

Las empresas bajo el esquema de franquicia en México: ventajas y desventajas

JUDITH JUÁREZ MANCILLA

Introducción

Las franquicias son un fenómeno que ha asombrado tanto a consumidores como a hombres de negocios. Cotidianamente se tiene contacto con este revolucionario sistema empresarial, ya que existen franquicias de todo tipo de bienes y servicios. Sin embargo, generalmente se desconoce qué son y cómo funcionan exactamente.

La situación económica de México antes de diciembre de 1994 creó un clima favorable a la expansión del sistema de franquicias; pero las condiciones actuales del país han limitado su desarrollo. A pesar de ello, muchos expertos siguen considerando a este sistema empresarial como el mejor para hacer negocios y poder sobrevivir en el mercado.

¿Qué es una franquicia?

Una franquicia es, en términos muy sencillos, un sistema de comercialización, un método para producir y distribuir bienes y servicios a los consumidores (Raab, 1993).

Una franquicia concierne a dos personas: el franquiciante, quien ha desarrollado un sistema y presta su nombre o marca registrada, y el franquiciatario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo la marca registrada, con las especificaciones y normas propias de la misma.

La empresa franquiciante otorga a la franquiciataria la licencia para usar el nombre o marca de la empresa, y el conjunto de conocimientos generales acerca de su tecnología y experiencia (*know how*).

5. SOBREVALUACIÓN

Margen de sobre o subvaluación, 1995-1996

CAMBIARIA

Año mes	Margen de sobre o subvaluación (base 1988)	Balanza comercial (millones de dólares)	Reservas internacionales (millones de dólares)
1995			
Octubre	(7.30)	218.30	13 496.24
Noviembre	(9.64)	470.90	13 593.58
Diciembre	(9.15)	489.10	18 110.80
1996			
Enero	(2.68)	704.10	15 483.71
Febrero	(3.33)	491.00	15 780.08
Marzo	(0.40)	682.00	15 445.84
Abril	3.38	731.00	15 613.19
Mayo	5.14	558.0	15 971.00
Junio	5.29	767.0	15 501.59
Julio	7.2	438.3	16 288.00
Agosto	7.6	330.5	15 444.00
Septiembre	9.4	682.8	15 571.00
Octubre	4.3		16 169.80
Noviembre	7.0		16 317.00

Los ajustes cambiarios mantienen sobrevaluado el peso al cierre de noviembre en 7 por ciento

Nota: Los números entre paréntesis indican subvaluación. Para consultar el procedimiento del cálculo de la paridad real, remitirse a la sección de Indicadores del Empresario de la *Carta Económica Regional*, núm. 48, mayo-junio de 1996, p. 44.

FUENTE: Elaborado con base en datos del Banco de México.

Es frecuente que se confunda a las franquicias con una simple relación comercial, en la que sólo existe un contrato de distribución de marca, bien o servicio. Asimismo, es importante hacer notar que existe una relación integral entre las dos partes que la conforman.

Lo anterior significa que al otorgar el *know how* de operación de una empresa a otra se transfieren especificaciones tales como los criterios de localización, aspecto físico de la empresa, políticas de selección de personal, sistemas de distribución del bien o servicio, importación de bienes de capital e insumos, y en general, todo tipo de información que facilite la operación y garantice el éxito de la empresa franquiciada.

Modalidades y requisitos para la adquisición de una franquicia

Tipos de franquicias

Franquicia de productos y marcas registradas (product franchise). Se constituye por un acuerdo en el cual el franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de explotación y uso de marca; esto es, el poder para utilizar el nombre comercial. Este tipo de franquicia se utiliza con las concesionarias automotrices y embotelladoras de refrescos. Las tendencias muestran que, con cierta rapidez, los negocios de franquicias de servicios se han colocado en mejor situación que las que operan con producto; el predominio de las primeras se debe no sólo a la expansión de las franquicias de ese sector, sino también a la reducción absoluta del número de franquicias del sector tradicional (mercancías).

