

PANORAMA DE LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO

Rebeca Pérez Calderón

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Introducción

La globalización genera un nivel de competencia en el mercado que la mayoría de los empresarios pequeños y medianos simplemente nunca habían imaginado. De pronto, cientos de negocios que llegaron a ser verdaderas instituciones, líderes absolutos en sus mercados durante décadas enteras, se vieron rodeados y vencidos por competidores con visión y mentalidad global.

Muchas de las batallas por el mercado simplemente no habrían podido ganarse a no ser porque los principales competidores eran cadenas de franquicias. Este modelo de negocio es, en más de un sentido, causa y efecto de la globalización. La franquicia ha llevado no solamente productos y conceptos comerciales a prácticamente todo el mundo, sino que también ha difundido culturas y estilos de vida que, tarde o temprano, terminan por ser aceptados y adoptados por otros mercados como propios.

Este fenómeno genera, a su vez, una nueva conciencia de la calidad entre extensos sectores de la población, los cuales, una vez que conocen las franquicias, casi de inmediato desarrollan expectativas mucho más altas en cuanto a sus demandas de consumo.

Franquiciar significa conducir a la empresa por el camino del éxito y la consolidación en el mercado. Los prospectos de franquiciatarios se interesan por el negocio en el nivel aparente. Se entusiasman cuando compran en un tienda o comen en un restaurante que les gusta, pero se convencen o desaniman de integrarse a la cadena al conocer los programas de asistencia técnica, mercadotecnia, capacitación y operación del negocio. Sobre todo se interesan en la seguridad, congruencia, nivel de compromiso y capacidad de liderazgo de los directivos de la empresa que ofrece la franquicia lo cual indica el nivel de seriedad de la oportunidad.

Los negocios de franquicias se cuentan entre los de más rápido desarrollo en el mundo a nivel internacional y local (Vinay, 2000:64). Los primeros franquiciantes fueron la empresa *Singer* en 1851, *General Motors* en 1898 y *Howard Johnson* en 1925. Posteriormente, *Mc Donald's* se unió a este formato en los años 1950, así como la cadena hotelera *Holiday Inn* (Puente, 2000:72).

Las franquicias como formato de negocio empezaron a proliferar en los Estados Unidos hacia fines de los años cincuenta. El gran éxito de la franquicia se atribuía en parte a la habilidad de los franquiciantes para controlar su calidad y consistencia.

El modelo de franquicia con formato de negocio es una invención económica cuyo impacto se equipara al de la revolución industrial, el cual con un método único para la formación de capital y distribución de productos y servicios, con el afortunado efecto colateral de atraer directivos de calidad, ha sido contemplado como una auténtica empresa libre.

Con más de 20 mil puntos de ventas en el mundo, *Mc Donald's* es un ejemplo de lo que representa la globalización alcanzada por medio de las franquicias. Ésta le ha permitido experimentar una enorme variedad de mercados y adoptar sus culturas, lo que a su vez ha generado un refinamiento de su concepto inicial y propiciado el desarrollo de modelos de atención y servicio a clientes, así como la absorción de volúmenes de consumo. En suma: es un concepto de negocio que continuará siendo aceptado y viable en todas las latitudes, tanto por su enfoque global como por su capacidad de servir a los mercados de acuerdo con sus necesidades específicas de horarios y gustos.

Sin embargo, *Mc Donald's* no es líder en todos y cada uno de los mercados locales que opera. Si bien ha sido una aplanadora en la mayoría de ellos, hay ciertos países en los que algunos negocios locales han aprendido la lección "en cabeza ajena".

En este contexto, el objetivo del presente artículo es presentar un breve panorama de la situación actual de las franquicias en México. Es importante ver a las franquicias no como una moda, sino como el método de expansión de mayor éxito en la historia de los negocios. Las franquicias abren la puerta al crecimiento y la consolidación de los negocios y ofrecen el potencial de globalizarse, por lo que representa un modo inmejorable de expandir un negocio y dominar mercados a la vez que constituye una forma segura y de poco riesgo para que un inversionista tenga su propio negocio y pertenezca a una red nacional o internacional.

Está claro que, al crear un programa de franquicias, se debe pensar en términos globales. Los empresarios que consideran que su negocio tiene un potencial apenas regional, por un lado pierden oportunidades de desarrollo y, por el otro, abren la puerta al competidor para que desarrolle una cadena de cobertura global.

Tal como se ha observado, existen algunos términos a los que se ha hecho y se hará referencia, de manera reiterada, a lo largo del artículo, estos son:

franquicia, franquiciante y franquiciatario, los cuales se definen a continuación.

En el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial se define a la *franquicia* como sigue: "Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se la concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta se digne".

Por su parte la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) define *franquiciante* como "aquel que posee una determinada marca y tecnología (*Know How*) de comercialización de un bien o servicio, cediendo, vía un contrato, los derechos de transferencia o uso de las marcas y la tecnología y proveyendo, a su vez, de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio del franquiciatario; y cuyas obligaciones son:

- Desarrollar y probar en la práctica el concepto de negocio y la tecnología que envuelve y concede a la franquicia, autorizando al franquiciatario a hacer uso de esta tecnología, al igual que a la implementación, administración y operación de un negocio que funcionará conforme su concepto.
- Establecer los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.
- Reclutar, seleccionar y entrenar al franquiciatario dentro de la mejor técnica y rigor.
- Mantener un equipo dedicado al constante desarrollo y perfeccionamiento del producto, servicio y técnica de actuación y de gestión que permita a los franquiciatarios elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.
- Supervisar constantemente la red constituida por sus franquicias, para prevenir que cualquier actitud o misión que afecte la imagen de la marca, perjudique seriamente a cualquiera de los integrantes de la red".

