrega de los materiales comprometidos en cantidades y fechas,
- Se pierda el control sobre la imagen, marca, emblemas de la franquicia,
- Se incluya una segunda franquicia en la zona geográfica exclusiva del franquiciado.

Ruptura por parte del Franquiciado cuando :

- Haya incumplimiento o cambio de las normas de operación y normas técnicas previstas en el contrato,
- No exista participación en las sesiones que ofrece el franquiciador a todo el personal del franquiciado,

- No se cumplan de manera constante los pagos a los proveedores en los plazos acordados, hayan sido pactados por él o por el franquiciador,
- No se realicen los pagos de cánones pactados (pagos proporcional de publicidad, funcionamiento, etc.),
- El franquiciado realice la apertura de un negocio competencia directa dentro de la zona especificada o por comercialización de los productos de la franquicia fuera de ésta,
- Haya disolución de la empresa franquiciada sea cual fuere su motivo.

Por las circunstancias antes mencionadas, el contrato debe hacerse de manera muy específica contemplando los parámetros de operación, los grados de incumplimiento y las sanciones específicas para cada caso, así como incluir una cláusula donde ambas partes se informan de los cambios eventuales, dando un plazo para dar respuesta, en caso de que no haya respuesta en contra se podrá aplicar los cambios planeados.

B) Cesión del contrato : Cuando exista la proposición de algún cambio permanente por alguna de las partes, se establecerá un plazo para dar respuesta, en caso de que sea aprobado no es necesario realizar un nuevo contrato, solo se complementará el existente con un anexo con la

nueva disposición y las condiciones de la misma, en caso de no ser aceptado el cambio será causa de extinción de la relación dando un plazo de entre uno y seis meses para la suspensión de las operaciones. Siempre se realizará un pago como indemnización por parte del que propuso el cambio por haber llegado con esto al término de la relación antes establecida.

C) Cláusulas de arbitraje : Para facilitar el manejo de conflictos o para evitar que la resolución a estos no se alarguen demasiado y detengan las operaciones o retrasen la aplicación de nuevos criterios, se puede establecer en el contrato una persona mediadora, la cual debe ser aceptada por ambas partes, la que se encargará de la solución del litigio y decidirá la manera de proceder.

En caso de que no existiera un mediador aceptado en común, la otra opción es dirigirse a los Tribunales asignados para tal conflicto, teniendo como inconveniente el tiempo que tardan en dar la resolución a los casos.

I.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA

Cuando una persona decide empezar su propio negocio, cuenta con dificultades como son la falta de experiencia, el gran riesgo de perder la inversión, la falta de conocimiento del mercado, etc. Sin embargo las personas quieren lograr su objetivo de independencia, hacer algo por ellos mismos y sobre todo empezar a formar un patrimonio propio principalmente.

Las franquicias cuentan con ventajas muy atractivas para todas estas personas, ya que textualmente son negocios comprobados, donde el franquiciante no solo compra los manuales y secretos de operación, sino que compra un negocio que funciona.

Así la franquicia se presenta como un negocio propio con menor riesgo, pero aunque esta es una de sus principales ventajas los negocios de franquicias tienen también sus puntos débiles.

Por lo tanto cuando una persona desea establecer un negocio de franquicias debe analizar las ventajas y desventajas de las mismas,

VENTAJAS :

1.- Concepto de éxito

Las franquicias son negocios ya hechos, negocios que han demostrado su rentabilidad en otros puntos de venta y por lo tanto son considerados conceptos de éxito. El franquiciante compra un concepto ya aceptado y conocido por el mercado, un concepto que la gente ya busca e inclusive está dispuesta a pagar a veces hasta un precio poco más alto por adquirirlo.

2.- Agilidad y Rapidez en la expansión

“El empresario que otorga la franquicia (franquiciante), translada al franquiciatario la carga del capital, así como el encargarse de la fuerza laboral necesaria para el nuevo punto de venta”⁶.

3.- Marca y Productos reconocidos

Un negocio de franquicias tiene como uno de sus objetivos otorgar el uso de marcas y productos al franquiciante y con ello va incluido todos los posibles clientes que ya compran ese producto en otro lado. El producto es reconocido en la mente del consumidor en un nivel de satisfacción definido.

⁶ BOROIAN Donald, “ Las Ventajas del Franchising ”, p. 43

Establecer un negocio independiente tarda mucho en lograr tener un lugar en la mente del consumidor.

4.- Rápida instalación de un negocio completo

Por medio de una franquicia el empresario se evita tantos fracasos o experiencias negativas tratando de levantar un negocio, pues la franquicia ya está definida, el negocio realmente ya está hecho, no requiere de meses tratando de definir una imagen o estableciendo formas de hacer las operaciones, por que esto ya está conceptualizado mediante parámetros de operación, de uso, de decoración, de contratación, así como las políticas de funcionamiento para mantener siempre una misma línea que identifique a la cadena principal de la franquicia en operación.

5.- Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados

El crear un nuevo punto de venta en mercados lejanos o distintos a los ya establecidos resultan muy costosos debido a las distancias de transportación, culturas distintas, diferentes patrones de consumo, etc. Por medio de las franquicias se logra una aceptación mayor y de forma más rápida.

6.- Economías de escala

Los descuentos que se ofrecen por volúmenes de compra son muy atractivos para los negocios de franquicias ya que con el hecho de comprar a un mismo proveedor es considerada como una compra global. Muchos insumos se vuelven con precios muy accesibles que de otra forma sería difíciles de alcanzar. Además otra de sus ventajas en este rubro consiste en los gastos de publicidad que se realizan en los grandes sistemas de negocio y con una franquicia la publicidad se realiza de forma masiva, lo que brinda una gran difusión y alcance en distintos mercados y el costo es muy bajo comparado con lo que representaría la publicidad de una compañía independiente.

7.- Asistencia profesional y apoyo constante

En un negocio franquiciado se tiene la obligación de brindar asesoría y apoyo a nuevo integrante, por lo general se trata de estudios de mercado, tendencias de la demanda, promoción de apertura, además de un continuo desarrollo de la empresa como de los integrantes de la misma.

8.- Sinergías

Se le llama así por que las franquicias forman parte de un sistema, un todo, donde esté es mayor que la suma de las partes independientes. Aquí todos trabajan por la operatividad efectiva del negocio propio, logrando con esto el buen funcionamiento del sistema integral.

DESVENTAJAS :

1.- Poca independencia

El franquiciatario pierde la facultad de crear sus propias reglas, políticas, estándares, formas de operación, decoración, selección de personal, compra supervisada de insumos y maquinaria, etc. Todo lo que el franquiciatario compra como parte del Know-how, puede resultar muchas veces como un imposibilidad de crear nuevos productos o desaprovechar alternativas de inversión.

2.- Pagos al franquiciante

El apoyo y conocimientos que se reciben derivados del sistema de un negocio comprobado así como la disminución del riesgo comparado con emprender un negocio independiente no son gratis, tienen un valor económico establecido. En México el primer pago por comprar un franquicia

es el llamado "guante" y después se efectúan pagos de regalías. El primero es siempre una cuota fija y el segundo se establece como porcentaje de las ventas.

3.- Limitante en cuanto a las compras o ventas del negocio

Son pocas las franquicias que establecen unos límites o parámetros de compras y ventas, en muchos casos "se establecen proveedores fijos para mantener una estandarización y sobre todo una calidad uniforme del producto"⁷

4.- Reducción del control sobre unidades o negocios franquiciados

Para el franquiciante resulta costoso y además muy tardado el visitar de manera muy frecuente todos sus puntos de operación, por lo que muchas veces los franquiciatarios se aprovechan de tal situación y emplean políticas o procesos diferentes a los establecidos, además se han dado casos donde se omiten datos contables para presentar una menor utilidad y con esto disminuir los pagos por regalías.

⁷ GONZALEZ CALVILLO Enrique, " La Franquicia : La Revolución de los Noventa ", p. 97

Estas son las principales ventajas y desventajas en un negocio de franquicias, las cuales deben ser analizadas y evaluadas cuando la persona desea establecer cualquier tipo de negocio franquiciado, ya que todas afectan directamente el potencial del negocio.

I.2 ORIGEN DE LA FRANQUICIA

Las franquicias son de origen muy reciente, aparecen a mediados del siglo pasado cuando I.M. Singer tuvo un problema de distribución en sus máquinas de coser, teniendo como principal objetivo distribuir sus máquinas en todo el país teniendo como limitante bajas reservas de efectivo.

En 1851 uno de sus representantes que operaba en Ohio, logró vender su cuota establecida y además contaba con un lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas, así que solicitó varias máquinas a la empresa matriz, sin embargo, esta se enfrentaba a una crisis de liquidez y le fue imposible la elaboración de las máquinas solicitadas. El representante aseguraba la compra de las máquinas si tan solo las pudieran verlas en operación.

Así Singer cambió la relación con sus representantes, ahora en lugar de pagarles comisión por lo que vendieran, les cobraría una cuota por otorgarles la "concesión" de vender su producto, ya que empezaba a ser conocido por el mercado. Con este esquema la compañía tenía como finalidad disminuir la carga de asalariados y gastos fijos.

La casa matriz vendía sus máquinas al representante en solo sesenta dólares y este las vendía a un sobreprecio con lo que la compañía se ahorra el gasto de transportación así como los desembolsos anticipados de fabricación, creando con esto los primeros indicios del esquema de concesionarios.

En la última década del siglo pasado ocurrió algo parecido con General Motors. En 1898 la compañía era aún muy joven y no contaba con recursos para abrir puntos de comercialización propios por lo que optó por otorgar concesiones ya que no contaba con recursos para ser la propietaria de los bienes raíces necesarios para establecerse.

Otra empresa que fue precursora en el desarrollo de las franquicias es Coca-Cola, quien hasta 1886 había crecido debido a un sistema de fuentes

de sodas, y en 1899 dos inversionistas pidieron al presidente la autorización para distribuir el refresco de forma embotellada por todo el país, esta petición les fue concedida con la única condición de que no interfiriera con su negocio de fuente de sodas. Estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora del mundo absorbiendo el 100% de los costos de instalación.

La demanda del refresco creció rápidamente por lo que decidieron franquiciar (subfranquiciaban), los derechos del producto para distintas zonas geográficas. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían, así en 1919 ya existían 1,000 embotelladoras que participaban en este negocio.

McDonald's es otro gran ejemplo y sigue siendo la franquicia más grande en el mundo. Empezó en San Bernardino, California y en aquellas fechas jamás se hubiera pensado la cantidad de establecimientos y fuentes de trabajo que una cadena como esta podría brindar a su país. Millones de dólares son gastados año con año por los clientes en comidas de McDonald's. Su creador Ray Kroc quien comenzó como un vendedor, al cual asesoraba a las personas que compraban sus productos, que en aquel

entonces eran vasos desachables, poco después batidoras (multimixer), etc.

Ray Kroc en una de sus visitas a la ciudad captó que aquél restaurante de hamburguesas tenía un potencial de crecimiento inmedible, y para él significaba la venta de muchas multimixers, por lo que propuso a los hermanos McDonald's su expansión por toda la unión americana, los cuales aceptaron siempre y cuando él fuera el responsable de realizar la venta de las franquicias y le ofrecían la mitad de los ingresos que recibieran por las mismas.

La unidad piloto surgió en Illinois, con el fin de experimentar nuevos conceptos y formas de agilizar el servicio del lugar. Así mismo estableció parámetros de peso de la carne, viscosidad de los panes, forma de preparar la papas fritas, tiempo promedio de servicio, políticas de personal, etc. Con esto Kroc creaba las franquicias con formato de negocio que consisten en otorgar a un tercero el formato que le permita operar de forma eficaz y uniforme un negocio específico.

Para 1959 ya existían 100 restaurantes franquiciados y para fines de los ochentas mas de 10 mil establecimientos en todo Estados Unidos.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la franquicias tuvieron un éxito inimaginable. Se presentaron ciertos factores sociales, políticos, tecnológicos y legales los que crearon el ambiente adecuado para lograr tal expansión. Habían regresado miles de hombres con conocimientos básicos, con muy poca creatividad pero con mucha ambición de tener algo propio.

El rápido crecimiento de la población, aunado a la mejora de la situación económica en general del país, ocasionaron un consumismo desmedido, una de los factores en los que más repercutió fue la compra de autos, con lo cual fueron necesarias más carreteras e infraestructura, así aparecen los centros comerciales, lugares con amplios estacionamientos, gran variedad de tiendas y sobre todo con una nueva apariencia para el consumidor. Se crearon grandes cadenas de restaurantes, hoteles y negocios.

Los avances tecnológicos tuvieron también un papel muy importante, la forma de distribución y los transportes más ágiles presentaron a las

franquicias como el medio ideal para la distribución de nuevos productos así como la mejor opción para cubrir la demanda de los consumidores.

Este clima de crecimiento fue favorecido también por:

- a) El gobierno federal norteamericano, por brindar asesoría y estímulos financieros;
- b) Una adecuada estructura fiscal;
- c) Una disposición de la comunidad financiera para prestar dinero a franquiciantes y franquiciatarios.

I.2.1 INTERNACIONALIZACION DE LA FRANQUICIA

Empieza a darse en la década de los sesenta. Para 1971 existían 156 franquicias que operaban en 3365 unidades fuera de Estados Unidos. Actualmente existen alrededor de 400 franquicias norteamericanas que otorgan franquicias fuera de este mercado.

Existe cada vez mayor aceptación al negocio de las franquicias por lo que su internacionalización se hace con mayor agilidad a lo largo del tiempo. Ahora resulta más fácil la exportación de conceptos y productos debido los

acuerdos que se han generado en tres diversos países, tratados de libre comercio, en general una apertura masiva de mercados. También como consecuencia de la globalización se han uniformado las necesidades y los hábitos de consumo a nivel mundial. Los ejemplos más claros de internacionalización son Mc.Donald's y Kentucky Fried Chicken.

La probabilidad de caer en un error al querer introducir una franquicia es cada vez menor pues frecuentemente se realizan estudios sobre los mercados de acuerdo a su zona geográfica, climatológica, situación económica, etc. por lo que se realiza la llamada tropicalización de la franquicia que consiste en adecuarla lo mejor posible al medio donde se establecerá.

En todos los países se han visto las instalaciones de franquicias de otros países, pero donde más ha impactado este crecimiento es en países como Alemania, Yugoslavia, Hungría, Checoslovaquia y Polonia, donde hace algunos años no pensamos encontrar negocios no estatales.