Franquicias de formato de negocios (business format franchise). “Esta modalidad se caracteriza porque una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes como de este sistema o método” (Raab, 1993). Tienen las mismas características que las franquicias de productos, pero además el franquiciante transfiere un sistema integral de administración, ventas y proveeduría de insumos básicos para el funcionamiento del negocio. Ejemplo de este tipo de franquicias son: Sirloin Stockade, Helados Bing, Videocentro y Diversiones Moy, entre otras.

Los elementos que permiten identificar cuándo un negocio opera bajo el esquema de franquicias son: 1) utilización de una marca reconocida; 2) pago de regalías, y 3) suministro de servicios, entre otros.

Requisitos para la adquisición de una franquicia

Para lograr un contrato de franquicia es necesario establecer una relación formal entre el franquiciante y el franquiciatario, en la que se establecen las obligaciones y derechos de cada una de las partes que participan en el convenio y se definen las reglas a las que ambas partes deben someterse generalmente.

“El convenio de franquicias 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 le transfiere su tecnología (*know how*) para la operación del negocio” (González, 1992). A cambio, el franquiciatario paga el derecho de uso de marca –un porcentaje de sus ventas como pago de regalías– y publicidad, entre otros pagos.

El prototipo de contrato de una franquicia debe contener los siguientes puntos: 1) licencia de sistema; 2) plazo o vigencia del contrato; 3) obligaciones del franquiciante; 4) contraprestación y pago de regalías; 5) operación del negocio franquiciado; 6) marcas; 7) manuales; 8) información confidencial; 9) publicidad; 10) contabilidad y archivos; 11) seguros; 12) transmisiones y gravámenes; 13) incumplimiento y terminación; 14) obligaciones en caso de vencimiento; 15) no competencia; 16) impuesto y permisos; 17) independencia de los contratantes; 18) autorizaciones y notificaciones; 19) fuerza mayor; 20) integridad del contrato; 21) modificaciones y encabezados; 22) ley aplicable y jurisdicción, y 23) registros.

Evolución de las franquicias en México

Por mucho tiempo México se mantuvo ajeno al desarrollo de las franquicias a nivel mundial, pero en los últimos años se ha considerado como uno de los sectores de mayor crecimiento en el país, por el auge que experimentó especialmente a partir de 1991.

McDonald's fue una de las empresas extranjeras que abrió paso a las demás franquicias extranjeras en el mercado mexicano. McDonald's entró a México en los años ochenta, en tiempos de dificultades económicas e incertidumbre. Para la aprobación y registro de esta franquicia hubo que superar grandes problemas debido a que no era conocido este tipo de negocios; para poder aprobar los contratos fue necesario que se entendiera lo que es una franquicia y las diferencias del contrato con respecto a los negocios tradicionales.

Crecimiento de las franquicias, México 1985-1994 (por ciento)

Año	Crecimiento
1985-1989	10.96
1990	9.59
1991	16.44
1992	21.92
1993	19.18
1994*	21.92

* Estimado.

FUENTE: Basáñez, *Entrepreneur*, vol. 3, núm.1, 1995.

De esta manera entraron al país McDonald's y otras franquicias norteamericanas como Howard Johnson, TGI Friday's y Kentucky Fried Chicken. Esto fue en 1987, en los años siguientes se daría la explosión de las franquicias en México.

"Durante los primeros cuatro años [...] la mayoría de las compañías franquiciantes que operaron en México fueron de origen extranjero, habiendo mostrado una tendencia que año con año iba equilibrándose más, hasta que en 1994, el número de franquicias mexicanas rebasó a las de origen extranjero en cinco por ciento aproximadamente" (Basáñez, 1995). Este proceso significó una contención a la entrada de franquicias extranjeras; sin embargo, a diferencia de las de origen externo, las franquicias mexicanas son predominantemente de alcance local y sólo excepcionalmente su exportación significa una contrapartida a la importación de franquicias.

