

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como objetivo explicar el panorama de las franquicias, desde su creación y su evolución, hasta la situación actual, tanto en nuestro país, como en el mundo entero.

Se busca que el lector puede conocer lo que es una franquicia, tipos de franquicias, sus principales características, las ventajas y desventajas de operar con este sistema, la legislación que se ocupa de regular este tipo de negocios, y algunos consejos para las personas que están interesadas en invertir su dinero en la apertura de un establecimiento franquiciado.

También se busca dar a conocer algunas de las teorías existentes para el análisis y diagnóstico de las empresas, y de esta forma, que el lector comprenda las bases del estudio que se hará de la empresa.

2.1 Las franquicias

Las franquicias son un modelo de negocio muy popular en los últimos años en México y casi todos los países debido a que en el mundo globalizado en el que vivimos la preocupación de las empresas por expandir sus mercados ha visto en ellas una opción viable que no requiere hacer una inversión. Por otro lado, las personas que desean emprender un negocio han encontrado en las franquicias una forma de reducir el riesgo de su inversión pues de esta manera adquieren el *Know How* y la asistencia necesaria que les permite competir de manera más equitativa con las empresas que ya están consolidadas, no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial y que cuentan con gran capacidad de inversión, experiencia y contra las cuales sería muy difícil hacerlo de otro modo.

2.1.1 Definición de franquicia

La palabra franquicia proviene de una traducción literal del vocablo inglés *franchise*, aunque esta palabra se origina del francés *franchisage*.

"Existirá una 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 le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe. Quien conceda una Franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley." (Ley de la Propiedad Industrial, artículo 142)

Aunque una figura comercial no esté denominada como franquicia, si existe licencia de uso de una marca, transmisión de conocimientos y asistencia técnica, está será considerada como tal.

Una franquicia es un negocio consolidado, que ha hecho una planeación y una investigación, que ha creado reglas y procedimientos; que ha logrado posicionar en el mercado su nombre comercial y su marca; que ha aprendido de sus errores y a conseguido una mejora continua; y que ha obtenido rendimientos necesarios para considerar su negocio viable, decide hacer un contrato con el cual se compromete a transmitir todo su conocimiento y a permitir que una nueva empresa opere en el mismo u otro mercado bajo su nombre y marca y a brindarle la ayuda necesaria en aspectos legales, financieros y operativos a cambio del pago de cierta cantidad de dinero mensual, fija o variable, y un monto inicial por los derechos de usar dicha marca.

Según Arce (1995), el término franquicia tiene diversas acepciones:

- a) El derecho a explotar un negocio, como privilegio o concesión.

- b) Establecimiento o lugar donde se desarrollan las actividades de una empresa mercantil.
- c) Contrato o convenio legal.

Podrán existir muchas definiciones de este vocablo, pero todas ellas se coinciden en que una persona llamada Franquiciante o Franquiciador celebra un contrato con otra persona llamada Franquiciado o Franquiciatario con el cual pactan ante la ley correspondiente, derechos y obligaciones para cada uno sobre transmisión de *know how*, uso de marca y nombre comercial, métodos y técnicas de negocio, productos y/o servicios, condiciones económicas, asistencia técnica y duración del mismo.

2.1.2 Elementos básicos de las franquicias

“Tres elementos destacan como básicos para darse el fenómeno de la franquicia: la marca, la uniformidad del producto o servicio y el pago del franquiciatario al franquiciante.” (Arce, 1995, p.11)

La marca, el primero de estos tres elementos, es lo que hace que el consumidor identifique al negocio con un nivel de calidad y servicio. Cuando alguien compra una franquicia, una de las razones más comunes es que supone que es más fácil que el consumidor demande un producto o servicio si ya lo conoce, ya sea por contacto directo, es decir, que lo haya consumido, o que tenga en su mente la imagen del negocio derivada de propaganda, publicidad o de comentarios de otras personas.

La uniformidad del producto, segundo elemento señalado por Arce como básico, es una característica muy relacionada con la marca, y sin la cual no podríamos hablar de franquicia, pues este sistema de negocio supone que no existe diferencia alguna en adquirir un producto o servicio con un franquiciatario u otro, o con el negocio original. Si no existe uniformidad estaríamos hablando simplemente de licencia de uso de marca o nombre comercial.