I.3 LO QUE NO ES FRANQUICIA

En general la actividad del comercio puede clasificarse en dos grandes grupos : comercio independiente y el comercio integrado. El comercio independiente se refiere a aquellos comerciantes que gozan de libertad de operación. El segundo gran grupo se refiere a los establecimientos con sucursales, el vendedor final y el director de punto de venta del producto, en todos los casos con relación subordinada a la empresa matriz.

“Entre estos tipo de clasificación se encuentra el negocio asociado en el cual se sitúa el negocio de franquicia, además del comercio cooperativo, la cadena voluntaria y las concesiones”⁸

Comercio Cooperativo:

Este tipo de comercio puede tener dos alternativas : cooperativa de detallistas o cooperativa de consumidores.

La Cooperativa de detallistas es una agrupación que ha decidido tal forma jurídica debido que realizan sus compras a iguales proveedores, así

⁸ CASA Francisco, “ La Franquicia ”, p.20

como la utilización de diversos servicios como distribución, almacenaje, publicidad, promoción, asistencia jurídica fiscal, etc.

Las reglas de funcionamiento de estas cooperativas son :

- La adhesión y baja voluntaria de los socios;
- Libertad de compra a la cooperativa o a otros;
- Realizar aportaciones periódicas para hacer frente a los gastos de gestión, proporcionalmente a las compras efectuadas.

La Cooperativa de consumidores es una sociedad donde sus miembros se organizan para instalar varios establecimientos comerciales, con el fin de suministrarse ciertos productos de consumo, que les favorecen a todos los que la forman.

Cadena Voluntaria :

Agrupación de mayoristas o minoristas con el fin de asegurarse de la realización y coordinación de las funciones que han de darse entre ambos. Principalmente la organización en común de las compras, publicidad y distribución de los productos que manejan, abteniendo con esto en algunas ocasiones mejores precios o servicios de las mismas áreas que frecuentan.

En este tipo de agrupación se mantiene independiente la personalidad jurídica y la administración financiera de las partes que lo forman. Pudiéndose asociarse en sucursales o establecer cadena de franquicia, de acuerdo a lo que se haya pactado o establecido entre los miembros..

Concesión :

En su aplicación es muy similar a la de un sistema de franquicias, ya que tienen en su implementación, exclusividad de territorio, promoción, productos de ventas, etc. tienen varios puntos comunes, sin embargo su diferencia consiste en los servicios que una parte presta a la otra.

En una concesión aunque se otorga la explotación de una marca o producto, no existe transmisión de tecnología, forma de administración, políticas de operación y seguimiento, etc. son las llamadas licensing, en las cuales también existe la obligación de pagar un canon y regalías por porcentaje sobre las utilidades.

CAPITULO II
LA FRANQUICIA EN MEXICO

II.1 DESARROLLO DE LA FRANQUICIA EN MÉXICO

La aparición de las franquicias en México se da en la década de los ochenta, cuando estas ya habían alcanzado un desarrollo mundial con gran éxito, y aunque al parecer tardaron un poco, en México hoy las franquicias son de las mejores oportunidades de negocios y con un crecimiento constante y muy atractivo.

Uno de los principales precursores del desarrollo fue una vez más McDonald's, quien se puede decir le abrió el paso a muchas otras franquicias que trataban de establecerse en nuestro país. McDonald's entró a México a principios de los ochenta, un periodo donde nuestro país se caracterizaba por su crisis, incertidumbre y dificultad económica.

En 1982 entraba como Presidente de la República el Lic. Miguel de la Madrid, quien recibía el país en una situación crítica debido a factores como una banca nacionalizada, la devaluación de la moneda, una imposición de control de cambios, y por si fuera poco la declaración de suspensión del pago del servicio la deuda externa, etc. ¹

¹ VILLEGAS Eduardo, " El Nuevo Sistema Financiero Mexicano ", p.29-45

Aún con este panorama McDonald's empezó a abrirse camino, comenzó celebrando un contrato con Saul Kahan y Diego Zorrilla respecto de las primeras unidades que se abrirían en la ciudad de México y en Monterrey respectivamente. La primera abrió en 1985 por Saul Kahan en México D.F. no sin antes obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia y Tecnología.

Así fue como inició McDonald's y otras compañías como Howard Johnson, TGI Friday's y Frudruckers, marcándose con esto en 1987 lo que en años posteriores sería la explosión de las franquicias en México.

En 1988, la Asociación internacional de Franquicias, con sede en Washington, se interesó por establecer oficinas en México debido al rápido y repentino crecimiento que estas lograban en nuestro país, por lo que designó como representante en nuestro país al Sr. Enrique González Calvillo, cuya responsabilidad no se limitaba solamente a monitorear los cambios que se dieran en la Ley de Transferencia de Tecnología que pudieran afectar o favorecer a las franquicias en México, sino también a detectar oportunidades para establecer nuevas giros de franquicias en el

país, establecer un contacto continuo con Washington sobre el desarrollo de las mismas.

El 16 de Junio de 1988, se realizó en Guadalajara la primera conferencia de Franquicias en México. La conferencia tuvo lugar en la Cámara de Comercio de la ciudad dando con esto una gran formalidad a la fundación de las oficinas establecidas en el país.

En 1988 ya con gran número de franquicias establecidas, se vió con la necesidad de crear una Asociación Mexicana de Franquicias a.C. quedando definitivamente constituida en febrero de 1988, cuyos propósitos fundamentales sería la promoción y difusión de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las mismas.

Algunas compañías que iniciaron su operación en México en ese año fueron Alphagraphics, de donde saldría el presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias a.C. de 1991, el señor Alejandro Quiroz Pedrazzi, Thrifty Rent a Car (renta de autos), Super 8 models (tiendas de conveniencia tipo oxo), Days Inn (hoteles) y Hard Rock Café (restaurant

- bar). Dos años después empezaban a entrar los restaurantes de comida rápida (fast - food) y con ellos los gigantes de las hamburguesas como Wendy´s, Burguer King, así como Dominos Pizza y Subway, todas con un gran crecimiento a nivel mundial estarían operando en México entre 1990 y 1991.

Durante la presidencia del Señor Carlos Salinas de Gortari se dió una desregulación total de la economía y las franquicias no fueron la excepción. Poco a poco el país se fue inundando de franquicias extranjeras, denominadas como “importadas” ya que en su mayoría eran concepto de Estados Unidos.

A su vez empezaron a crearse franquicias mexicanas, lo que daba mucho mayor satisfacción a la AMF, ya que se estaban haciendo en México grandes proyectos y mejoras en las empresas para ser susceptibles de franquiciarse tal es el caso de La Mansión (hoteles), La Tablita (restaurantes) y Club de Precios (bodega), esta última desarrollada por grupo Sidek de Guadalajara.

Según el director de Transferencia de Tecnología de la SECOFI, la empresas mexicana que solicitaron el registro de sus contratos de franquicia en 1990 llegaba a más de 40.

En 1991 por órdenes de Ejecutivo se propone un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual, que proponía la abrogación de la Ley de Transferencia y Tecnología, que desde 1982 fecha en que fue promulgada, había servido para evitar que la industria mexicana en sus inicios de desarrollo pudiera adquirir la tecnología que necesitara sin ser sujeta de abusos o atracos por parte del que vendía la misma, de tal forma que se instituyó un registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en México. Todo esto con el fin de favorecer al empresario mexicano que deseara tener relación comercial con algún extranjero.

En 1986 México se suscribió al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), y en 1989 se publicó un reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, la cual facilitaba los trámites necesarios para la inversión de empresas extranjeras en el país.

Un poco más tarde en 1990 el Reglamento de la Ley de Tecnología se prevén reglas mucha más flexibles sobre la negociaciones con extranjeros, además de reducir un poco la facultad de la autoridad para decidir sobre el área de franquicias como lo habían hecho en aquellos años donde las limitantes de establecer una franquicia eran innumerables e incluso se pensaba que acabarían con costumbres y tradiciones culinarias como los tacos, el mole, chiles rellenos, sopes, enchiladas y toda especie de platillos típicos con un tiempo de preparación mucho más lento que el de la comida ofrecida en establecimientos de franquicias de comida rápida como son las hamburguesas, fajitas, pedazos de pollo, banderillas y los postres ya empaquetados.

Los argumentos que convencieron a las autoridades fueron la creación de nuevos empleos, el desarrollo de proveedores locales y sobre todo la inversión en México.

En México el desarrollo de la franquicia una vez que fue permitido abiertamente este tipo de hacer negocios, se caracterizó por tres etapas muy distintas.

La primera fue una etapa denominada de importación de conceptos de éxito o franquicias, donde la mayoría de las franquicias que se establecían provenían de Estados Unidos por la cercanía de este país con el nuestro. Este se debió a varios factores, entre ellos la falta de creatividad de conceptos mexicanos y un gran miedo a realizar algo grande y propio, los cuales en lugar de crear algo decidieron traer algo ya hecho y comprobado.

Esto todavía lo podemos ver en la gran cantidad de franquicias norteamericanas que en su mayoría, que están establecidas en el país.

(anexo 1)

La segunda etapa surge cuando los mexicanos se dieron cuenta de que poseían negocios susceptibles de hacerse franquicia, por lo que decidieron realizar estandarización de procesos, materias primas, crear una imagen, políticas internas, etc., es decir, crear la franquicia modelo y empezaron a crecer y a dar a conocer las franquicias de su negocio dentro de la República, lo que significó un buen reto para la forma de hacer negocios de acuerdo a lo que habíamos estado acostumbrados (anexo 2).

En la actualidad son más las franquicias mexicanas que operan en el país, que las franquicias extranjeras. (anexo 3)

Por último el gran paso de las franquicias mexicanas será exportar nuestros conceptos de éxito a todos los países que se crea posible y adecuado como se ha dado ya en algunos casos.

II.2 REQUISITOS PARA OBTENER UNA FRANQUICIA

En la actualidad son muy variados los requisitos para poder ser poseedor de una franquicia, debido a que no existen requisitos que se puedan aplicar con generalidad a todas las franquicias que hoy operan en el país.

Existen requisitos muy en particular para cada franquicia y estos son establecidos por la franquicia principal de acuerdo a sus políticas y reglas establecidas en el contrato.

De forma muy general se podría decir que los requisitos básicos son poder pagar la cuota inicial para la compra de la franquicia en sí, tener

capacidad para realizar la inversión promedio de acuerdo a local, mantenimiento, equipamiento, decoración, etc. además obligarse a cooperar con los gastos en publicidad, pago de regalías, etc. Cumplir con todas las obligaciones y reglas que se establezcan en el contrato celebrado entre las partes.

II.3 CONTRATO DE FRANQUICIA

Como en cualquier otro contrato se establecen de forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten las cuales son particulares de las franquicia.

El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y la transfiere su tecnología (know-how) para la operación de un negocio. Por su parte el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante.

En el contrato se debe escribir de manera explícita el alcance total de la relación, explicando los términos y consideraciones por las cuales se acepta permitirles a los franquiciatarios, la operación de la misma, así como emplear su marca o vender sus productos o servicios. Estableciendo a su vez los niveles de operación, y las cláusulas necesarias para mantener la uniformidad a través de todo el sistema de franquicias, el cual es muy particular para cada empresa.

El índice de un contrato de franquicia bien escrito contiene :

- Considerandos
- Objeto, licencia del sistema
- Plazo o vigencia del contrato
- Obligaciones del franquiciante
- Ubicación
- Marcas patentadas
- Capacitación y asistencia
- Publicidad
- Manual de operaciones
- Información confidencial
- Mantenimiento y reparaciones

- Contabilidad y documentación
- Niveles de Calidad y rendimiento
- Modificación del sistema
- Honorarios por servicios permanentes y regalías
- Seguros, etc.
- Condiciones
- Rescisión y mora
- Derecho y obligaciones de las partes al expirar o rescindirse el contrato
- Comienzo y horarios de trabajo
- Transferibilidad del interés
- Fallecimiento del franquiciado
- Derecho preferencial
- Operación en caso de invalidez o fallecimiento
- Impuestos y permisos
- Contratista independiente
- No exención
- Notificación
- Responsabilidad ante el incumplimiento de la Ley
- Contrato completo
- Divisibilidad

- Ley pertinente
- Arbitraje (donde y cuando corresponda)
- Acuso de recibido de las notificaciones
- Notificación de la suspensión del procedimiento.

De las cláusulas anteriores explicaremos las que consideramos más importantes :

Licencia del sistema (objeto del contrato)

Es todo el formato de negocio que el franquiciante le otorga al franquiciatario. La licencia sobre su marca o nombre, el know-how o los conocimientos necesarios para su funcionamiento y todos los demás parámetros que se hayan establecido para dar la uniformidad a la operación del lugar.

Mantenimiento y reparaciones

Por lo regular se establece un nivel mínimo de operación para efectuar la operación. El franquiciante en caso de que al franquiciatario no de un mantenimiento periódico a su unidad este tiene toda la facultad de dárselo con cargo al franquiciatario.

Regalías

Por lo general se establece un porcentaje fijo sobre el margen bruto anual, derivado de su operación. No existe un porcentaje establecido como adecuado para todas las franquicias, este depende del giro y condiciones que se hayan establecido.

Capacitación

Esta es la última etapa de formación del franquiciatario. Este debe comprender la importancia de la buena capacitación cuando se trata de mantener igualdad en tiempos, procesos, atenciones, como es característica de estos negocios.

Información Confidencial

El valor de la información y conocimiento que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario, es más importante que la licencia de marca comercial que el franquiciatario haya recibido. Es muy importante mantener confidencialidad en la información hasta la terminación del contrato principalmente de fórmulas sobre bebidas, recetas, etc.

Publicidad

En el contrato se establecen todos los artículos o medios publicitarios permitidos para realizar campañas o promociones. En ocasiones se establece una cuota anual para apoyo a campañas publicitarias que beneficiaran a todos. Si este fuera el caso se puede definir el periodo de pago y muchas veces hasta la agencia que se encargará de la publicidad, esto con la facilidad de lanzar solo una campaña a la vez pero de mucho más impacto.

Transferibilidad del interés

Muchas veces el franquiciatario desea vender su franquicia antes del término del plazo estipulado, por lo cual se establecerá una cláusula en el contrato que indique ciertas disposiciones para poder realizar la venta, como el que el franquiciante considere capacitado al nuevo comprador. Además se especificará la forma como ha de operarse el negocio si el franquiciatario muere, sufre invalidez, etc. o en su caso especificar bajo que condiciones puede el franquiciante adquirirlo.