También la AMF define *franquiciatario* como "aquel que adquiere, vía contrato, el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado ex-

clusivo, utilizando los beneficios que le da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación y el manejo del negocio; y cuyas obligaciones son:

- Adquirir una franquicia, pagando al franquiciante casi siempre un pago inicial (cuota inicial de franquicia), además de regalías periódicas y de otros pagos.
- Ser el responsable de la instalación, operación y administración de la franquicia de acuerdo con las normas dictadas por el franquiciante.
- En general pagar todos los costos de la instalación y todos los gastos de operación y administración de la franquicia, además de ser el responsable para la contratación y administración de los recursos humanos necesarios”.

Ahora bien, no es posible entender totalmente a las franquicias si se ignora su dimensión legal; después de todo, a pesar de que se trata de un fenómeno mercadológico, no se debe olvidar que la franquicia es también producto de una relación jurídica que queda plasmada en un convenio.

El crecimiento de las franquicias en México se debe, entre otras cosas, a que a partir de 1990 fue desarrollándose poco a poco una legislación dirigida a otorgar mayor seguridad jurídica a franquiciantes y franquiciatarios.

Actualmente se puede afirmar que en México el marco jurídico de la franquicia ha sido adecuado y ha permitido cumplir con sus objetivos: dejar que el propio sector se autorregule a través de cada uno de los contratos de franquicia que se han celebrado a lo largo de diez años, así como a la participación de la agrupación que aglutina a este pujante sector: la Asociación Mexicana de Franquicias.

Cuando en 1990 se planteó la necesidad de estructurar un marco jurídico adecuado para el desarrollo de un sector naciente, había dos alternativas: sobrerregularlo o crear una legislación mínima que, lejos de inhibir el crecimiento de la industria, la fortaleciera y promoviera.

Fue así como nació lo que en otras ocasiones se ha dado en llamar una “legislación *light*” (Gallástegui, 2000:60) que, sin perder de vista los puntos básicos, otorgó seguridad jurídica a las partes y contribuyó al crecimiento y fortalecimiento de las franquicias en México. Conviene decir ahora que el modelo mexicano se está siguiendo en países como Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.

La Legislación en Materia de Franquicias consta de sólo dos artículos en dos diferentes disposiciones legales. El primero es el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, cuyo contenido se puede resumir así (Gallástegui, 2000: 60):

- Definición de la franquicia.
- Obligación por parte del franquiciante de entregar a los futuros franquiciatarios, previamente a la celebración del contrato, la información básica sobre la misma en un documento denominado Circular de Oferta de Franquicia (COF).
- Obligación del franquiciante y del franquiciatario de inscribir el contrato de franquicia ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) a efecto de que esta autoridad registre la o las licencias de uso de marca que contiene un contrato de franquicia.

La segunda disposición jurídica es el artículo 65 del Reglamento de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, que define con exactitud el contenido de la COF. La COF tiene carácter obligatorio para la empresa franquiciante y es una radiografía que contiene información como éxitos y fracasos de la misma, directorio de franquiciatarios y de directivos, tiendas en operación, tiendas cerradas (y razones de ello), marcas registradas, etcétera.

Hoy, con un sector de franquicias plenamente consolidado, reconocido y que vive un franco crecimiento, se debe hacer hincapié en el cumplimiento de dos obligaciones importantes arriba mencionadas: 1) el registro de los contratos antes el IMPI, para que puedan tener efectos frente a terceros, lo que resulta fundamental en las acciones contra usos indebidos en las marcas; y para que el IMPI pueda tener un registro de los usuarios legalmente autorizados a usar las marcas registradas en dicho organismo; y 2) la entrega de la COF a los futuros franquiciatarios. La entrega de este documento es, sin duda, uno de los elementos que han contribuido a consolidar el sector de las franquicias en México. El franquiciante debe entregar la COF con absoluta veracidad, teniendo en cuenta que al hacer esto su empresa se vuelve una compañía pública.

A diez años del desarrollo de las franquicias en México, en el mes de enero del 2000 se cumplió una década de la primera disposición legal sobre esta

materia, por lo tanto, se hace necesario fortalecer la legislación. Conservando su característica *light* se pueden reforzar algunos puntos en beneficio del sector. La AMF llevó a cabo pláticas con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) y con el IMPI para proponer algunas reformas a la legislación existente en materia de franquicias.

Estas reformas se refieren básicamente a lo siguiente:

- Definir el contenido mínimo de los contratos de franquicia.
- Agregar algunos elementos al contenido de la COF.
- Establecer plazos en la entrega de la COF y penalidades en caso de que no se cumplan.
- Proteger la imagen de los negocios que integren una red de establecimientos franquiciados (lo que en Estados Unidos se conoce como *Trade Dress*).

Además, la AMF trabaja en fortalecer una posición mediadora y conciliadora en losafortunadamente pocos conflictos entre franquiciantes y franquiciatarios.