Uno de los beneficios del franquiciante, además de el de expandir su negocios con dinero ajeno lo cual sería más difícil de hacer con sus propios medios, es que derivado de la cesión de derechos de uso y explotación del nombre comercial deberá

recibir a cambio una cantidad de dinero (derechos de franquicia) al iniciar operaciones y posteriormente cantidades fijas o un porcentaje de las ventas (regalías).

La marca, la uniformidad y la contraprestación son la esencia de la franquicia, pero yo agregaría y resaltaría la transmisión del *know how* y la asistencia técnica y control por parte del franquiciante como uno de los elementos más importantes. Creo que no se puede llegar a la uniformidad sin recibir la información necesaria que permita iniciar el negocio, operarlo y controlarlo de una forma adecuada y probada anteriormente, y tampoco sería posible sin ser asesorado, evaluado y controlado constantemente por el franquiciante en el mantenimiento de esta uniformidad.

2.1.3 Ventajas y desventajas de las franquicias

En una franquicia existe cierto riesgo de fracaso, aunque menor al de los negocios independientes. Abrir una franquicia tiene muchos beneficios, pero se debe principalmente trabajar muy duro para poder obtener resultados positivos. Invertir en una franquicia no significa tener todo resuelto y confiar en que el negocio saldrá a flote pase lo que pase. Como en cualquier otro negocio, hay que cuidar todos los aspectos, operativos, mercadológicos, financieros, etc., y estar preparados para situaciones macroeconómicas inesperadas. Hay que estar en constante control y actualización para poder mantener los estándares de la franquicia y los requeridos por el mercado y para poder competir. Se requiere contratar personal más calificado que pueda cumplir con las exigencias de este tipo de negocios por lo tanto el proceso de selección es más cuidadoso además de que se deben establecer programas de entrenamiento para los nuevos empleados así como capacitación continua para toda la plantilla laboral.

Ferenz Feher, consultor de negocios y actual presidente de la asociación mexicana de franquicias, en entrevista para la revista *El Inversionista* del mes de febrero de 2005, dijo que el 60% de los negocios independientes no completan el segundo año de vida, mientras que el 95% de las franquicias llegan al séptimo u octavo año y que son más recomendables por ser negocios previamente probados.

| Cuadro 2.1.3.1 Ventajas y desventajas de las franquicias para las partes del contrato | | |
|--|---|--|
| | Franquiciante | Franquiciatario |
| Ventajas | Expansión del negocio sin desembolsar dinero. | Realiza una inversión menos riesgosa. |
| | Nueva fuente de ingresos. | Recibe tecnología que de otra forma no podría pagar. |
| | Aumentar ventas | Innovación permanente en tecnología y métodos de operación. |
| | Mantiene cierto control. | Opera con una marca y nombre comercial posicionados en el mercado. |
| | El franquiciatario asume cualquier relación laboral. | Participa en un sistema de administración, operación, ventas y publicidad de una empresa más desarrollada. |
| | El franquiciatario es independiente para fines fiscales. | Capacitación e inspecciones periódicas proporcionadas por el franquiciante. |
| | Aumentar presencia en el mercado. | Adquiere experiencia ajena. |
| | Fortalecimiento y preservación de la marca. | La inversión es relativamente menor que si se tratara de un negocio nuevo. |
| | Aumentan los ingresos por el cobro de regalías. | Personas con inquietudes pero sin ideas pueden obtener rentabilidad de su dinero. |
| | El cobro inicial ayuda a recuperar la inversión en el desarrollo de la franquicia. | Ayuda para encontrar el local adecuado. |
| | El poder de compra aumenta. | Es más fácil conseguir un buen local si se tiene el respaldo de una marca conocida. |
| | Puede repartir el costo de su publicidad. | Se tiene un apoyo moral en situaciones desalentadoras. |
| | | Se recibe ayuda para la adaptación del local. |
| | | El costo de la publicidad y promoción es menor por las economías de escala. |
| | | El poder de compra es mayor debido a las economías de escala. |
| | Es un negocio menos costoso de operar. | |
| | Financiamiento. | |
| | Costo mucho menor de investigación y desarrollo. | |
| | El pago de regalías está asociado a los resultados. | |
| Desventajas | Riesgo de mal uso de la marca. | El costo inicial puede ser excesivo. |
| | Riesgo de bajos índices de rentabilidad. | Posibilidad de fracaso. |
| | Incumplimiento por parte de los franquiciatarios del pago de regalías. | El crecimiento puede estar limitado por el franquiciante. |
| | Alteración de los métodos de operación por parte de los franquiciatarios. | El pago de regalías puede ser muy alto. |
| | Tiene que invertir en el desarrollo del sistema de franquicia. | Poca independencia. |
| | Puede haber incompetencia y falta de ética por parte de los franquiciatarios. | El contrato generalmente es por corto tiempo. |
| | | La intervención del franquiciante en la operación del negocio puede crear conflictos de intereses. |
| | | Falta de prestigio propio. |
| | | Falta de flexibilidad. |
| | | La cancelación es difícil. |
| | Puede resultar que el franquiciante sea incompetente y poco ético. | |
| | Existe la posibilidad de no haber elegido una franquicia adecuada a los gustos, preferencias, posibilidades y <u>necesidades del franquiciatario.</u> | |
| | El prestigio de la marca y nombre comercial y de los productos puede verse afectado por el mal manejo de otros franquiciatarios o del franquiciante. | |