No exención

Son todas las obligaciones de hacer y que por ningún motivo se pueden dejar de cumplir, que tienen las partes desde el momento en que realizan el otorgamiento de la franquicia.

II.4 INVERSIONES EN FRANQUICIA

La inversión que se ha de realizar ya sea para otorgar una franquicia así como para adquirirla es muy similar, por lo general el franquiciante necesita de una mayor cantidad de dinero puesto que él está creando el sistema de franquicias que desea otorgar, y esto implica pruebas de imagen, registros de marcas y patentes, procedimiento y creación de fórmulas, gastos en investigación y desarrollo, creación estándares de materias primas en calidad, durabilidad, presentación del producto, políticas internas, cursos de capacitación, etc. sin embargo, las fuentes de financiamiento a las que pueden ser sujetos las partes puede ser la misma por lo que se tratará en conjunto la explicación del financiamiento del negocio de franquicias.

Además de que el criterio de evaluación y elección de la fuente es el mismo, se escogerá el que más se adecue a las necesidades del que lo solicita en plazo, tasa, periodos de pago, facilidades, negociaciones, etc.

II.4.1 FINANCIAMIENTO

El desarrollo de las franquicias se realiza en diferentes fases, comienza con crear la una empresa, el modelo de éxito, y después realizar todos los manuales, registros, políticas y formato del contrato a establecer para los franquiciatarios. Una vez decidida la cantidad se debe preguntar de donde conseguir la cantidad estimada y cuales son las posibles fuentes a las que tengo acceso que podrían facilitármelo.

En caso de ser el franquiciatario se necesita dinero para comprar las franquicia misma, el inmueble, los equipos, adaptación, decoraciones, etc. y el capital de trabajo necesario para comenzar su operación y mantenerla constante o en su caso incrementarla si es necesario. La cantidad de inversion es muy variada y depende de la franquicia que se va a adquirir. Ver anexo 4.

En cualquiera de los casos las posibles opciones de financiamientos son las siguientes :

Bancos Mercantiles

Como un punto muy importante se debe considerar la garantía que estos piden para otorgar un crédito ya que por lo general es muy alta, además es muy complicado obtener un préstamo de esta fuente si no se presenta un flujo que demuestre la posibilidad de pago. Se debe cuidar el tipo de coberturas que podríamos adquirir para asegurarnos contra un cambio en la moneda que operamos, ya que esto produce impactos muy fuertes en las tasas de interés y demás cobros por parte de la institución.

Inversión accionaria

En este tipo de fuente la persona no busca un prestamista sino un inversión, es decir, alguien que quiera emprender el negocio con usted a cambio de los derechos de ganancias futuras de la compañía.

La forma más común de recurrir a este tipo de fuente es mediante la emisión de acciones. Las ofertas públicas o privadas de colocación de

fondos directamente a instituciones inversionistas bancarias, especificando su precio y sus derechos.

II.4.2 RENTABILIDAD

El secreto de una rentabilidad adecuada en las franquicias es que esta debe ser negocio para las dos partes. Para esto es recomendable realizar varias alternativas de pagos, gastos, apoyos, etc.

Existe una relación muy importante entre el monto de la inversión, la facturación, el perfil del franquiciado y la tasa de retorno del proyecto. La rentabilidad de la unidad piloto o el creador de la franquicia se evalúa de una forma distinta ya que principalmente depende de la cantidad de establecimientos o franquicias se estén dispuestos a abrir.

En caso del franquiciatario se mide en forma igual que cualquier otro negocio donde una franquicia de gran éxito y que tenga un buen posicionamiento, además de una administración adecuada va adquiriendo el llamado guante o "goodwill" que es el reconocimiento por parte del mercado del valor intrínseco de la franquicia.

Un criterio muy aceptado para evaluar la rentabilidad es la Rentabilidad de la inversión (ROI : Return on Investment). También llamada tasa de rendimiento de capital invertido, que se calcula de la siguiente forma :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión total}}$$

Forma de calcular :

$$\text{ROI} = \text{Beneficio en \% sobre ventas} \times \text{rotación de act.} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}} =$$

$$= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo circulante} + \text{activo fijo}}$$

El activo circulante se valora según los saldos que aparecerán en contabilidad y el activo fijo de acuerdo a sus valores contables de adquisición. Los beneficios generados se consideran previos a la amortización; equivalen pues al cash flow.

Otra forma de calcular la ROI consiste en :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Cash Flow} + \text{Gastos Financieros}}{\text{Inversión inicial} + \text{stock inicial}}$$

En esta fórmula no se considera lo que se pagado por la adquisición del local puesto que una vez que se decida vender se recuperará su valor por lo tanto no nos interesa su amortización.

Es necesario tomar en cuenta el tiempo promedio de recuperación que tiene establecido el franquiciante y nunca realizar la compra de la franquicia por un periodo menor al estipulado como mínimo para recuperar la inversión. Ver anexo 5

Este análisis resulta muy diferente para los diversos sectores de la economía donde los plazo de retorno varían desde 6 hasta dieciocho meses, mientras que los montos de facturación están entre los 18,000 y los 88,000dls.

Sin embargo no se debe dudar de la rentabilidad de las franquicias, en Estados Unidos que es donde más se han desarrollado y donde se realizan

diversos estudios sobre el tema las estadísticas comprueban que el 60% de los negocios que inician no completan el segundo año de vida, incrementándose a 65% en el quinto año. Pero para aquello que inician bajo el esquema de franquicia se estima que el 95% de los establecimientos todavía operan en el quinto año.

Además según una investigación reciente sobre el poder de las franquicias reveló que uno de cada tres dólares gastados en bienes y servicios finales se canalizan a través de franquicias, y al iniciar la década de los noventa existían en la unión americana 498 mil franquicias que generaban ventas por 591 mil millones de dólares anuales. El 95% de las micro y pequeñas empresas operaban bajo este esquema en 120 giros distintos.²

² TARACENA FIGEROA Ernesto, " Lo que sí es Franquicia ", Revista Itsmo, 1996, No.224, p.18

CAPITULO III
SOBRE LA CRISIS

III.1 DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO DE 1989 A 1993

Los tres primeros años del periodo Salinista se caracterizaron por un crecimiento sostenido donde la economía había superado las expectativas del PIB que tendría el país, ya que para 1989 se esperaba un PIB de 3.1 % y éste creció hasta un 3.3 %, y el crecimiento del PIB en 1990 llegó hasta 4.4 % cifra superior a la esperada que era 3.9 %, registrado como el año en el cual el crecimiento del PIB alcanzó su tasa máxima, para 1991 la economía nacional había crecido 3.6 % en lugar del 4.5 % esperado.

Este comportamiento podría interpretarse como el inicio de un periodo de crecimiento sostenido durante un largo plazo o como un periodo que a corto plazo sufriría una desaceleración económica para evitar presiones inflacionarias. Siendo 1992 el año donde empezaría la desaceleración económica antes mencionada. En éste mismo año se logra un PIB de tan sólo 2.8 %.

De acuerdo con el Centro de Investigación Econométrica de México - Wharton Econometric Forecast Associates (Ciemex - WEFA) la desaceleración de la economía mexicana responde principalmente a la

decisión de sacrificar el crecimiento económico con el objeto de acercarse más a la meta de inflación establecida (inflación de sólo un dígito).

Durante 1992 el déficit en la cuenta corriente fue impulsado por los resultados de la balanza comercial en México, la cual en el tercer trimestre de 1992 alcanzó una suma de \$14,608.6 millones de dólares, lo que indicaría que 1992 cerraría con un déficit comercial anual superior a los \$20 millones de dólares. Lo que representa que México estaba aún muy lejos de alcanzar buenos niveles e competitividad internacional.

Sin embargo, no todo fue tan negativo en 1992 ya que los balances del sector público resultaron superavitarios, debido en su mayoría al saneamiento de finanzas públicas del país.

El saldo positivo fue originado por varios elementos propios de una correcta administración, los cuales cabe destacar :

- a) Una disciplina presupuestal y el aumento de la recaudación fiscal,
- b) EL aumento entre el 10% y 50% a precios y tarifas públicos en noviembre de 1991,

c) La privatización de los bancos, la venta de acciones de Telmex, así como la venta de otras empresas paraestatales representaron una fuente de ingresos muy fuerte para el país.

“ La venta de paquetes de control accionario de los bancos realizada con múltiplos de 3.1 veces Precio/Valor en Libros y 14.7 veces Precio/Utilidad se llevó a cabo en los últimos doce meses lo que representó un ingreso para el gobierno de \$ 36 billones de pesos. A ello aunado los ingresos por la venta del paquete de acciones de Telmex por \$ 1,243 millones de dólares”.¹

d) La disminución del pago del gasto público debido al proceso de amortización de la deuda externa e interna del país.

El año de 1992 también se caracterizó por el aumento de capitales externos en los mercados financieros, debido a la colocación de acciones, bonos y la colocación de eurobonos por empresas mexicanas en los mercados internacionales, representaron una entrada importante de recursos.

¹ MARTINEZ Joel, “ Brillo del Sector Público ”, Revista Expansión, 23 de Diciembre de 1992, No. 606, p. 74

Esto provocó que México dependiera de la entrada y permanencia de capitales externos en el país para compensar con estos el déficit obtenido en la balanza de pagos.

De acuerdo al desempeño del país durante 1992 la política económica para 1993 estará inclinada hacia el combate de la inflación, aún a costa de sacrificar un poco el crecimiento económico. Esta política es muy similar a la que se había tratado de lograr desde finales de 1988 cuando empezaría el sexenio Salinista.

Los objetivos centrales fueron :

- Reducir a 7 % la inflación sin afectar el nivel de calidad económico,
- Promover el empleo, logrando mantener un crecimiento del PIB superior al aumento de la población,
- Promover una mayor eficiencia y productividad que permitieran elevar la competitividad de las empresas,
- Apoyo por parte del sector público a sectores desprotegidos, así como promover el desarrollo social.

Así mismo se incrementó el deslizamiento cambiario de la moneda para evitar una sobrevaluación del peso pactándose este en \$ 0.40 diario, esto con la finalidad de dar certidumbre al mercado, ya que aunque la política económica a seguir en el sexenio no está basada únicamente en mantener un tipo de cambio predecible, si lo toma como una base de estabilidad principal y como muestra de un desarrollo sostenido y confiable.

Las tasas de interés fueron una variable de la cual no se estipuló ni un mínimo ni un máximo durante los cuatro primeros años del sexenio, indicando con esto que se comportarían de acuerdo a las condiciones económicas, sin embargo, debido a la búsqueda de la disminución de la inflación a un sólo dígito se esperaba rendimientos siempre reales.

La política económica como una " política de estabilización se basa en un programa de integral que incluye, por una parte, la coherencia de las políticas fiscal, cambiario y monetario, y por la otra, la concertación de voluntades e intereses dentro del pacto en los distintos sectores".²

² MARQUEZ Alejandro, " Política Económica para 1993 ", Revista Expansión, 23 de Diciembre de 1992, No. 606, p. 28

Cabe mencionar que paralelo a lo mencionado a partir de 1989 se comenzó a planear la creación de un comercio libre con América del Norte - Estados Unidos y Canadá con México - denominado Tratado de Libre Comercio, por sus siglas (TLC), el cual facilitaría las relaciones comerciales entre los países, permitiría la importación y exportación de materiales, servicios, así como eliminar costos por aranceles de las materias transportadas entre otras cosas.

El TLC entró en vigor el primero de enero de 1994, pero mientras tanto existían juntas y acuerdos sobre los materiales sin arancel, periodos de desregulación, etc. Lo que obligaba a México lograr el desarrollo estable que se buscó y se logró durante los primeros años del sexenio 1988-1994.

Las tasas de interés en 1993 alcanzaron niveles muy bajos 14.42 % en el último mes del año representando una contracción de 3.57 puntos por debajo de lo que se había establecido a partir del mes de marzo que era 17.99 %, esta contracción de las tasas significó que el mercado dio por descontada la firma del TLC, y se mantuvieron en un promedio de 14.5 o 15% lo que daba liquidez al mercado.

Las condiciones económicas de en ese año pronosticaban un aumento en las tasas de interés solo si existiera alguna fuga de capitales extranjeros, sin embargo, el país presentaba una buena posición en la balanza y eso debía mucha seguridad al inversionista.

Por último como una parte principal que no se podía descuidar era el crecimiento económico, por que de seguir la desaceleración en la economía sería muy difícil y peligroso - mucho más que la cancelación del TLC - mantener las inversiones extranjeras en el país.

A finales de 1993 las expectativas para la economía de 1994 eran muy diferentes a lo sucedido. Sus perspectivas principales eran mantener la lucha anti inflacionaria, la recuperación del crecimiento y el empleo y continuar con un déficit comercial bajo control. Además el TLC significaba para algunos una gran apertura y un muy buen impulso para la actividad económica del país, y para otros pesaba demasiado el bajo desarrollo obtenido durante 1993.

Como pronóstico se esperaba un crecimiento del PIB entre 3.0 y 3.5% y una inflación aproximada de 6% al finalizar el año. A lo que el Sr. Cárcoba García añadía : " El gobierno deberá ser cuidadoso, a pesar de que se trate

de un año electoral, pues cualquier aflojamiento en la política económica, fiscal y monetaria desataría nuevamente la inflación...y añadió que se esperaban tasas de interés entre 10 y 11% para el cierre de 1994".³

Con base en estas prioridades para 1994 se esperaba un crecimiento promedio de 3.4 %, la inflación cerraría en 7.5 % y las tasas de interés aunque disminuirían seguirían manteniéndose altas, por último el déficit comercial mantendría un crecimiento moderado debido a un aumento en las exportaciones derivado de la implantación del TLC.

Se mantendría la estabilidad debido a las reservas internacionales y el tipo de cambio cerraría con un deslizamiento anual de solo el 9%.

"No obstante existían riesgos en el panorama global, en su mayoría por presiones sobre la inflación, y el déficit externo, derivadas de que el gobierno se exceda en su gasto y caliente la economía con un propósito político; y por otra parte existe la posibilidad de que la economía estadounidense no jale a nuestro sector exportador por falta de dinamismo".⁴

³ PEREZ VENCES Norma, " Moderado Optimismo sobre la Recuperación para 1994 ", Revista Epoca, 13 de Diciembre de 1993, No. 132, p.10

⁴ PEREZ VENCES Norma, " Moderado Optimismo sobre la Recuperación para 1994 ", Revista Epoca, 13 de Diciembre de 1993, No. 132, p.11

La recuperación prevista comenzaría en el segundo semestre del año, donde se esperaba un crecimiento de casi tres veces mayor al esperado en 1993, sin embargo, este factor optimista no resolvería las diferencias entre el desempeño de los diferentes sectores de la economía, ni las dificultades de establecimientos fabriles, del mismo modo que el TLC no habría de resolver las necesidades en rezagos de infraestructura para el desarrollo o la falta de empleos, por ejemplo.