Así las cosas, el futuro del sector de las franquicias en la República Mexicana en cuanto a los aspectos legislativos se observa prometedor. Casi se puede estar seguro de que muy pronto la regulación podrá modificarse en los términos propuestos por la AMF para contar con una legislación moderna, eficiente, más completa y que promueva y defienda un concepto de negocios que ha mostrado sus beneficios al emprendedor que se desarrolla tanto a nivel macro como microeconómico.

Para integrar una cadena de franquicias exitosa, lo primero que se debe determinar es el verdadero potencial del concepto de negocio en términos de viabilidad económica, aceptación en los mercados meta y reproducción del formato de operación y administración.

Posteriormente se debe establecer un plan estratégico de negocio, específico para el desarrollo de la cadena de franquicias, así como la documentación legal necesaria para lograr certeza jurídica.

Es necesario elaborar manuales de operación con herramientas para mantener la calidad de la operación, así como un programa para vender franquicias que genere candidatos calificados y dispuestos.

(Cada negocio requiere de un diseño propio. El peor error que se puede cometer es pensar que se puede imitar el programa de franquicias de otra empresa.

Las franquicias no son una moda. Son el método de expansión de mayor éxito en la historia de los negocios. Si aceptamos que una franquicia abre la puerta al crecimiento y la consolidación de los negocios y que ofrece el potencial de globalizar ese negocio y representa asimismo un seguro contra los ataques de la competencia, inclusive la internacional, los propietarios de negocios medianos y pequeños, como lo era *Mc Donald's* en los años cincuenta, deberían pensar seriamente en otorgar franquicias de su negocio, sabiendo que si no lo hacen ellos, muy probablemente lo hará su competidor.

Antecedentes y evolución de las franquicias en México

México se mantuvo ajeno por años al desarrollo explosivo que las franquicias alcanzaron durante las últimas décadas a nivel mundial, sin embargo, se puede decir que la franquicia es hoy, en nuestro país, uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

Las franquicias surgen en México a partir de 1980, toda vez que los primeros casos de franquicia en México se conocieron en los inicios de esta década. También, en virtud de que fue precisamente en 1982, cuando se promulgó la Ley de Transferencia Tecnológica, y a la que se puede atribuir que la franquicia no haya podido desarrollarse en nuestro país sino hasta fines de los ochenta.

La franquicia como un formato de negocio se desarrolló en México al entrar los años 1990. Su crecimiento se ha debido a las grandes ventajas que ofrece a las partes involucradas. Es un modo inmejorable de expandir un negocio y dominar mercados a la vez que constituye una forma segura y de poco riesgo para que un inversionista tenga su propio negocio y pertenezca a una red nacional o internacional (Puente, 2000:68).

Al referirse a la historia de la franquicia en México resulta imposible no hacer alusión al caso de *Mc Donald's* ya que puede decirse, de una u otra forma, esta compañía le abrió paso a otras franquicias extranjeras en el mercado mexicano.

Es importante considerar la serie de acontecimientos que en 1982 pusieron a México y a su economía al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias, entre otros, la nacionalización de la banca, el impulso del decreto de control de cambios, que se presentaba por primera vez en nuestro país, y la suspensión del pago de la deuda externa al registrar el banco central uno de los índices de reserva internacional más bajos de su historia reciente.

Es en esa época de incertidumbre económica, cuando *Mc Donald's* comenzó a sentar bases para su ingreso al mercado mexicano, con la apertura de sus dos primeras unidades en las ciudades de México y Monterrey. "Antes de la apertura de dichos restaurantes, hubo que obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado. Hay que recordar que se trataba de los primeros contratos de franquicia en la historia de México" (González, 1994:59).

Para que la aprobación y registro de los contratos fuera posible, las autoridades le impusieron a *Mc Donald's* una serie interminable de compromisos. Lo más importante es que, para que las autoridades pudieran aprobar y ordenar el registro de los contratos, fue necesario que éstas entendieran lo que es una franquicia y las diferencias básicas que existen entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían sometido a su aprobación y registro en el pasado. Ello permitió que en proyectos posteriores se partiera de una base más firme para la aprobación y registro de este tipo de contratos.

Así fue como, con el ingreso de *Mc Donald's* y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran *Howard Johnson's*, *TGI Friday's* y *Fuddrucker's*, marcaron a finales de 1987 el inicio de lo que, en los años posteriores, sería la expansión de las franquicias en México.

El 16 de junio de 1988 se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México. La conferencia estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio, esto sirvió para comprender que la Ley de Transferencia de Tecnología representaba el mayor obstáculo para el desarrollo de las franquicias en México; en ésta se pidió al representante de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) que colaborara con las autoridades mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y más adecuadas para el desarrollo de esta importante nueva forma de hacer negocios.

Así transcurrió el año de 1988 con la llegada al mercado mexicano de un número limitado de franquicias, si se comparan los registros de 1989 y 1990. Cabe mencionar que, en su gran mayoría, dichas franquicias eran extranjeras, provenientes de Estados Unidos.

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A. C., siendo en 1989 cuando ésta queda constituida formalmente. A la fecha tiene afiliadas alrededor de 200 empresas. Difunde la cultura de las franquicias a nivel nacional, profesionaliza al sector, interactúa con entidades gubernamentales (reglamentos y regulación) y apoya a las empresas mexicanas en la expansión del formato de franquicias a nivel nacional e internacional.