Ventajas de operar una franquicia

De acuerdo con algunos expertos en franquicias, manejar un negocio bajo este esquema permite lograr la ampliación y permanencia de las empresas en el mercado. A continuación se mencionan algunas de las ventajas de manejar un negocio franquiciado.

Menor riesgo

Cuando se compra una franquicia se adquiere el concepto de un negocio exitoso; es decir, el franquiciante ha pulido la mayoría de las imperfecciones referentes al producto, los procedimientos administrativos, así como los sistemas financieros y contables ya esta-

Principales franquicias extranjeras que operan en México

Franquicia	Actividad	Empresas franquiciadas
McDonald's	Restaurante de servicio rápido	90
Century 21	Bienes raíces	95
Baskin Robins	Helados y yoghurt	36
Kentucky Fried		
Chicken	Comida rápida	25
Burger King	Hamburguesas	53
Jani-King	Servicio comercial de limpieza	19
Chem Dry	Protección de alfombras	14
Mail Boxes	Servicios postales	63

FUENTE: *Entrepreneur*, vol. 3, núm. 1, 1995.

blecidos; además la promoción, localización, publicidad y las respuestas a las condiciones cambiantes a las que están expuestos los mercados.

Procedimientos de operación

Los franquiciantes ofrecen a los franquiciatarios la razón social, los procedimientos de operación, la marca registrada y las patentes listas para utilizarse.

Compras en común

Hoy en día los microempresarios se ven obligados a competir con las grandes cadenas comerciales, que con frecuencia fijan precios bajos debido al ahorro que obtienen por comprar en grandes volúmenes. Por ello, cuando un empresario compra una franquicia se ve beneficiado por el poder de compra del sistema de franquicias, que le permite bajar los costos de los insumos, maquinaria y equipo, con lo cual aprovecha las economías de escala.

Minimización de costos de publicidad

Las franquicias se ven beneficiadas por las campañas publicitarias que a nivel nacional dirige la oficina central. El tipo de publicidad varía de acuerdo con el tamaño de la franquicia, pero puede incluir revistas, televisión y anuncios en los puntos de venta. Los franquiciatarios aportan un porcentaje de sus ventas para el fondo de publicidad.

Supervisión y asesoría

La mayoría de las franquicias ofrecen a sus franquiciatarios asesoría constante, capacitación actualizada y, en casos especiales, ayudan a resolver problemas de

Principales franquicias mexicanas que operan en el país

Franquicia	Actividad	Empresas franquiciadas
McDonald's	Restaurante de servicio rápido	90
Videocentro	Renta y venta de videos	1 503
Boaster Fried		
Chicken	Pollo frito, donas y pizza	104
Subway	Restaurantes	45
Pinta Prisa	Pinturas	40
Suzuky	Motocicletas	26
Toning Point	Ejercicio	25
ReMax México	Bienes raíces	35
La Baguette	Panadería	100
Blue Bell	Paletas y helados	80
Yogen Fruz de México	Helados de fruta natural	16
Diversiones		
Moy	Centros de diversión familiar	81

FUENTE: *Entrepreneur*, vol. 3, núm.1, 1995.

emergencia. Ello significa que una franquicia siempre cuenta con asistencia para resolver cualquier problema que pudiera surgir.

Desventajas de las franquicias

Menor control

Cuando se adquiere una franquicia no se puede disfrutar de la misma libertad que cuando se es un empresario independiente. El franquiciatario está obligado a cumplir con los procedimientos de operación y los controles financieros; es decir, el manejo del negocio debe llevarse a cabo de acuerdo a lo establecido por el franquiciante.

Costo elevado

Las franquicias tienen un costo elevado, pues el empresario compra un concepto de negocio cuyo éxito ha sido probado por el franquiciante, quien incurrió en gastos para lograrlo; además, las regalías van de 1 a 10 por ciento de las ventas mensuales.