III.2 1994 MUY DIFERENTE A LO ESPERADO

En este año habrían de suceder tres situaciones que pondrían el crecimiento y la política de nuestro país en grandes problemas, primero desde el principio del año habría de desatarse un guerrilla en Chiapas por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, segundo, entraba en operación el Tratado de Libre Comercio y tercero, año en que terminaba el sexenio de Carlos Salinas de Gortari lo que implicaba presentar candidatos de los diferentes partidos y sus campañas, además de demostrar que el país podía tener unas elecciones limpias.

Lo que iba a suceder no esperó ningún día del año que iniciaba, y así todos los pronósticos se fueron abajo desde el primero de enero de 1994. En Chiapas hay un levantamiento armado muy fuerte, encabezado por el "Comandante Marcos", el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), el cual se cree era dirigido por otras personas de un nivel mucha más alto que el de él.

México iba demasiado bien para ser verdad, parecía que el país estaba democratizándose y tenía un crecimiento económico envidiable, sin embargo, en el fondo pasaba algo muy distinto a lo vivido, el pueblo vivía en desinformación total, el presidente había estado mintiendo y esto se notó sobretodo el en último año de su presidencia, donde ya era tan grande el problema que no supo manejarlo. Para empezar "la rebelión zapatista había aplastado las ilusiones de México de paz y estabilidad".⁵

El levantamiento de Chiapas busca una justicia social y por ese motivo se rebelaron. Marcos, el dirigente, se mezcla con indígenas y otros nativos del área de Chiapas y los convence de realizar un levantamiento contra el gobierno, pero para el Presidente Salinas de Gortari esto era una situación

⁵ OPPENHEIMER Andrés, " México : en la Frontera del Caos ", México, 1996, p. 29

controlada, ya que “ en su prisa por lanzar a México al primer mundo, el gobierno salinista había ocultado numerosas evidencias de la existencia de guerrilleros en México ”. ⁶

El presidente trató de realizar negociaciones con el EZLN, a mediados de enero, pero ahora era el ejército el que debía decidir si aceptaba la invitación a la paz o prefería optar por la línea de intransigencia.

Desde enero era el levantamiento armado en Chiapas y la elección del Presidente de la República, los factores que regían la vida política nacional. Salinas trata de solucionar el conflicto en Chiapas mediante diálogos y propuestas, pero sobretodo, asume una actitud muy pasiva para no espantar a la inversión extranjera, que era su mejor herencia al país y convencido de que el EZLN no causaría demasiados problemas o problemas que no se quedarían fuera de su control, decide manipular las noticias con el fin de mantener una buena reputación personal y nacional.

⁶ OPPENHEIMER Andrés, “ México : en la Frontera del Caos ”, México, 1996, p. 49

"Chiapas era el epítome de todo lo que estaba mal en México. Era la zona más corrupta, autoritaria y atrasada de un país al que se le aclamaba en el extranjero por sus espectaculares pasos hacia la modernización".⁷

La rebelión zapatista, reabrió la lucha dentro del gobierno por la sucesión presidencial ya que hubo división dentro el partido a la hora de tomar las decisiones.

El asesor presidencial el Sr. José María Córdoba y el secretario de gobernación estaban a favor del aplastamiento militar, y los que recomendaban un acuerdo de paz con los guerrilleros eran liderados por el secretario de Relaciones Exteriores el Sr. Manuel Camacho Solís. Este último amenazaba con renunciar si no eran favorecidas sus demandas. Salinas para no provocar un escándalo político, le dió por su lado a Camacho quitándole el apoyo al candidato Luis Donald Colosio Murrieta indirectamente. Camacho intentó aprovecharse de esta oportunidad para hacerse fama y postularse como un mejor candidato, pero no pudo hacerlo.

⁷ OPPENHEIMER Andrés, " México : en la Frontera del Caos ", México, 1996, p. 73

Las negociaciones debían hacerse mediante una transición pacífica, y así se intentaba cuando fue asesinado el candidato por el Partido Revolucionario Institucional (PRI) a la presidencia el Sr. Luis Donaldo Colosio Murrieta, el 23 de marzo de 1994.

Pese al constante cambio de escenarios, durante el primer trimestre de 1994, la información disponible dejaba ver que México se acercaba a los parámetros establecidos en cuanto a su comportamiento económico, pues la inflación estaba bajo control, con tasas anualizadas de 7 % aproximadamente.

Esto había sido logrado principalmente por la apertura comercial, la menor dispersión de precios en el transcurso de la administración de Salinas.

De acuerdo con la intención gubernamental de estimular la recuperación en la economía, esta se comenzó a dar de manera incipiente, pues para apoyar a las empresas el Banco de México mantuvo bajas las tasas de interés - rendimiento en Cetes a 28 días 10 % -, a su vez la banca comercial redujo sus tasas activas y las de fomento anunciaron diversos programas de apoyo a las empresas.

Por otra parte durante el primer trimestre del año 94, aumentó el déficit de la balanza comercial, pues empresas transnacionales esperaban el primero de enero para aprovechar los cambios generados por el TLC, sin embargo, estaba dentro de las consecuencias previsibles del TLC y parecía compensada por la confianza expresada por los inversionistas extranjeros.

El 28 de marzo fue elegido Ernesto Zedillo Ponce de León como candidato presidencial del PRI para el periodo 1994-2000, quien había sido en 1992 ocupó la Educación Pública donde impulsó las reformas educativas, dirigido la campaña de Colosio, y encargado de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Pese a las dificultades para mantener los equilibrios económicos, en el primer trimestre del año no se perdió el control sobre importantes variables. Sin embargo, la situación política propició drásticos movimientos especulativos.

Desde enero Canadá y Estados Unidos, principales socios comerciales de México, apoyaron a la moneda mexicana en momentos que el tipo de cambio enfrentó fuertes presiones para una devaluación del peso.

Como un método de ayuda permanente se estableció un mecanismo monetario, mediante el cual los tres países podían disponer de créditos emergentes para mantener la estabilidad en los mercados de cambio.

“ El monto original de la operación en el nuevo mecanismo monetario trilateral se fijó en 8,800 millones de dólares y se establece el acuerdo que entre Estados Unidos y México se celebran contratos de intercambio de fondos por 6,000 millones de dólares....El Banco de Canadá por su parte amplió la línea de crédito para México, esta pasó de doscientos millones de dólares canadienses a mil millones (al rededor de 800 millones de dólares estadounidenses). La Reserva Federal y el Banco de Canadá confirmaron su acuerdo por 2,000 millones de dólares”.⁹

El convenio no representaba en particular un apoyo político o la preferencia por parte de estos países por el nuevo candidato, sino que el convenio solo representaba la realidad de la nueva zona comercial norteamericana.

⁹ OROZCO DAEZA Miguel, “ Canadá y EU al auxilio del Peso ”, Revista Epoca, 2 de Mayo de 1994, No. 152, p. 35

Hasta mayo del 1994 los reportes sobre la inflación parecían ciertos y sobretodo parecía que se cumplía la meta de una inflación de un solo dígito, pues la inflación acumulada al mes de abril era de 2.31 %, y si tomamos en cuenta la probable contracción de la demanda por la disminución del poder adquisitivo provocada a su vez por la devaluación del peso y el alto costo del dinero, sería fácil de creer que se lograría el supuesto, siempre y cuando la inflación aumentara 0.33 % cada mes durante los meses que faltaban.

Ya en agosto la crisis financiera internacional y el déficit comercial reducía el margen para cubrir las cuentas externas, el déficit en cuenta corriente era superior al de 1993. El déficit comercial en lugar de reducirse estaba aumentando y lo peor era que la estructura de las importaciones seguía siendo la misma los bienes intermedios 71.4 %, los bienes de consumo 11.8 % y los bienes de capital 16.65 %, el punto a favor que tenía México es que los inversionistas externos seguían mostrando su confianza. Esto significa un respiro ya que mientras continúen los flujos de capital foráneo, la cuenta corriente se podrá financiar sin problemas.

En agosto de 1994 se llevaron a cabo las elecciones, resultando para próximo presidente de la República el Sr. Ernesto Zedillo Ponce de León,

quien tomarían la presidencia hasta el primero de diciembre del 94 y fecha donde todo el sueño de los mexicanos se vendría abajo.

En diciembre existían rumores de una devaluación muy fuerte del peso, sin embargo, fueron más las opiniones que creían en el desarrollo del país y en la fuerza de la moneda debido a las reservas internacionales, pero aún con todas estas esperanzas el 21 de diciembre cambió todo el panorama del país.

A finales de diciembre la inversión extranjera que había aumentado en cifras espectaculares los últimos 4 años (anexo 7) y que durante todo el año había soportado situaciones de nerviosismo estas se habían mantenido, pero de diciembre ya no fue así, para finales del mes las reservas internacionales oscilaban en los 6 mil millones de dólares, en un mes habían disminuido al rededor de 11 mil millones de dólares.

(anexo 8).

El mercado no ignoró lo que estaba sucediendo, la demanda cambiaria empezó a aumentar, la Bolsa Mexicana de Valores se deslizaba a

la baja de manera muy rápida, las tasas de interés iban a la alza y el peso acabó devaluándose en un 100 % frente al dólar.

III.3 PANORAMA ECONÓMICO DEL PAÍS

El país vive una la peor crisis de su historia, una crisis que afectó a todos los sectores, y todas las clases sociales. Además generó una crisis emocional en todos por igual.

Como indicadores de crisis se dispararon las tasas de interés en general, el tipo de cambio tenía variaciones muy bruscas, la inflación de un solo dígito se quedó en otros años, y alza de precios generalizada.

El gobierno elaboró planes de emergencia económica, entre los puntos que más destacan era evitar que se generara un espiral inflacionario como consecuencia de la devaluación, restablecer la confianza de los mercados financieros, impulsar cambios que ayuden a incrementar la competitividad, etc. También creó medidas de estabilización, reduciendo el gasto público, las tarifas de servicios públicos se ajustarían paulatinamente, etc.

Pero con todas las medidas no podía impedir que el número de desempleados aumentara enormemente, el que las empresas que habían sido acreedoras a créditos no generaban flujos para pagar los intereses, que las tasas de interese para los créditos nacionales hubieran llegado hasta 150%.

México vivió una temporada muy difícil, para las empresas micro sus costos aumentaron considerablemente, las empresas medianas con créditos nacionales con intereses altísimos y las empresas grandes que se habían destacado por un crecimiento desmedido los intereses por créditos en otros países los estaban devorando.

“ En resumen al año de 1994 puede ser visto como la frontera del caos, pero con un poco más de optimismo puede interpretarse como la esperanza del nuevo milenio ”.⁹

⁹ OPPENHEIMER Andrés, “ México : en la Frontera del Caos ”, México, 1996, p. 80

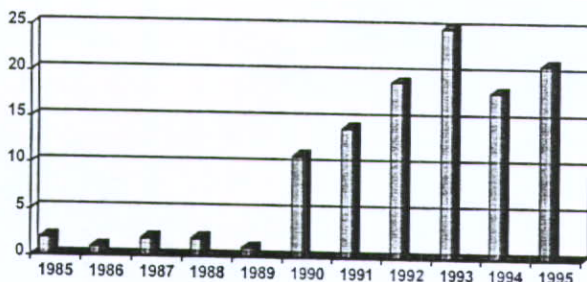
III.3.1 EFECTO EN EMPRESAS DE FRANQUICIAS

Las franquicias se vieron muy afectadas por los cambios en la paridad del peso con el dólar debido a que muchas de estas debían importar los productos o las materias primas necesarias para la elaboración de los productos que vendían, además de aplazar un poco sus expectativas de crecimiento en el país.

Tal es el caso de McDonald's, que cuenta ya con 17,500 sucursales en el mundo, de las cuales en 1995 alrededor de 132 se encontraban establecidas en México las cuales tuvieron su mayor índice de apertura durante el sexenio Salinista. y que en este año cumple su décimo aniversario.

En la gráfica siguiente se ve el crecimiento de la franquicia de McDonald's durante los diez años que ha estado aquí, en la gráfica se puede ver como se incrementó su crecimiento durante el periodo Salinista, el cual favoreció mucho a este tipo de empresas por el desarrollo del país y el encanto de la paridad cambiaria.

Crecimiento de la Franquicia de McDonald's de 1985 a 1995 ⁽¹⁰⁾



NOTA : En esta gráfica no se consideran 16 restaurantes construidos dentro de otros negocios como Wal-Mart's, Sam's, etc.

En un principio pronosticaba de acuerdo al "teorema de Cantalupo" una cantidad total de 667 restaurantes en la República Mexicana y ahora de acuerdo a las condiciones del país se espera solo 337 restaurantes en el país, por lo que ahora sus planes se reducen a abrir 21 restaurantes por año hasta el 2005, donde se alcanzará la cifra actualizada ¹¹

El "teorema de Cantalupo" calcula la cantidad de penetración de McDonald's en un país mediante la comparación de este con Estados Unidos.

¹⁰ FERANADEZ NUÑEZ Joaquín, " McDonald's, La Familia Insaciable ", Revista Expansión, 6 de Diciembre de 1995, No. , p. 45

El "teorema de Cantalupo" se calcula con la siguiente fórmula :

$$\frac{\text{Población del país}}{\text{Número de personas por cada McDonald's en E.U.}} * \frac{\text{Ingreso per cápita del país}}{\text{Ingreso per cápita de E.U.}} = \text{Penetración potencial de McDonald's en ese país.}$$

$$\frac{\text{Población del país}}{\text{Número de Personas por cada McDonald's en EU.}} * \frac{\text{Ingreso Percápita del país}}{\text{Ingreso Percápita en EU}} = \text{Penetración potencial de McDonald's en ese país.}$$

Antes de realizarse el Tratado del Libre Comercio (TLC), la empresa importaba casi el 85% de las materias ya que resultaba más barato comprar en Australia, Canadá o Estados Unidos que en México. Una vez realizado el TLC las opciones de importación se redujeron a los socios del tratado ya que con estos no existe el pago de arancel la importación de materias primas se redujo a un 60%.

En 1994 después de escuchar la devaluación que había sufrido nuestra moneda McDoland's reaccionó rápidamente pues pidió asesoría a McDonlad's de Brasil donde ya tienen experiencia en este tipo de situaciones. Por lo que se decidió no aumentar el precio de las hamburguesas o paquetes establecidos en promociones.