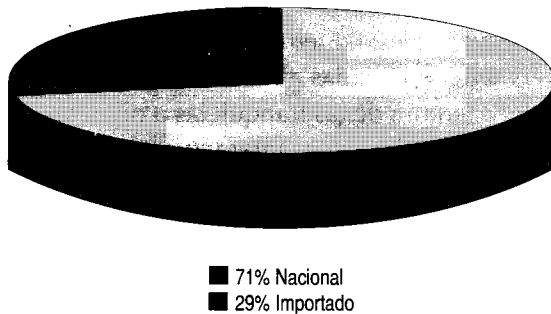
La existencia del reglamento de los criterios para la aprobación de contratos de franquicias y los resultados logrados por el gobierno en el abatimiento de la inflación de 1988 y en 1989, marcaron la pauta para que los ojos de las compañías más importantes del mundo se fijaran definitivamente en México.

En 1990 se dieron a conocer las nuevas reglas del juego del área de franquicias y de la transferencia de tecnología en general; autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaboraron un reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología que resolvería, casi en forma total y definitiva, la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicias en México. Fue hasta el 27 de junio de 1993 cuando la Ley de Transferencia de Tecnología fue abrogada para darle paso a la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial que está vigente en nuestros días.

A finales de 1994 el sector franquicias estaba conformado en un 54% por franquicias extranjeras y 46% nacionales; a mediados de 1995, incluso, se hablaba de una nueva proporción en el origen del concepto de franquicias: 52% nacional y 48% extranjeras (González, 1994:63). Muchas de las extranjeras dependían de insumos del exterior, y a raíz de la devaluación, estos se fueron al doble de su precio, por lo que gran número de ellas, ante la falta de competitividad, tuvieron que generar nuevas estrategias y planes de mercadotecnia para poder sostenerse en un mercado en el que habían penetrado a un alto costo. La tendencia ascendente en la importación de insumos, que prevaleció varios años, fue frenada, dado su efecto negativo en el crecimiento de las franquicias. Desde hace algún tiempo la mayoría de los franquiciatarios ha buscado

sustituir las importaciones por productos locales: hoy 71% de sus insumos son de procedencia nacional y 29% importados, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Origen de los insumos



Fuente: Revista *Entrepreneur*, enero del 2000, p. 11.

Se puede decir que en un inicio se dio en México un proceso de importación de franquicias y posteriormente un desarrollo de franquicias mexicanas.

El desarrollo de las franquicias en México ha implicado un proceso complejo, ya que si bien su crecimiento fue sostenido durante los primeros años, el *boom* ocurrió entre 1993 y 1994, la falta de regulaciones, de apoyos financieros para las empresas medianas y pequeñas, y sobre todo la falta de experiencia, desaceleraron este proceso hasta llegar en algún momento a revertirlo.

No ha sido sino hasta en los últimos tres años cuando se ha generado una profunda reconceptualización del sistema de franquicias. Hoy se prevé un crecimiento sólido y sostenido de las franquicias en México, en los primeros años de este milenio.

Cada día hay más mexicanos que buscan la manera de independizarse al abrir su propia empresa, y si bien las franquicias representan una excelente alternativa, para lograrlo se han cometido muchos errores producto del aprendizaje, aunados al hecho de que las condiciones del país no han sido precisamente las más favorables.

Esto, si bien es sólo una parte de la historia, ha generado mucha incertidumbre y poca credibilidad hacia este sistema. El riesgo es quedarse con esa imagen deteriorada, en muchos casos por información poco sustentada, y no aprovechar las grandes oportunidades que ofrecen las franquicias.

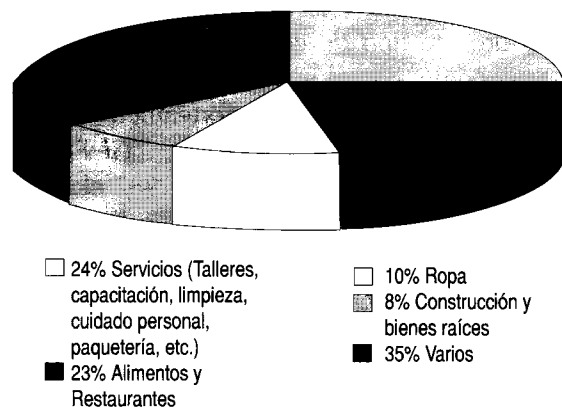
De forma similar al fenómeno que sucede en otras naciones, en México la probabilidad de supervivencia de un establecimiento franquiciado es hasta 35 por ciento mayor que la de un negocio independiente (Patargo, Becerra y Espejo, 2000:50).

Cuando empezaron a proliferar los sistema de franquicias, la mayoría provenían de Estados Unidos, y fundamentalmente consistían en conceptos de comida rápida, situación que provocó el mito que aún existe entre varios sectores acerca de que las franquicias son sinónimo de negocios estadounidenses de *fast food* (comida rápida).

Ferez Feher, vicepresidente de la AMF, asegura que ya no son los restaurantes quienes llevan la delantera. Hoy día, ese sector ocupa el segundo lugar con 23% del mercado, mientras que el de servicios está arriba con 24% (Juvera, 1999:103).