Contratos obligatorios

Al momento de adquirir una franquicia se firma un contrato en el cual se especifican los lineamientos que se deben seguir con respecto al pago de regalías, manejo del negocio, pago de publicidad, etcétera. Generalmente los contratos de las franquicias se hacen a largo plazo (diez a veinte años), lo cual significa que de suscitarse

un problema entre franquiciante y franquiciatario, ambos están obligados a seguir las reglas del mismo.

Problemas comunes

Los problemas del franquiciante son los del franquiciatario, y viceversa; esto es, si la empresa matriz enfrenta problemas o su reputación cambia en el mercado, es lógico que afecte a todas las empresas franquiciadas, ya que llevan el mismo nombre; el vínculo que existe entre ellas es muy estrecho no sólo por el nombre, sino también por el contrato y producto o servicio que ofrecen en el mercado.

Si se contrastan las ventajas que ofrecen con las desventajas de las franquicias es posible advertir que son más las primeras. Comprar una franquicia permite establecer un negocio con cierto reconocimiento en el mercado, que es la principal ventaja porque para poder lograr un lugar en el mercado se requiere de mucho tiempo, y de una gran inversión.

Conclusiones

Para las empresas que han sobrevivido a la crisis desatada en diciembre de 1994, el sistema de franquicias ha sido la mejor opción. Los modelos y patrones probados de este formato les permiten adecuarse de mejor manera a las situaciones cambiantes del mercado.

La recesión económica que se registró en el país, considerada como la más profunda desde 1932, creó un panorama desastroso para cualquier negocio; sin embargo, aunque también han sufrido los estragos de la crisis, las franquicias la han sorteado de mejor manera.

Algunos expertos consideran que el formato de franquicias ha pasado decorosamente la prueba de la crisis, puesto que a pesar de la situación económica el sistema de franquicias siguió creciendo, aunque a menor ritmo que como lo había hecho hasta noviembre de 1994.

Las franquicias, tanto nacionales como extranjeras, han cambiado sus estrategias para poder enfrentar la caída de las ventas y el aumento de los costos de operación; esto es, han sustituido los insumos de importación por insumos nacionales. Lo anterior indica que las franquicias establecen estrategias para poder mantenerse en el mercado, lo que las hace una buena opción para establecer un negocio.

Por lo anterior, este formato puede ser benéfico tanto para el que desea iniciar una empresa como para el que cuenta con un negocio bien organizado; para obtener mayor información sobre cómo convertir su negocio en franquicia puede acudir a la Asociación Mexicana de Franquicias.

Bibliografía

Aguilar, Carmen y Gerardo Mendiola, "Franquiciar en México", *Expansión*, vol. XXIV, núm. 590, 1992.

Basáñez, Verónica, "Las franquicias en México, un panorama estadístico", *Entrepreneur*, vol. 3, núm. 1, 1995.

González Calvillo, *La experiencia de las franquicias*, McGraw Hill, México, 1994.

Huerdo Lange J., "Franquicias, apoyos y metodologías para comercializar", *Expansión*, vol. XXV, núm. 616, 1993.

Kaufmann P., "Cost of control: The source of economic rents for McDonald's franchises", *Journal of Law and Economics*, vol. XXXVII, University of Chicago, October, 1994.

Raab Steven, *Franquicias, cómo multiplicar su negocio*, Limusa, Noriega editores, México, 1992.

"Reingeniería total a los sistemas de franquicias", *El Financiero*, junio 8 de 1995.

Revista

Universidad de Guadalajara

N\$ 15.00 ejemplar
6 números al año
N\$ 90.00 en el país

SUSCRÍBETE!

publiper

publicaciones periódicas universitarias

Av. Vallarta 1668 Tel. 825 48 68 Fax 826 77 23

o en TonoContinuo Av. Enrique Díaz de León sur 514-2 Telfax 827 21 05