¹¹ FERANADEZ NUÑEZ Joaquin, " McDonald's, La Familia Insaciable ", Revista Expansión, 6 de Diciembre de 1995, No. , p. 37

En un periodo aproximado de 1 mes se habían reunido todos los franquiciatarios para hacer frente a esta situación y para empezar necesitaban unificación de criterios y estar dispuesto a tomar la medida que beneficiara a la empresa en general aunque ello significara vender por abajo del costo como se decidió en un principio.

Se optó en primer lugar de buscar proveedores nacionales que proporcionaran en igual calidad y especificaciones las materias que debían reemplazarse por nacionales. Ahora el 90% de las materias primas son nacionales y solo existe un producto que debe seguirse importando debido a sus características y este es la papa, la cual debe cultivarse en regiones de clima canadiense o del norte de Estados Unidos.

Con esto McDonald's solucionaría la parte más importante de la devaluación, pero le fué imposible mantenerse ajena al desplome de ventas que siguió casi todo el año de 1995, donde la caída de las ventas en promedio fué de 12% en el año y de 42% en sus expectativas de potencial de crecimiento para México para fin de siglo. Ante lo cual solo se podría contrarrestar con la apertura de nuevas sucursales y hacer frente a la

depresión de la demanda mediante las ventas por volumen que realizarían los puntos de venta en conjunto.

Pero McDonald's pudo superar esta crisis gracias a toda la infraestructura que tiene la cadena de su servicio. Además de ser la mayor franquicia en todo el mundo y por lo tanto sabe como reaccionar ante este tipo de situaciones.

En cambio otras franquicias que se habían establecido y que aún no conseguido consolidarse en el país no resistieron el cambio en precios y la contracción de la demanda, además de que el tiempo de recuperación de la inversión en algunos casos se duplicó por lo que los franquiciatarios decidieron retirarse.

Un ejemplo de esta situación son Alpha-grafics, Trionica, Basking Robbins, etc. Debido a que los precios de estas franquicias aumentaron en casi un 70 - 80 % después de la devaluación ya que todos sus materiales o gran parte de los mismos eran importados y no existía una cadena de respaldo detrás de ellos. En el capítulo cuatro se trataran las principales causas de fracaso de franquicias.

CAPITULO IV
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL EXITO O
FRACASO DE UNA FRANQUICIA

IV.1 FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN UNA FRANQUICIA

Existen muchas causas que pueden darle éxito en una franquicia. Estas dependen en su mayoría en el franquiciante ya que si este sabe emplear correctamente el significado de las franquicias ayudará a que su franquiciatario desarrolle un mejor papel que el esperado y el éxito o fracaso de una franquicia puede muchas veces predecirse dependiendo de cómo se esta haciendo el otorgamiento de la franquicia.

Entre los principales factores que determinan el éxito en una empresa de franquicia son los siguientes :

a) Elección del franquiciatario

Como en todo negocio se debe buscar que la persona tenga la habilidad para entender y manejar procedimientos y registros que son necesarios para la operación. Además es necesario que el nuevo franquiciatario tenga la habilidad para controlar su nuevo negocio ya que será él el que se encuentre al frente del mismo y por lo tanto debe ser capaz de tomar decisiones.

La educación y el grado de habilidades que debe tener el franquiciatario depende de los procesos y complejidad de la franquicia que desea adquirir.

El éxito de un franquiciatario también requiere conocimientos técnicos, ya que aunque el franquiciante le otorga el know-how de la franquicia, este debe hacer frente a situaciones imprevistas.

La experiencia que éste tenga en negocios anteriores a la franquicia son importantes debido a que por la complejidad de la operación y la inversión inicial, es muy significativa para la empresa que imparte el entrenamiento o capacitación del nuevo franquiciante y esta misma es la que determina el mínimo de experiencia necesaria para ser acreedor del negocio.

“ La responsabilidad personal que se tenga representa un punto significativo, ya que la personalidad del franquiciatario es la personalidad que tendrá la franquicia. Su trato con la gente, el orden de las cosas, el personal de atención al público, la limpieza de los servicios, etc. ”¹

¹ GLICKMAN Gladys, “ Franchising ”, p. 171

La responsabilidad financiera es una característica esencial en las personas que desean comenzar cualquier negocio y es todavía más importante en un negocio de franquicia por que el acondicionamiento del local, la inversión en equipo, compra de inventarios, el pago de cuota de franquicia que se debe hacer desde el principio, etc. En las franquicias el desembolso al principio suele ser muy fuerte, por lo tanto se debe elegir un franquiciatario con capacidad económica propia o que sea acreedor a créditos con tasas accesibles.

b) Redacción de un buen contrato :

El contrato de franquicia como el cualquier sociedad es de vital importancia, ya que todas las cláusulas se refieren a aspectos importantes del funcionamiento, de las causas de suspensión, de la terminación de la licencia de la marca, de la publicidad, etc.

El contrato de una franquicia establece puntos por medio de los cuales se puede medir si alguna de las partes no está cumpliendo lo que se prometió en un principio y son establecidos como medios de regulación es caso de que falle alguna de las partes.

c) Demanda durable :

No deben franquiciarse negocios que se basan en ideas, productos o modas pasajeras. El negocio de franquicias debe tener una demanda durable.

Como ejemplo tenemos a los talleres de autos "Pecision Tune", pues el servicio que este ofrece tiene demanda todo el año, además de ser un negocio sin plazo de duración, es decir, mantendrá su demanda mientras haya coches.

d) Negocio experimentado :

" Solo pueden franquiciarse los negocios que hayan sido probados durante un período suficiente. Se habla con frecuencia de la regla de tres por dos, es decir, tres establecimiento piloto en dos años, si estos subsisten y no solo eso sino que tienen éxito, entonces franquiciar ".²

e) Tropicalización o adaptación al medio :

Si bien es cierto que la globalización de mercados ha creado una demanda más uniforme, también es cierto que todos los negocios no

² BESCOS TORRES Roberto, " Factoring y Franchising ", p. 123

pueden tener el mismo éxito en todos los países y por lo tanto deben adecuarse al medio donde quieren establecerse.

McDonald's es un buen ejemplo, aunque para muchos países las hamburguesas no tienen ninguna diferencia en la India donde próximamente abrirá sus puertas un McDonald's, la carne de vaca es sagrada y nadie lo puede cambiar, McDonald's por supuesto no pretenderá cambiar las costumbres de los hindúes, sin embargo, si puede cambiar los ingredientes de su hamburguesa y eso es lo que hará, las hamburguesas serán de carne blanca, y ellos mismos se auguran un gran éxito en esas tierras.

f) Capacitación :

La capacitación que se requiere para una franquicia consiste más allá de saber hacer las cosas, por que además de que deben hacerse igual, deben hacerse en un mismo tiempo, para que el cliente no prefiera un punto de venta a otro, es decir, le debe ser indiferente donde reciba el servicio o producto, lo que debe importar es la uniformidad que se guarda en el mismo.

Un ejemplo de esta capacitación efectiva son las Domino's Pizza que se debe recibir en media hora o van sin cargo para el cliente, otro ejemplo

son la ópticas "Sus lentes en una hora", es decir, existe el compromiso de entrega para con el cliente del producto que está solicitando.

g) Desarrollar proveedores nacionales :

En países de alto riesgo como es el caso de México, se deben desarrollar a la mayor brevedad posible proveedores que surtan con igual calidad y un buen precio los productos que son necesarios para la operación, pues los altos costos muchas veces dificultan el crecimiento de franquicias y algunas otras veces las llevan a dejar de ser competitivos o negocios poco atractivos para el franquiciatario.

Un ejemplo donde no se desarrollaron proveedores nacionales es Baskin & Robbin's y se puede ver que el impacto en el incremento de los costos sacó a la franquicia del mercado siendo su producto de gran calidad y exquisito sabor. Se explica con mayor amplitud en el capítulo 5.

h) Desarrollar un espíritu de equipo :

No solo el equipo que representa cada unidad de punto de venta, sino el equipo que forman el conjunto de franquiciatarios.

En McDonald's se le llama la gran familia de McDonald's, donde los franquiciatarios son invitados periódicamente a cursos de integración, de motivación y actualización sobre cualquier cambio o innovación en productos, ya que si un franquiciatario pierde el interés en su franquicia puede empezar a descuidar imagen, servicio, limpieza, con lo que afectaría a toda la familia McDonald's.

Estas son solo algunos factores que pueden ayudar a ser franquicias de éxito y no se deben descuidar por ningún motivo, de cualquier forma cuando un franquiciatario tiene alguna duda o sugerencia para un mejor servicio, siempre existe disponibilidad de la franquicia matriz por ser cada día mejor y donde toda la familia resulte beneficiada.

IV.2 PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO EN UN NEGOCIO DE FRANQUICIA

Cuando las personas emprenden un negocio empiezan con la ilusión que será un éxito y muchas veces así lo es, sin embargo existen ocasiones donde se descuidan factores que son determinantes para el éxito que esperamos lograr con el negocio.

Las franquicias algunas veces no resultan exitosas aunque su probabilidad de fracaso es menor que en un negocio independiente, sin embargo, también llegan a fracasar (anexo 6)

Las causas de fracaso de las franquicias en su mayoría son descuidos que realiza el franquiciante al elegir al franquiciatario o al establecer la ubicación e la franquicia.

Como principales causas de fracaso se encuentran las siguientes :

a) Crecer por crecer :

Los franquiciantes en su afán por lograr expansión en el mercado descuidan la elección de la personas a la que le entregan la franquicia. Existen personas con amplio poder adquisitivo que buscan en el negocio de franquicia una opción más de inversión, y esto no es falso, solo que para que una franquicia realmente sea redituable es necesario mantenerse a cargo de ella. Esto pasa en cualquier negocio pues si este se descuida comienzan a haber fallas en su funcionamiento y por consecuencia en sus resultados.

b) Manuales de operación ineficientes :

Cuando se elabora un manual de operación se dice que este debe ser entendible a la primera, si no es así se puede prestar a malas interpretaciones o que si es leído por dos o más personas entiendan diferentes cosas.

Estas fallas son fáciles de evitar pues algunas franquicias realizan ejercicios o practicas sobre el entendimiento de las operaciones, si la primera vez que la persona ajena a la franquicia lee el procedimiento lo efectúa de manera correcta significa que la redacción del mismo es adecuada. Se realizan varias practicas con el mismo procedimiento.

c) Poco apoyo por parte del franquiciante :

Muchas veces resulta complicado iniciar las operaciones de un nuevo negocio, y en las franquicias muchos franquiciantes se conforman con la ventas del nuevo establecimiento, pues ya recibirán una cuota mas de franquicia y regalía sobre las ventas.

En este caso un buen contrato sirve para defenderse sobre las obligaciones de hacer del franquiciatario.

d) Compra de la franquicia como estrategia para eliminar competencia :

Cuando el franquiciatario principal adquiere la franquicia para evitar el impacto que esta puede tener en sus productos, es muy probable que el mismo frene su crecimiento o impida la penetración en el mercado de la franquicia.

Un ejemplo de este caso es Baskin & Robbin's adquirida por Grupo Cuan para proteger Helados Bing. Se explica más sobre este caso en el Capítulo 5.

En general las causas de fracaso son muy variadas, pero todas son superables si el franquiciatario y el franquiciante buscan en realidad que el concepto de negocio que van a compartir, sea redituable para ambas partes y sobre todo que el compromiso psicológico que se crea entre los dos se mantenga durante toda la operación de la franquicia.

CAPITULO V
CASOS PRACTICOS

V.1 CASO 1.- FRANQUICIA “ *Baskin & Robbin's* ”

V.1.1 ANTECEDENTES

Franquicia americana, específicamente de Los Angeles, California, la cual realiza operaciones en esta ciudad desde finales 1989.

Esta nevería tiene 30 sabores fijos mensuales, y uno que crea o que ya había creado y dejado de producir es incluido cada mes a cambio de otro que se quita, con la finalidad de dar a conocer este nuevo sabor. A veces lo hace por la temporada por ejemplo en Octubre por día de Muertos en México y Halloween en Estados Unidos ponen un sabor de calabaza.

La franquicia estaba ubicada en la ciudad de Guadalajara por avenida Patria y Naciones Unidas desde 1991 y hasta 1995. Se escogió este punto por ya tener el local. Además se caracterizaba por ser una Avenida de bastante circulación, y estar dentro de la zona donde se ubica el mercado a quien se quiere dirigir, por lo que se pensó sería un mercado potencial del producto debido a la cantidad de gente que pasa por ahí todos los días.

El producto de la franquicia es bastante conocido por la ciudad, y está enfocado principalmente a la clase media y alta.

Parte de la población ha probado este producto en Estados Unidos, lo que favorece a que sea un producto ya conocido y que las personas lo busquen. Por lo que no es necesario realizar campañas amplias de publicidad, evitando con esto un costo elevado por este concepto.

Las personas que tienen a su cargo esta franquicia controlan todos los estados de la República.

Las principales reglas establecidas para esta franquicia son:

1. El lugar debe tener los colores blanco, rosa y gris,
2. No se pueden vender otros productos sólo los manejados por la compañía,
3. Los empleados deben usar uniforme que incluye mandil y gorra,
4. El tamaño de los helados es uniforme e indicado por el proveedor,

Existe un contrato donde se especifican los siguientes puntos importantes :

1. Sub-distribución exclusiva a una zona o localización,

2. No existe condición económica sobre la forma de operación,
3. Distribución del producto de manera oportuna, por parte de la compañía,
4. No se puede registrar el nombre de la compañía para uso exclusivo,
5. Pago al recibir la mercancía,
6. Local adecuado y mantener las características similares a la empresa franquiciante,
7. Respetar el precio establecido por el proveedor,
8. Seguir la política de ventas y publicidad que se establezca.

Algo que es muy importante destacar de esta franquicia es que la franquicia principal fué adquirida por Grupo Cuan el cual en cuestión de neverías maneja a Helados Bing y Helados Holanda, entre otros, y la cual fundó *B&R Helados de México* para la operación de las franquicias de *Baskin & Robbin's*. Por lo que la franquicia que se explica es una sub-franquicia.

V.1.2 DESARROLLO

a) *Las compras*: Las materias primas de esta nevería eran importadas en su totalidad, a excepción de las cucharas de plástico, lo que

incrementa mucho el costo del producto y reduce significativamente el margen de ganancia.