La realidad es que hoy podemos hablar de las franquicias como un formato de negocio que funciona para cualquier giro: desde empresas dedicadas a los servicios, a la ropa, a la construcción y bienes raíces hasta otras especializadas en diversión y entretenimiento; los alimentos y restaurantes sólo representan 23 por ciento del pastel, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

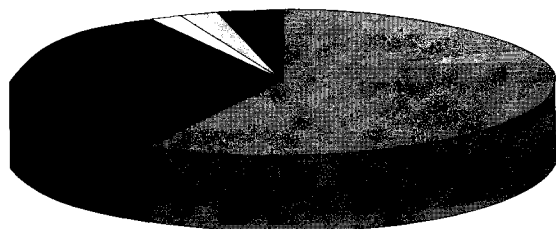
Distribución por giro



Fuente: Revista *Entrepreneur*, enero del 2000, p. 54.

En los últimos años las franquicias mexicanas han ido creciendo hasta llegar a representar 58 por ciento del total de las empresas franquiciantes, tal como se muestra en las siguientes gráficas:

País de origen de las franquicias en México

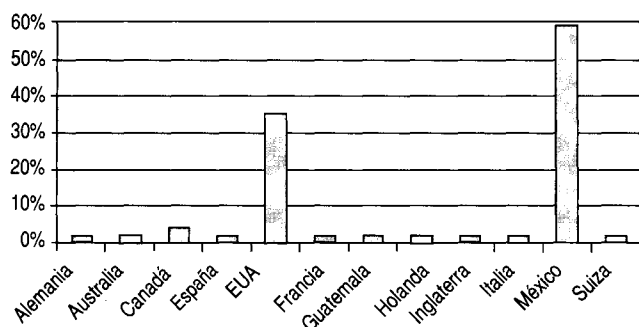


■ 58% México □ 2% España
 ■ 34% EUA ■ 4% Otros
 □ 2% Canadá

Fuente: Revista *Entrepreneur*, enero del 2000, p. 10.

GRÁFICA

País de origen en las franquicias en México



Fuente: Departamento de Estadística. Asociación Mexicana de Franquicias, julio 1997.

Esta tendencia demuestra que las franquicias han sido una buena alternativa para aquellos empresarios mexicanos que han generado conceptos exitosos y han tenido la visión de crecer compartiendo su experiencia. Tal es el caso de la cadena *Sushi Itto*, de comida japonesa, creada en México, que abrió con un local de apenas 20 metros cuadrados, con un concepto mucho más difícil de consolidar en el mercado que la hamburguesa. Sin embargo, en menos de diez años esta empresa cuenta ya con 50 unidades franquiciadas en México y Centroamérica y pronto iniciará operaciones en el mercado europeo, con oficinas en España. Ninguna otra cadena de este giro ha alcanzado esos niveles en el mundo occidental.

Estos emprendedores han integrado sus negocios con planes profesionales, planeación y una sólida estructura de asesoría hacia sus franquiciatarios. La

falta de estos elementos y de un adecuado diseño también han generado varios casos de franquicias mexicanas que han tenido que cerrar o cuyo crecimiento se ha visto seriamente mermado.

Las franquicias extranjeras, principalmente provenientes de Estados Unidos, han recorrido un camino similar. En ambos casos, el denominador común de su éxito sin duda ha sido estar dirigidas por franquiciantes profesionales, conscientes de la gran responsabilidad de hacer a sus franquiciatarios exitosos y de vigilar que el sistema se actualice y reaccione a los cambios económicos y del mercado. No basta vender franquicias; el verdadero reto del franquiciante es mantenerlas vivas.

En México los principales flujos de capital de inversión se han movido del sector especulativo hacia el sector productivo, en el que se incluyen las franquicias. Esta tendencia de invertir en negocios productivos se ha mantenido, lo que ha representado áreas de oportunidad para todas las personas que buscan independizarse con negocios estables.

El crecimiento sostenido del número de establecimientos operados bajo el sistema de franquicias de 1994 a la fecha es sorprendente, sobre todo si se toma en cuenta que las actuales condiciones de financiamiento bancario son mucho más restringidas que hace siete años, además de que por falta de crédito sólo cuatro por ciento de los franquiciantes otorga créditos sobre la mayor parte de la inversión a sus franquiciatarios; 49 por ciento otorga únicamente créditos parciales, es decir, sobre rubros determinados como el valor de la licencia o el equipo de operación y el restante 47 por ciento no da ningún tipo de financiamiento (Patargo, Becerra y Espejo, 2000:52).

Estamos ante un formato de negocio cuya inversión inicial no implica el uso de créditos que siguen teniendo costos muy elevados y sí permite la recuperación del capital en términos razonables y, sobre todo, seguros, lo cual es más importante para nuestro tipo de economía.

Los montos de inversión para establecer una franquicia son muy variables y dependen de una serie de factores, como el giro del negocio, local requerido, equipamiento, capital de trabajo y valor de la franquicia. Esto implica que no solamente existe un amplio abanico de franquicias de diversos giros para satisfacer las características empresariales de los franquiciatarios, sino que además se ofertan franquicias

en varios rangos de inversión y esquemas alternos de recuperación para satisfacer los diferentes perfiles financieros de los inversionistas.