Tienen un sistema específico para realizar los pedidos, por lo que se evitan muchas confusiones y retrasos. Una vez hecho el pedido es necesario un día para surtirlo, ya que se debe notificar a la almacenadora por escrito y esperar a que den la orden de salida de la mercancía. El almacenamiento es realizado por un tercero, el cual recibe el camión frigorífico y va surtiendo pedidos como se mencionó.

b) La Distribución : La nieve es fabricada en Estados Unidos y se transporta en frigoríficos. El transporte dura aproximadamente una semana y se recibe un frigorífico cada dos meses.

Una vez que el producto llega a la ciudad de Guadalajara, se guarda en una almacenadora. Dicha almacenadora tiene la política de liberar el producto un día después de recibir el fax que autoriza la salida del producto del almacén.

En la actualidad la entrega del producto tarda alrededor de tres días en ser depositado en la dirección que lo solicite, en caso de que este tarde más se han tenido días de gran desabasto en el establecimiento, y ha habido una ocasión de desabasto de varios sabores.

No existe un límite mínimo de pedido, aunque la cantidad que esta nevería *Baskin & Robbin's* pedía era de las más grandes comparadas con las ubicadas en otros puntos de la ciudad.

c) *El Almacenamiento* : El producto se debe mantener a una temperatura de menos veinte grados Celsuis. En caso de llegar a aceros grados esta se compacta y se forman gránulos que aunque no afectan el sabor si lo hacen con la textura. En este caso el helado se considera como pérdida ya que no es posible su venta al público.

El producto nunca se devuelve al país origen debido al costo de transportación por lo que se opta por regalarlo a los empleados de las tiendas. En este caso la pérdida es asumida por el distribuidor principal debido al mal manejo de la nieve por su parte.

El producto principal que es el helado viene en dos presentaciones, cajas de cuatro galones para servirle de ahí al público y cajas de medio galón para venta directa.

d) Los Equipos : Se contaba con dos congeladores con cristal para su exhibición, cada uno con una capacidad de catorce botes de cuatro galones cada uno. Para su almacenaje se tenían tres congeladores con una capacidad para veinte botes cada uno y un congelador pequeño para dieciséis botes.

Los congeladores necesitan un mantenimiento básico que consiste en dos puntos importantes :

El primero es descarchar las paredes de los mismos para mejorar la eficiencia del sistema de enfriamiento y reducir con esto el consumo de energía eléctrica. Esto depende de la humedad relativa del medio ambiente, a mayor humedad, mayor escarcha, y se acorta el tiempo de funcionamiento. Esto ocurre principalmente en los meses de lluvia. Para descongelarse es necesario dejarlos apagados durante toda una noche y limpiarlos por la

mañana, este proceso se realiza cuando el inventario es muy bajo y ya viene otro pedido en camino.

La segunda es cuidar la temperatura en todo momento. Se puede regular mediante un control externo. pero tiene un límite y cuando este no es suficiente es necesario llamar al técnico para rectificar las presiones del gas y otras cosas del motor. Esto ocurre rara vez, cuando se tienen los mayores problemas es en tiempos de calor por la humedad y las veces que se abren la puertas.

Los congeladores de exhibición se tapan por las noches para aumentar su eficiencia, se ponen tapaderas que recortan el volumen del congelador al eliminar la parte de los cristales que no tienen aislamiento. El proveedor no tiene tapas para estos congeladores. Por lo que se utilizan actualmente unas tapas improvisadas. Se cree que puede bajar el consumo de energía si se utilizan las adecuadas.

La capacidad total de almacenamiento (76 botes) y exhibición (28 botes) esta muy por arriba de las necesidades, pero como en un principio no se conocía la ciclicidad de las ventas, y se tenían muchos problemas por

desabasto del producto se decidió invertir en éstos. No siempre se tenían llenos a toda su capacidad por lo que la inversión era alta. Sin embargo, son suficientes para un alto grado de almacenamiento y evitar con esto la falta de producto por desabasto. La inversión reduce la liquidez y la utilidad.

Durante el último ejercicio de operación 1995 se mantuvo un inventario constante de setenta botes de cuatro galones cada uno y alrededor de cien caja de medio galón.

e) *Los Empleados* : Se contaba con seis empleadas, las cuales se turnaban para cubrir tres puestos por la mañana y tres por la tarde que es cuando se tienen las ventas más fuertes.

Las empleadas no siempre están ocupadas pero son necesarias para las horas pico. Los domingos se necesitan hasta cuatro empleadas por las tardes debido a la gente que se acumula.

La nevería tenía un horario corrido de once de la mañana a nueve de la noche de Lunes a Sábado y los Domingos de once de la mañana a diez de la noche.

f) *Distribución de la nevería* : Cuenta con ocho mesas, las cuales se localizaban a la entrada del local. Al frente se tenía una barra en donde están empotrados los dos congeladores de exhibición. Un cuarto anexo tiene tres congeladores de almacenamiento, el fregadero y un refrigerador para otros productos.

g) *Las Ventas* : Las ventas se realizaban en el mostrador, no se atiende en las mesas a menos de que la preparación del producto fuera más tardada y se le llevaba a la mesa. Se les pedía a los clientes que pagarán y ordenarán en caja cuando la gente ya tenía todo lo que deseaba comprar. Cuando es poca la clientela se les atiende de manera más personal, lo que permitía conocer cada vez más y mejor al cliente y así poder implementar mejoras sobre detalles que no se habían percibido.

La labor de las empleadas es muy importante ya que depende de ellas el que la clientela pruebe los diferentes sabores y atiendan a los clientes de manera especial que no se tiene en otras neverías.

Las empleadas están en lo que se considera los puntos de contacto con la clientela, por lo tanto son ellas las indicadas para captar lo que la gente

desea encontrar en la nevería, sabores, otros productos u otros servicios, etc.

h) Servicio : Se trataba de concientizar a las empleadas para tratar a la clientela de la manera más amigable, mencionándoles el impacto de este trato a los clientes.

Se tienen treinta y un sabores diferentes, no siempre se tienen todos, por que todavía no se ha encontrado la mezcla apropiada para hacer los pedidos y como no se surte todos los días, llega a haber días donde no se tienen todos los sabores. También ocurre que se termine el sabor en la almacenadora general como ya les ha ocurrido. En caso de terminarse en el almacén de la nevería este llega en una semana, pero si se termina del almacén principal puede tardar hasta un mes.

Un problema con el servicio es que muchas veces la clientela pregunta por sabores que han tenido en Estados Unidos por algún tiempo y ahora ya no se producen. Esta compañía no mantiene los mismos sabores siempre y esto es motivo de que algunas personas se molesten. Son lo llamados sabores del mes, son en sí pruebas de sabor para la compañía.

i) *Fijación de precios* : Como ejemplo tomaremos solo el Helado de bola infantil que es el de mayor demanda del mercado. Cuando fue adquirida la franquicia el precio al público del helado era de \$ 3.50 la bola y así se mantuvo durante casi año y medio, teniendo un margen bruta de ganancia de 35%. A partir del segundo año el precio de las materias primas comenzó a aumentar de manera considerable por lo que el helado subió su precio hasta \$ 4.50, y el margen disminuyó a un 30%, ya que los precios no se aumentaban de la misma manera que los costos. Después de la devaluación de 1994 el margen de utilidad no era suficiente para soportar el incremento en el costo de las materias por lo que se tuvo que aumentar el precio de la bola de nieve hasta \$ 6.50 lo que dejó prácticamente a nuestro producto fuera del mercado.

Las ventas disminuyeron en gran proporción, la competencia nacional había aprovechado los conceptos innovadores de la franquicia para aplicarlos en sus establecimientos por lo que el mercado prefería comprar en Helados Bing con una nieve de buena calidad y de mucho menor precio.

En 1995 fecha donde dejó de operar la franquicia *Baskin & Robbins* de Avenida Patria el precio de la competencia directa era de \$ 4.00 comparado con \$ 6.50 de la bola de *Baskin & Robbins* (*B & R*).

El caso de *Baskin & Robbin's* es muy particular ya que desde otro punto de vista se puede ver como estrategia que implantó Grupo Cuan para proteger el mercado de Helados Bing que ya que *B&R* es su principal competencia.

Después de que Grupo Cuan adquirió la representación por parte de *B & R Internacional* para todo México, los puntos de venta de Helados Bing empezaron a modernizarse, como son el poner sillas para establecer un ambiente tipo cafetería, también empezaron a utilizar los preempacados (botes de litro, medio litro, etc.) que llegan empacados desde la fábrica lo que disminuye el tiempo de la empleada en atención al cliente, por lo que se ofrece un servicio más rápido, y así mejorar el servicio al público.

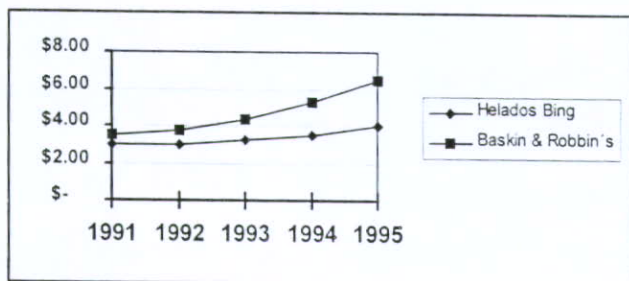
V.1.3 EFECTO DE LA CRISIS

La devaluación afecto mucho a esta franquicia, el costo del producto se duplicó de un pedido a otro y los precio no pudieron subir de la misma forma, el margen de utilidad neta que se había manejado en un principio era de 20 %, y para finales del 94, no fue posible soportar el aumento en los costos de producto.

La franquicia, sin embargo, no suspendió sus operaciones en 1995 sino hasta 1996 que era la fecha donde terminaba el contrato y en caso de haber querido este se podía renovar pero el sub-franquiciatario no lo consideró conveniente.

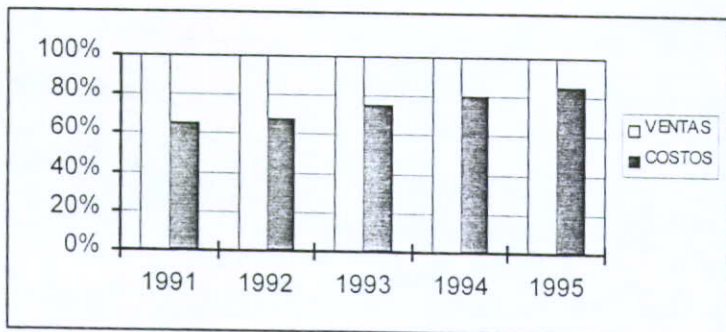
A continuación se muestra la gráfica de comparación entre los precios de la bola infantil desde 1991 hasta 1995, entre *B & R* y su competencia directa.

CAMBIO EN EL PRECIO EN RELACION A LA COMPETENCIA



La siguiente gráfica muestra como fué disminuyendo el margen de utilidad de la franquicia conforme aumentaban los costos de las materias. Al principio se muestra un margen bastante atractivo, sin embargo, ya en los dos últimos años el margen de utilidad con el que se estaba operando había dejado de ser representativo e incluso no podía soportar ningún aumento de los costos sin que repercutiera un aumento en el precio al público del producto.

CAMBIO EN EL MARGEN DE UTILIDAD EN B & R



Un punto importante que cabe destacar es la contracción de la demanda que sufrieron en general todos los sectores debido a la escasez del poder adquisitivo en el mercado consumidor, si a esto le agrega el aumento de costos, se puede decir que el gran negocio que había representado las franquicias en los 90 se había terminado para algunos como lo fue para *Baskin & Robbin's*.

V.1.4 ACCIONES FUTURAS

La estrategia que siguió el sub-franquiciatario de esta unidad en Guadalajara fué deshacerse de la franquicia al termino del contrato pues le pareció más atractivo el emplear el local para un negocio diferente.

V.2 CASO 2.- FRANQUICIA “ Copiroyal ”

V.2.1 ANTECEDENTES

Copiroyal comienza en 1968 en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, donde el Sr. Oscar Benavides Cano, presidente fundador, arranca con la operación de centros de copiado. Durante 26 años, Grupo Copiroyal ha incrementado sus servicios con la tecnología de vanguardia su territorio de operación en 15 estados de la República y en el D.F.

El éxito de copiroyal se ha basado en un concepto único en servicio de copiado con excelente calidad, rápido servicio, personal altamente capacitado y una amplia gama de servicios que permite brindar a sus clientes la solución total a sus necesidades de reproducción gráfica.

V.2.2 DESARROLLO

Copiroyal durante toda su operación ha incrementado los servicios que ofrece al cliente, esto se debe principalmente a la implantación de tecnología más avanzada y a las investigaciones de mercado sobre las necesidades del consumidor.

Grupo Copiroyal está formado por varias empresas organizadas en las siguientes divisiones :

- División Centros de Copiado : Actualmente operan 50 centros de copiado; a partir de 1991 Copiroyal empezó con su red de franquicias y a la fecha operan alrededor de 18 centros franquiciados,
- División Equipos de Oficina : Comercializan y arrendan los equipos de copiado, protección y presentación de documentos, duplicación, fax, etc. además de del servicio técnico y los materiales,
- División Productos de Cómputo : son mayoristas de productos de cómputo y cuentan con algunas tiendas de electromecánicos.

Los productos que ofrece Copiroyal son :

- Copias en blanco y negro,
- Gran color (efectos especiales en copias, con láser o con calidad burbuja)
- Enmickados y encuadernados,
- Planos,
- Imprenta rápida,
- Impresiones copiroyal,
- Diseño por computadora,
- Servicio de fax público.

En 1991 Copiroyal comenzó su expansión de mercado por medio de las franquicias para lo que tuvo que establecer estándares, procesos, tiempos promedio de servicio, etc. Durante 1992, 1993 y 1994 Copiroyal logró alcanzar alrededor de 25 establecimientos franquiciados.

V.2.3 EFECTO DE LA CRISIS

Antes de la devaluación sus expectativas de crecimiento eran alrededor de 350 establecimientos franquiciados en un plazo de 5 años, sin

embargo, después de la devaluación se vio muy afectada por el tiempo de recuperación de la inversión en la franquicia.

Monto de la Inversión de una franquicia de Copiroyal :

Derecho de la Franquicia :	\$ 58,000 m.n.
Equipo de Operación :	\$ 73,773 usdlls
Inventario Inicial :	\$ 3,273 usdlls
Remodelación y Acondicionamiento :	\$ 64,000 m.n.
Capital de Trabajo requerido :	\$ 80,000 m.n.

- Inversión total en pesos antes de la devaluación con un tipo de cambio de \$3.50 peso / dólar = \$ 471,661 pesos
- Inversión total después de la devaluación con tipo de cambio de \$ 7.90 pesos/ dólar = \$ 1'332,663.40 pesos

El monto de la inversión aumentó en pesos en un 225%, y en cambio las ventas siguen siendo aproximadamente las mismas, inclusive, se han disminuido debido a la contracción del sector de la construcción ya que es su mercado principal en trabajos especiales.

Estado de Resultados de un centro de copiado :

Ventas	\$ 60,000.00	100%
Costo	<u>16,200.00</u>	27 %
Utilidad Bruta	43,600.00	73 %
Gastos de Operación	16,800.00	28 %
Regalías	<u>4,800.00</u>	8 %
Utilidad de Operación	\$ <u>22,200.00</u>	37 %

El estado proyectado es de Copiroyal matriz, es un supuesto aproximado, por lo tanto no existe ningún compromiso de ventas.

V.2.4 ACCIONES FUTURAS

Grupo Copiroyal, ha detenido su plan de venta de franquicias por considerar que todavía no es un negocio muy atractivo para un posible franquiciatario.

En la actualidad su estrategia ha sido comprar a los franquiciatarios que no han estado conformes con el desempeño de la franquicia su establecimiento ya que es dañino para su imagen el que se cierren franquicias que apenas hace 4 años se empezaron a otorgar.

Grupo Copiroyal hace alrededor de tres meses fue adquirido por Ikon de Estados Unidos, empresa dedicada al mismo giro que Copiroyal y se tiene planeado que para 1997 empezaran nuevamente a otorgar franquicias pero ahora bajo el nombre de Ikon Copiroyal, sin ser todavía un hecho.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A pesar de todo lo que se ha comentado, las franquicias están viviendo momentos similares a los del resto de la economía, pero con ventajas frente a un micro o pequeño empresario independiente, ya que no son un método de negocio que elimine los riesgos, pero en cierta forma los disminuyen.

Durante el primer cuatrimestre de 1995, donde muchas empresas estaban cerrando sus puertas, las franquicias llevaban un crecimiento de 2.2% en apertura de establecimientos, cifra que aunque no es impresionante significa que mientras existía mayor incertidumbre por parte del inversionista a crear una nueva empresa, este disminuía si se adquiría un negocio con formato de franquicia.

Además, en una época como la actual, se puede aplicar muy bien el dicho de que " dos cabezas piensan mejor que una ", y el intercambio de ideas permite a un empresario de franquicias tener la posibilidad de

intercambiar conocimientos y experiencias con personas que comparten la misma situación de negocio.

Ante la crisis económica, los franquiciantes han tenido que adoptar diferentes estrategias de apoyo a sus franquiciatarios. La primera estrategia en tiempos de crisis es estrechar los lazos de comunicación, es decir, estar muy pendiente de la problemática que sufre cada uno de ellos. Por otra parte muchas de las franquicias que vivían con insumos del extranjero han desarrollado proveedores nacionales, con lo que disminuían sus costos.

Las franquicias mexicanas han sido favorecidas desde el punto de vista de precio al consumidor ya que si una franquicia extranjera que fuera su competencia importaba todo su material, sufrió un incremento muy elevado de sus costos, mientras tanto la franquicia del país utilizó campañas de penetración de mercado por lo que pudo ganar mercado.

El negocio con formato de franquicia es recomendable cuando la persona ha evaluado todos los factores que representan tanto fortalezas como sus amenazas y cuando está seguro del compromiso que debe cumplir al entrar en el mundo de las franquicias.

Existen franquicias mexicanas que han logrado expandirse en toda la República, como son Helados Bing, EL Pollo Pepe, Restaurante La Tablita, Aca Joe (ropa casual), por citar algunas, las cuales han tenido mucho éxito y esperan seguir creciendo para expandirse en mercados internacionales como lo ha hecho Diversiones Moy, una franquicia orgullosamente mexicana que después de expandirse en algunos puntos de América Latina, ha cruzado fronteras y próximamente abrirá sus puertas en la India.

La bondad de la franquicia es que le da al empresario mexicano la posibilidad de crear conceptos de éxito con los que podrá dominar nuevos mercados con inversiones mínimas mediante un crecimiento estable y sostenido.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ARANA Carlos, " 500 Franquicias en México ", Revista Entrepreneur, enero 1996, Vol. 4 No.1, pág. 48 - 80

BESCOS TORRES Roberto, " Factoring y Franchising ", Ediciones Pirámide, Madrid, 1990, pág. 122 - 125

BOROIAN Donald, " Las Ventajas del Franchising ", Editorial Macchi, Buenos Aires Argentina, 1993, 189 pág.

CASA Francisco, CASABO Manuel, " La Franquicia ", Editorial Gestió, Barcelona España, 1989, 126 pág.

FLORES VEGA Ernesto, " Informe Anual de Franquicias en México ", Revista Expansión, 8 de mayo de 1996, No. 690, pág. 28 - 35

GLICKMAN Gladys, " Franchising ", Matthew Bender & Company, Nueva York, 1970, pág. 171-181

GONZALEZ CALVILLO Enrique, " La Franquicia : Revolución delos Noventa ", Editores Mexicanos, México D.F., 1988, 170 pág.

HERMIDA Jorge, " Marketing de Concepto + Franchising ", Editorial Macchi, Buenos Aires Argentina, 1993, 220 pág.

MARQUEZ Alejandro, " Política Económica para 1993 ", Revista Expansión, 23 de diciembre de 1992, No. 606, pág. 28 - 32

MARQUEZ Alejandro, " ¿ Hacia la Estabilidad ? ", Revista Expansión, 4 de agosto de 1993, No. 621, págs.31

MARTINEZ Joel, " Brillo del Sector Público ", Revista Expansión, 23 de diciembre de 1992, No. 606, pág. 74 - 80

MENTADO CONTRARAS Pedro, " Creció 81.49 %la Inversión Extranjera Financiera en 1993 ", Revista Epoca, 17 de enero de 1994, No. 137, 44 pág.

MENTADO CONTRARAS Pedro, " La Balanza de pagos, en "Jaque" ", Revista Epoca, 1º de agosto de 1994, No. 165, pág. 38

OPPENHEIMER Andrés, " México : en la frontera del caos ", Javier Veragar Editos S. A. , México, 1996, 358 pág.

OROZCO DEZA Miguel Angel, " Canadá y EU, al auxilio del peso ", Revista Epoca, 2 de mayo de 1994, No. 152, pág. 35

OROZCO DEZA Miguel Angel, " Hasta Abril, la inflación es de 2.31 %", Revista Epoca, 16 de mayo de 1994, No. 154, pág. 35

OROZCO Juan Carlos, " Menos Crecimiento y Menos Inflación ", Revista Expansión, 5 de agosto de 1992, No. 596, pág. 25 - 27

OROZCO Juan Carlos, " 1992 El año de la Desaceleración ", Revista Expansión, 23 de diciembre de 1992, No. 606, pág. 59 - 63

PEÑALOZA W. Miguel y PEÑALOZA W. Tomás, " Crisis 95 ", McGraw-Hill, México D.F., 1995, 105 pág.

PEREZ VENCES Norma, " Moderado Optimismo sobre la Recuperación en 1994 ", Revista Epoca, 13 de diciembre de 1993, No. 132, pág. 10 - 13

TARACENA FIGUEROA Enrique, " Lo que sí es Franquicia ", Revista Itsmo, mayo -junio 1996, No. 224, pág. 16 - 18

VARGAS MEDINA Agustin, " Zedillo calmo la Bolsa, los Cetes subieron 2.29 puntos ", Revista Epoca, 4 de abril de 1994, No. 148, 35 pág.

VILLEGAS Eduardo, ORTEGA O. Rosa Ma., " El Nuevo Sistema Financiero Mexicano ", Editorial Pac. 2da. Ed., 1994, pág. 22 - 90

ANEXOS

ANEXO 1

Franquicias extranjeras que operan en México.
Datos hasta 1995¹

Nombre	Producto o Servicio	País de Origen	Inicio de operación	Total de franquicias
ALIMENTOS				
Breslers ice cream & Yoghurt	Helados	EU	1960	4
Candy Express	Dulces y Regalos	EU	1995	1
General Nutrition Center	Productos Nutricionales	EU	1990	26
AUTOMOTORES				
Advantage Rent Car	Arrendamiento de autos	EU	1993	6
Precision Tune	Mantenimiento mecánico	EU	1992	42
Speedee oil Change & tune-up	mantenimiento preventivo	EU	1992	5
Splash'n dash	Servicio automotriz	EU	1993	11
Thrifty Car Rental	Arrendamiento de autos	EU	1990	2
BELLEZA Y SALUD				
Body machine	Control de peso	EU	1989	4
The Medicine Shop	Farmacia	EU	1994	4
BIENES RAICES				
Century 21	Servicios inmobiliarios	EU	1989	115
Re Max	Servicios Inmobiliarios	EU	1992	6

Nombre	Producto o Servicio	Pais de Origen	Inicio de operaci3n	Total de franquicias
--------	---------------------	----------------	---------------------	----------------------

COMIDA RAPIDA

A & W Restaurants	hamburguesa, hot dog,...	EU	1995	5
Broaster & Rico Mac Chicken	Pollo frito y costilla	EU	1981	107
Church's chicken	Pollo frito	EU	1978	6
Dairy Queen	Helados, hamburguesas,	EU	1991	4
Domino's Pizza	Pizza a domicilio	EU	1989	136
Mc Donald's	Restaurantes	EU	1983	120
Telepizza	Pizzas, bebidas, helados	España	1991	3

CONSTRUCCION,INSTALACIONES Y DECORACIONES,

Stained glass overlay	Decoracion vitrales	EU	1995	6
-----------------------	---------------------	----	------	---

EDUCACION Y CAPACITACION

Executrain	Capacitacion en informatica	EU	1992	10
Crestcom internacional	Cursos de mercadotecnia	EU	1994	3

ENTRENAMIENTO Y RECREACION

Gymboree	Programas de juego para ni1o	EU	1990	6
Star's galeria "nigh club"	Entrenamiento para adultos	EU	1994	3

HOTELERIA

Calinda chioce	hoteles	EU	1978	4
Days Inn de M3xico	hoteles	EU	1990	7
Howrad Johnson	hoteles	EU	1968	15

Nombre	Producto o Servicio	País de Origen	Inicio de operación	Total de franquicias
--------	---------------------	----------------	---------------------	----------------------

IMPRESNTAS Y CENTROS DE COPIADO

Alphagraphics	diseño, copiado e impresion	EU	1989	3
Fastsigns	rotulos por computadora	EU	1991	4
Kwik-Kopy	imprentas rápidas	EU	1990	9

OTROS SERVICIOS

Hallmark cards	tiendas de regalos	EU	1976	6
----------------	--------------------	----	------	---

PRENDAS DE VESTIR CALZADO Y ACCERIOS

1850 Artesanos camiseros	Camisas a la medida	España	1995	3
Hakky	Reparación de calzado	Holanda	1987	6
Heel Quik	Reparación de calzado	EU	1993	21
Mondi	Ropa femenina	Alemania	1991	5
The Athlete's Foot	Zapatos y ropa deportiva	EU	1991	1

SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

Chem Dry	Limpieza de alfombras y muebles	EU	1993	18
Jani-King	Servicios de limpieza	EU	1993	38
Rainbrow international	Lavado y teñido de muebles	EU	1991	11

SERVICIOS POSTALES Y DE MENSAJERIA

Mail Boxes etc.	Servicios postales	EU	1990	53
Pak mail	Empaques, envíos y otros	EU	1995	5

Nombre	Producto o Servicio	País de Origen	Inicio de operación	Total de franquicias
TINTORERIAS Y LAVANDERIAS				
DryClean USA	Tintorería y lavandería	EU	1989	3
Sfias euroclean	Tintorería	Europa	1992	8
VIDEO				
Blockbuster	Tiendas de video	EU	1992	25

¹ FLORES VEGA Ernesto, Informe Anual de Franquicias en México, Revista Expansion, 1996, p.28-35

ANEXO 2

Franquicias Mexicanas
Datos hasta 1995 ²

Nombre	Producto o Servicio	Cuota inicial de la franquicia	Inicio de operación	Total de franquicias
ALIMENTOS				
Chocolates Mont Blanc	Materias primas para la elaborar confites	\$ 25,000	1991	3
Gorditas Doña Tota	Gorditas de masa hechas a mano	\$ 30,000	1978	3
Helados Frozz	Helados	\$ 25,000	1982	9
Helados Siberia	Nieves, helados, paletas	\$ 35,000	1930	8
Kiko Donas	Donas de levadura	\$ 36,000	1984	2
La Boutique del Pan	Especialidades en pan, pasteles, etc.	\$ 60,000	1984	3
Moldes y Detalles	Decoración de pasteles y dulces	\$ 40,000	1987	1
Santa Clara	Helados, queso, yogurt, leche, etc.	sin cuota	1985	43
Señor Tamal	Tamales y atoles.	\$ 25,000	1991	12
AUTOMOTORES				
Econo Movil Rent	Arrendamiento de autos	variable	1978	6
BELLEZA Y SALUD				
Linda	Accesorios de Belleza	\$ 70,000	1989	3
Patrice	Salas de belleza	20,000 dlls	1977	1

Nombre	Producto o Servicio	Cuota inicial de la franquicia	Inicio de operación	Total de franquicias
--------	---------------------	--------------------------------	---------------------	----------------------

COMIDA RAPIDA

Burger & fruit	Hamburguesas, hot dos, bebidas	\$ 40,000	1995	1
El Farolito taquerias	Tacos de carnes asada	\$ 92,000	1979	1
El Pollo Pepe	Pollos asados al carbon	variable	1979	1
Pescaderias Martinez Tijerina	Pescaderia y comida para llevar	variable	1979	2
Teriyaki San	Comida japonesa	\$ 70,000	1992	13

COMPUTACION E INFORMATICA

Microsip casa de Software	Sistemas computacionales	2,000 dlls	1986	23
---------------------------	--------------------------	------------	------	----

CONSTRUCCION, INSTALACIONES Y DECORACION

Construbarro	Materiales para la construcción.	sin cuota	1993	7
Interceramic	Acabados para la construcción	variable	1979	126
Productos Proncosa	Productos para la construcción	\$ 20,000	1964	105

ELECTRONICOS Y OTROS

Steren	Componentes electrónicos	\$ 80,000	1956	13
--------	--------------------------	-----------	------	----