Otros factores económicos que varían son la cuota inicial de franquicia, así como las regalías mensuales. Estos cambios no se deben, como se cree popularmente, a que una franquicia sea "barata o cara"; normalmente nos habla del grado de reconocimiento de la marca, de la rentabilidad del negocio y del soporte y la asesoría que ofrece el franquiciante a sus franquiciatarios. También influye qué tan demandada es esa franquicia.

De esta manera, se puede afirmar que, dadas las circunstancias económicas actuales, la figura de la franquicia en México se ha consolidado como una buena alternativa tanto para aquellos empresarios que cuentan con un concepto exitoso y reproducible, como para los inversionistas que buscan proteger y optimizar sus recursos.

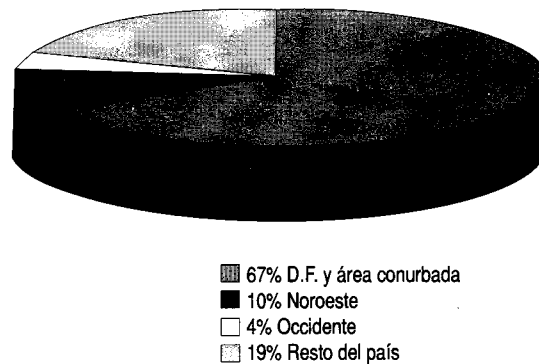
La curva natural de aprendizaje y las contingencias nacionales han servido de filtros, en los cuales únicamente las franquicias bien planeadas y con principios empresariales sólidos se perfilan con un crecimiento sostenido rumbo al siguiente milenio.

Con respecto a la distribución de las franquicias en la República Mexicana, se encontró que los estados con menor número de franquicias son Baja California Sur, Durango, Zacatecas, Nayarit, Hidalgo, Tlaxcala, Campeche y Yucatán, sitios en donde los emprendedores pueden ubicar fértiles campos de oportunidades. Por otro lado, las franquicias se han desarrollado con gran velocidad al norte del país, especialmente en Baja California, Tamaulipas y Coahuila. A decir de la AMF, del total de franquicias que operan en la república, 67% se ubica en el Distrito Federal y área conurbada, 10% en la región noreste; 4% en el centro y occidente y 19% en el resto del país, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

En relación con el origen del capital, 58% son nacionales; 34% estadounidenses; 1% de Canadá; 1% de España y 6% de otros países (Ochoa, 1999: 93).

Como puede observarse, el Distrito Federal sigue siendo el mayor concentrador de franquicias dentro del país: 67% de todo el sistema. Al respecto, Feher señala que aunque la capital no está del todo saturada, ya no es la misma que antes, dado que muchos franquiciantes comienzan a mirar hacia provincia para

Distribución de las franquicias



Fuente: Revista *Entrepreneur*, enero del 2000, p. 54.

extenderse. Pero en lo que se refiere a las franquicias mexicanas, no sólo se están expandiendo a lo largo de la república, sino que cada vez son más las que buscan oportunidades en otros países. A la fecha ya son 20 las franquicias mexicanas con operaciones en el exterior (Juvera, 1999:103).

Con respecto a la exportación de franquicias, si bien aún hace falta tiempo para que cobre fuerza, ya hay quienes la empiezan a llevar a cabo, y en grande. El mejor ejemplo de internacionalización lo da *Sushi-Itto*, firma del sector de restaurantes que comenzó en 1988 con un pequeño local con capacidad para 17 personas, comercializó el concepto de comida "japonesa occidentalizada", que hizo más sencilla la iniciación de un novato en el arte culinario oriental. El éxito no se hizo esperar, luego de un año y medio ya había cuatro sucursales propias y en 1991 se lanzan a la aventura de franquiciar. En 1999 fue reconocida como la número uno en crecimiento en el extranjero por la AMF. Su presencia se extiende a Panamá, Costa Rica, Salvador y Guatemala y, de acuerdo con sus directivos, próximamente estará también en Estados Unidos, Canadá, Italia y España. Esta expansión "ha significado mucho trabajo, especialmente porque tuvimos que adaptarnos a nuevos marcos legales, pero el potencial que vemos es formidable" comenta Alberto Romano, Director General de *Sushi-Itto* (Fuentes, 2000:87).

A poco más de una década del inicio de operaciones de las primeras franquicias en México, al cierre del primer trimestre de este año sumaban 450 firmas con este formato de negocio, las cuales operan en total 20,000 establecimientos y alcanzan ventas por

\$4,000 millones de dólares, según la AMF. De acuerdo con estas cifras, México ocupa la posición 10 entre los países con mayor número de franquicias y puntos de venta en el mundo. Se estima que en 1999 estos negocios aportaron 2.4% del Producto Interno Bruto (PIB) y generaron 189,419 empleos.¹

Así, con ventas de \$4,000 millones de dólares al año, las franquicias crecen en el país como la espuma. Entre los participantes de este *boom*, 60% son marcas de origen nacional cuyo éxito, en algunos casos, ha trascendido fronteras, con la exportación de sus productos o bien con la venta de sus conceptos y nombres a inversionistas americanos y europeos. En los mercados foráneos suenan nombres como *Sushi Itto*, *Ópticas Devlyn*, *Grupo Anderson's (Carlos & Charlie's)*, *El Fogoncito*, *Hawaiian Paradise*, *Tortas Locas Hipocampo*, *El Tizoncito*, *Kiko Donas*, *Alarmas Reser*, *Fancy Florerías* y *Muebles Segusino*, entre otros.