ENTRENAMIENTO Y RECREACION

Diversiones Moy	Parque de diversiones infantiles	variable	1982	84
Star's Galeria "Nigth Club"	Entrenimiento para adultos	\$ 70,000	1994	1

Nombre	Producto o Servicio	Cuota inicial de la franquicia	Inicio de operación	Total de franquicias
--------	---------------------	--------------------------------	---------------------	----------------------

FLORERIAS				
Fancy florerías	Flores y regalos a domicilio	\$ 75,000	1986	6

IMPENTAS Y CENTROS DE COPIADO				
Copiroyal	Centro de copiado	\$ 58,000	1991	18
Copicentro Xerox	Centro de copiado	variable	1965	6
Rotuart	Rótuolos por computadora y anuncios	\$ 110,000	1991	5

MUEBLES Y ACCESORIOS				
Kalmar	Artículos para el hogar	variable	1982	1

OPTICAS				
Franquicia Devlyn	Productos y servicios ópticos	\$ 42,500	1938	29

OTROS SERVICIOS				
Agua de mesa Junghanns	Purificación y embotellamiento de aguas	\$ 200,000	1990	14
Distribuidora Sukarne	Productos cárnicos	\$ 100,000	1986	4
Firme Plus Autofinanciamiento	Autofinanciamiento	Variable	1994	54
Pemex	Gasolineras	\$ 34,500	1938	2845

Nombre	Producto o Servicio	Cuota inicial de la franquicia	Inicio de operación	Total de franquicias
--------	---------------------	--------------------------------	---------------------	----------------------

PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ACCESORIOS

Birichino	Ropa accesorios para niños y niñas	\$ 52,500	1995	8
Furor	Ropa juvenil	variable	1984	3
Parranda Sport	Ropa casual familiar	variable	1995	2
USA Jeans Shop	Ropa casual hombre y mujer	variable	1985	11
Zapatería Infantil Coqueta	Calzado infantil	sin cuota	1965	2

RESTAURANTES

Benedetti's Pizza	Pizzas	variable	1983	20
Cabin Donuts	Cafetería y pastelería	\$ 105,000	1978	3
Chazz	Restaurante	\$ 250,000	1986	4
Correo Español Rest. - Bar	Restaurant-bar	\$ 30,000	1933	2
El Fogoncito	Taquería restaurant	variable	1968	9
Tortas Locas Hipo-Campo	Restaurant	sin cuota	1961	140
La Cueva del Zorro	Carnes a la parrilla	\$ 55,000	1974	1
La Tablita	Restaurant-bar	\$ 300,000	1985	1
Mister Pizza	Pizzas y pollo frito	\$ 50,000	1989	10
Nautilus Fish Co.	Comida del mar	\$ 50,000	1955	1
Restaurantes Toledo	Pollos rostizados, hamburguesas	sin cuota	1968	3
Tablitraco	Restaurant-bar	\$ 200,000	1990	1
Taco Inn	Taquería - restaurant	variable	1970	20

SERVICIOS POSTALES Y DE MENSAJERÍA

Promociones para este mes	Correo directo de promociones	\$ 80,000	1993	26
Reparto directo	Mensajería y paquetería	variable	1989	4

Nombre	Producto o Servicio	Cuota inicial de la franquicia	Inicio de operación	Total de franquicias
--------	---------------------	--------------------------------	---------------------	----------------------

TIENDAS DE AUTOSERVICIO				
Nutrisa S.A. C.V.	Productos naturales	variable	1979	11
Super compras Micro	Minisuper	\$ 5,000	1994	1
Surticasa	Abarrotes	\$ 15,000	1970	2
Water & Ice	Tiendas de autoservicio de agua y hielo	105,000 dlls	1994	1

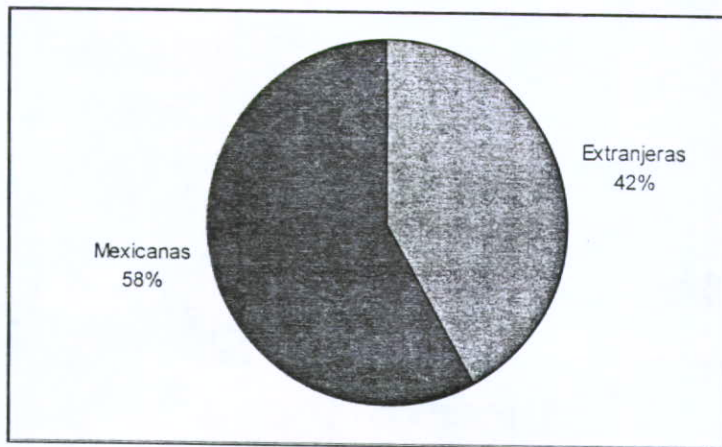
TINTORERIAS LAVANDERIAS				
Ecoclean Tintorizado Ecológico	Tintorería ecológica	\$ 25,000	1993	3

VIDEO				
Videocentro, S.A. DE C.V.	Tiendas de Video	variable	1985	1,142

² FLORES VEIGA Ernesto, Informe Anual de Franquicias en México, Revista Expansion, 1996, p.28-35

ANEXO 3

PROPORCIÓN DE FRANQUICIAS QUE OPERAN EN EL PAÍS EN 1996 ³

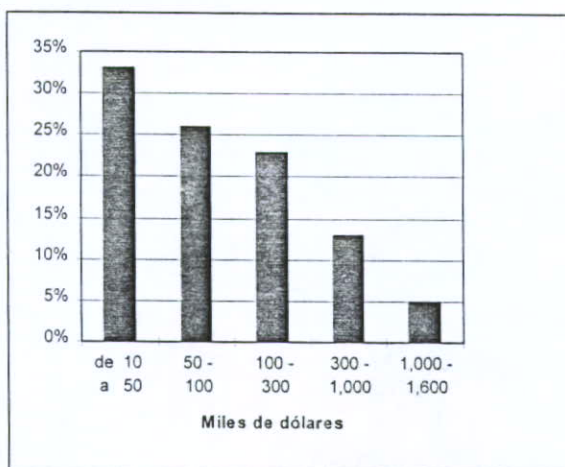


³ TLAMANTES Armando, " Las Franquicias vuelven por sus fueros ", Periódico Siglo 21, Sección Economía, 12 de Noviembre de 1996, p. 12

ANEXO 4

MONTO DE INVERSIONES EN FRANQUICIA

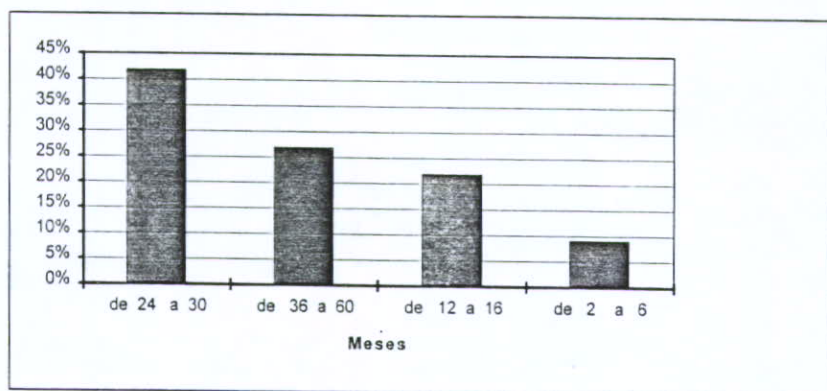
(DATOS DE 1996) ⁴



⁴ TLAMANTES Armando, " Las Franquicias vuelven por sus fueros ", Periódico Siglo 21, Sección Economía, 12 de Noviembre de 1996, p. 12

ANEXO 5

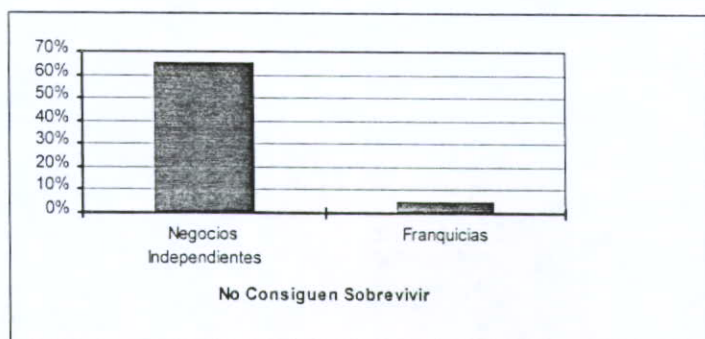
TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION ⁵



⁵ TLAMANTES Armando, "Las Franquicias vuelven por sus fueros", Periódico Siglo 21, Sección Economía, 12 de Noviembre de 1996, p. 12

ANEXO 6

PORCENTAJE DE SUPERVIVENCIA AL QUINTO AÑO DE INICIAR OPERACIONES ⁶

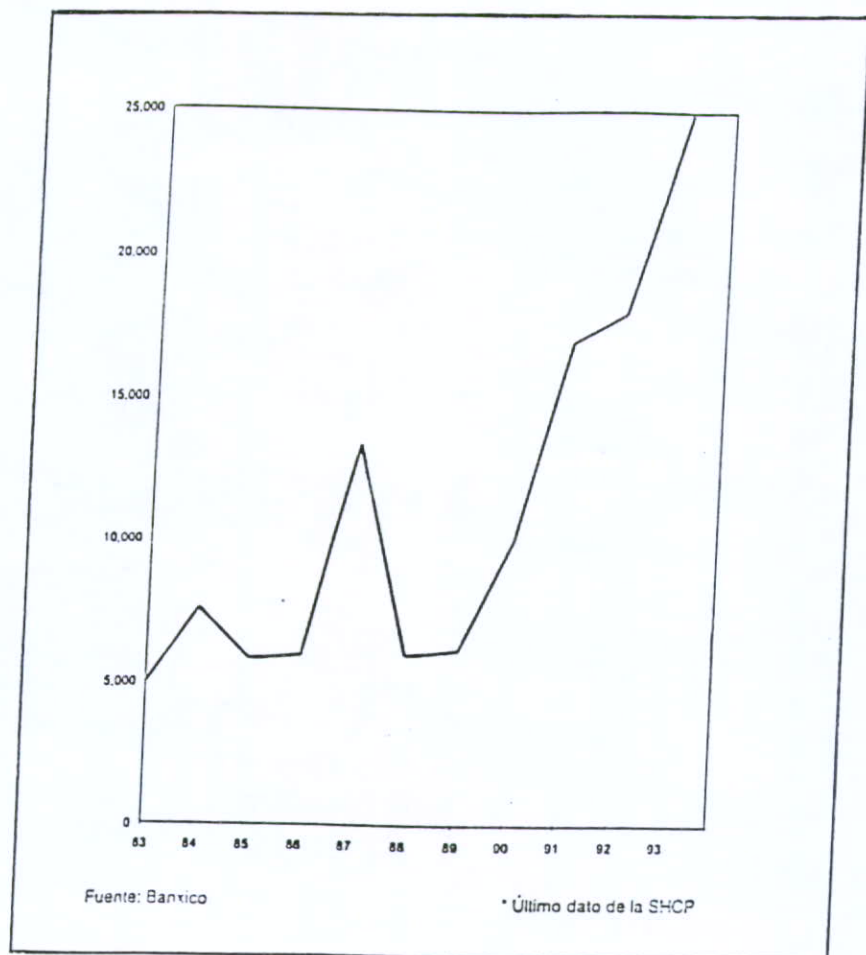


⁶ TLAMANTES Armando, " Las Franquicias vuelven por sus fueros ", Periódico Siglo 21, Sección Economía, 12 de Noviembre de 1996, p. 12

ANEXO 7

RESERVAS INTERNACIONALES DE 1983 A 1993 ⁷

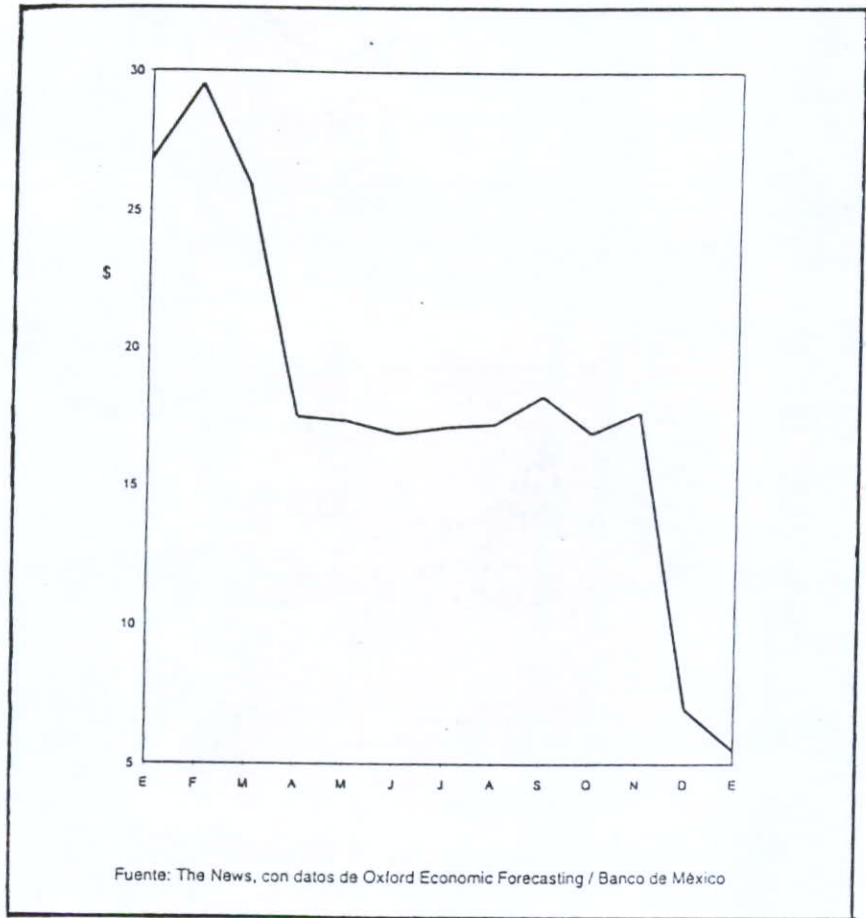
(EN MILLONES DE DOLARES)



⁷ PEÑALOZA W. Miguel, "Crisis 95", p.36

RESERVAS INTERNACIONALES DURANTE 1994⁸

(EN MILLONES DE DOLARES)



* PEÑALOZA W. Miguel, " Crisis 95 ", p.38

Servitesis

OTRA OPCION PARA SU TESIS

615-18-61

AV. MEXICO 2210
(CASI ESQUINA CON AMERICAS)