Las franquicias de mayor crecimiento en el país son Pemex, con 173 establecimientos; *Hawaiian Paradise* (101), *Tortas Locas Hipocampo* (55), *Express Books* (50), *Constructiva* (40) (Puente, 2000:74).

Conclusiones

Para el siglo XXI el panorama es amplio y halagador en el mundo de las franquicias. Con 10 años de experiencia en México y un porcentaje del mercado total todavía pequeño, las franquicias irán colocándose día a día en mayores sectores de la población, beneficiando a consumidores con la variedad de la oferta y a empresarios con la solvencia, bajo riesgo y soporte que ofrece este interesante formato de negocios.

De unos años para acá, el consumidor ha podido observar un aumento en los letreros comerciales y la publicidad de gran cantidad de empresas extranjeras y nacionales que repentinamente ha tenido un crecimiento exitoso. Desde que México tuvo una apertura comercial, los resultados en todos los rubros no se hicieron esperar para colocarle en una posición más competitiva dentro del mercado global.

Es así que las franquicias, como una nueva forma de hacer negocios, pudieron introducirse y expandirse vertiginosamente en nuestro país. Dentro de los diversos ramos de la industria, el comercio y los servicios, las franquicias han permitido a inversionistas medianos y pequeños invertir su capital en negocios de



riesgo controlado con un enorme soporte, capacitación y asesoría constante, lo cual sería muy difícil de tener en un negocio aislado.

Como definición podemos decir que franquicia es un sistema de comercialización de bienes o servicios en el que una persona física o moral llamada franquiciante transmite por medio de un contrato y por tiempo limitado a otra llamada franquiciatario, la licencia de uso de una marca y los conocimientos, métodos y sistemas que le permitan hacer funcionar en forma uniforme un negocio.

Entender el funcionamiento del sistema de franquicias significa comprender una filosofía de trabajo en equipo, un pensamiento de creatividad, entendimiento y mejoramiento continuo de las actividades que se realizan día con día.

Las franquicias no son la panacea a los problemas económicos de las personas, ni mucho menos se

pretende decir que son la única forma de desarrollarse en el mundo económicamente cambiante en el que vivimos.

Uno de los mitos que prevalecen es que este sistema de negocios es exitoso *per se*. La realidad es muy distinta: como cualquier negocio, implica un riesgo.

Una franquicia no es mejor o peor que un negocio independiente, simplemente es un formato de negocio que por sus características minimiza los riesgos y que por la experiencia a lo largo de los años, nos muestras sus bondades.

Comprar franquicias es comprar experiencias, tecnología y seguramente éxitos y buenas utilidades; el adquirirlas tiene sus riesgos, por lo tanto es importante investigar antes de invertir y elegir la que más convenga.

Bajo este concepto de negocios, todos los elementos deben conjugarse armoniosamente: el manual de operaciones, el contrato, la elección del franquiciatario, la transferencia de tecnología, la visión de largo plazo, etcétera, deben estar íntimamente ligados. Y para disminuir riesgos, hay entidades a las cuales recurrir. Una de ellas es el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), organismo gubernamental donde se registran marcas, patentes y contratos de franquicia. En caso de ser necesario, también se puede acudir a una consultora.

Otra entidad a la que se puede acudir es a La Asociación Mexicana de Franquicias, la cual tiene como objetivo principal ayudar a la consolidación del sistema de este formato de hacer negocios y se encarga de difundir la "cultura" de la franquicia y crear conciencia entre los empresarios mexicanos para que estén bien informados.

Las principales franquicias que están en venta se encuentran afiliadas a la AMF. Como asesor, la AMF estudia y explica las posibilidades de hacer nuevos negocios, la regulación, los principales componentes, etc. Las franquicias constituyen uno de los formatos de negocios más populares en México y el mundo, debido a que conforman una gran estrategia de expansión y dominación de mercados.

Para el nuevo milenio, los retos a los que se enfrentarán los empresarios que sigan este sistema de comercialización de bienes y servicios son: incrementar el número de puntos de venta, consolidarse regionalmente, sistematizar sus procesos de trabajo; erigir una imagen de calidad y eficiencia ante los consumidores, y crear mecanismos de

financiamiento que permitan expandir sus servicios y productos en los ámbitos nacional e internacional.

Es necesario diseñar e implementar estrategias que les permitan a los empresarios aprovechar mejor las condiciones presentes y enfrentarse con éxito a un mercado cada vez más competitivo y complejo; que se reflejen en una imagen más sólida de algunas marcas, mejor calidad de productos y servicios, mayor desarrollo tecnológico, un interés más elevado por satisfacer las necesidades del consumidor y, finalmente, en el impulso que muestra la demanda.

Pero todavía son muchos los obstáculos que impiden a esta industria desarrollarse a su máxima capacidad. Uno de ellos es la falta de conocimiento sobre el tema. Aunque, hoy algunas carreras universitarias ya ofrecen la materia de "Desarrollo de cadenas de franquicias", esto no es suficiente y la desinformación al respecto permanece.

En México contamos con franquicias de calidad de exportación, cada día son más las empresas que incursionan en otros mercados con conceptos exitosos.

Los mercados extranjeros están sedientos de negocios innovadores, la experiencia nos demuestra que hay conceptos mexicanos que son sumamente exitosos en mercados americanos y europeos y que cada día nos buscan más. De los mercados centroamericanos ni hablar, prefieren infinitamente hacer negocios con mexicanos con lo que son afines en lengua, costumbres y tradiciones que con mercados norteamericanos que no entienden y no simpatizan.

Las franquicias representan hoy una de las mejores formas de inversión en el mundo. Son una de las mejores opciones para hacer negocio, representan verdaderas oportunidades tanto para empresarios convencidos de crecer y multiplicar su empresa con este esquema como para personas deseosas de compartir el éxito con determinada empresa, estando decididos a lanzarse a crecer con ellos.

En nuestro país y debido al reflejo de la terrible crisis económica que se padece, las franquicias representan verdaderas opciones de negocio para aquellos que quedaron desempleados o que sus negocios no sobrevivieron a los problemas que les aquejaron.

Mucha gente en nuestro país cuenta con cierto capital y está temerosa de invertirlo pero su incertidumbre es mayor al pensar en sólo dejarlo a la suerte de los intereses bancarios. Gente que busca futuro y claridad en sus inversiones y que no pretende perder lo que aún le queda.

Está comprobado, que si un buen franquiciatario trabaja de la mano con la empresa franquiciante, cuenta con una buena ubicación y maneja un concepto interesante que involucre a un mercado potencial en crecimiento, traerá como resultado un extraordinario negocio además de jugosas utilidades para ambos.

Las franquicias son negocios que permiten un crecimiento rápido y homogéneo, el franquiciante mantiene una estructura administrativa comparativamente más pequeña que con negocios independientes, pero así controla mejor todos esos puntos de venta, minimizando los costos de operación.

Hay a quienes el sistema de franquicias les ha funcionado y otros a los que no tanto. Lo importante es no caer en los extremos, vanagloriándolo o desacreditándolo de primera instancia. Se debe comprender que en una franquicia la responsabilidad siempre es compartida y que, como cualquier negocio, tiene sus pros y contras.

De primordial importancia es sopesar las ventajas y desventajas para saber si el elegido es el formato de negocio que se apega a las características personales y aspiraciones de ambas partes, pues no es el único camino, la forma tradicional de conducir una empresa es igualmente válida.

Es importante entender que no todos los negocios son franquiciables; éstos deben ser aquellos cuyo concepto sea exitoso y el mercado lo demande. Deben ser repetibles y financieramente convenientes para ambas partes. Para que un franquiciante pueda desarrollar el concepto debe tener una Marca Registrada que pueda licenciarse. Debe ser un negocio transmisible. Los inversionistas que se buscan deben ser seleccionados muy detalladamente pues tendrán que identificarse plenamente con la empresa y ponerse la camiseta.

El otorgamiento de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera. Y en eso radica su mayor recompensa. Este sistema de comercialización permite a las compañías pequeñas expandirse más allá de sus mercados locales y regionales. Convierte en gigantes a compañías de tamaño mediano.

El otorgamiento de franquicias es un medio comprobado para crecer al que pocos sistemas de negocios pueden equipararse. El otorgamiento de franquicias brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y el desarrollo del

negocio. Las cuotas iniciales por franquicia generan ingresos que pueden regresarse a la matriz de la franquicia y emplearse para inversión, diversificación, mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo y muchas funciones más, esenciales para el éxito en los mercados de hoy.

Nota

- ¹ México (2000), "Informe elaborado por el Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión" en *Expansión*, mayo.

Fuentes bibliográficas

- Feher Tocatli, Ferenz (1999), *Franquicias a la Mexicana*, México, Mc Graw-Hill.
- González Calvillo, Enrique (1994), *Franquicias*, México, Mc Graw-Hill.
- Raab, Steven S. y Matusky, Gregory (1992), *Franquicias: cómo multiplicar su negocio*, México, Limusa.
- Reyes Díaz-Leal, E (1990), *Franquiciando en México*, México, Em- prender.

Publicaciones periódicas

- Aguilar, Graciela; Hernández, Julián Javier y Torres, Miguel (2000), "Franquicias regionales" en *Entrepreneur*, enero.
- Fuentes, Valentín (2000), "Vuelven los días felices" en *Expansión*, núm. 790, mayo.
- Gallástegui Armella, Juan Manuel (2000), "La ley y las franquicias" en *Entrepreneur*, enero.
- Juvera, Piolo (1999), "Franquicias. Al andar se hace camino" en *Expansión*, núm. 765, mayo.
- Patargo, Laura; Becerra, Miriam y Espejo, Oscar (2000), "A siete años de franquicias" en *Entrepreneur*, enero.
- Puente, Cecilia (2000), "Franquicias: El negocio funciona" en *Mundo Ejecutivo*, núm. 251, marzo.
- Vinay, Ramón (2000), "Con sello Mundial. Franquicias: causa y consecuencia de la globalización" en *Entrepreneur*, enero.

Otras fuentes

- Departamento de Estadística. Asociación Mexicana de Franquicias, julio 1997.
- "Las franquicias más rentables", informe elaborado por Raquel Ochoa y el Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión, revista *Expansión*, mayo 12, 1999.
- "Los de adelante corren mucho..." informe elaborado por el Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión, revista *Expansión*, mayo 10 del 2000.