Fuente: Resumen de varios autores

Podría parecer de primera impresión que una franquicia es un negocio seguro, sin riesgos, donde todos ganan; un negocio donde solo hay que se necesita que se unan un empresario exitoso y un inversionista para que juntos, cada uno aportando sus posesiones (*know how*, marca y nombre comercial, etc. y dinero y trabajo, respectivamente) inicien un proyecto de en cual los dos tienen mucho que ganar y nada o muy poco que perder. Aunque la mayoría de los concededores y estudiosos de las franquicias, resaltan más las ventajas de las franquicias y a mi parecer esto es por que, aunque existen algunas desventajas y el panorama no es tan prometedor como se podría pensar de primera impresión, puesto en marcha de manera adecuada, en el lugar adecuado y manejado eficientemente, un negocio de franquicia siempre tendrá más ventajas que desventajas.

Para mostrar con mayor claridad las ventajas y las desventajas de un negocio de franquicia, el cuadro 2.1.3.1, construido con información obtenida de varias de las fuentes consultadas, que resume toda la información, pero al mismo tiempo abarca todos los puntos tomados por cada autor. Para ver una descripción más profunda del cuadro, se deben consultar los anexos de esta tesis (anexo 1).

2.1.4 Tipos de franquicia

Clases de franquicias

Según Javier Arce Gargollo (1995) en su libro *El contrato de franquicia*, existen dos tipos de franquicias:

La franquicia de producto y marca, que en inglés se denomina *Product and trade mark franchising*, puede llamarse también de distribución y es en la cual existe una relación de ventas entre un proveedor y un distribuidor en la que el último, adquiere cierta identidad del proveedor y tiene que invertir sumas grandes de dinero en el establecimiento de estas. Un ejemplo de esto son las embotelladoras de refrescos, las gasolineras, etc.

El segundo tipo, la franquicia para la crear y explotar una negociación, que en inglés es llamada *Business format franchising* o *Package franchising*, puede llamarse

también industrial o de producción y en esta existe una relación que involucra más aspectos que la de producto y marca, pues además de estos, también se comparte un sistema de comercialización, manuales de operación, procedimientos, programas de entrenamiento, apoyo de publicidad y asistencia y guía del franquiciante durante la operación y desarrollo del negocio. Un ejemplo de esta son las de comida rápida y renta de automóviles y otra de las características que posee es que requiere una inversión mucho menor para su establecimiento.

Franquicias según el sector de actividad

1. Franquicia de producción.- El franquiciante es propietario de la marca y fabricante de los productos que distribuyen los franquiciatarios.
2. Franquicia industrial.- El franquiciante le cede al franquiciador el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.
3. Franquicia de distribución.- El franquiciante distribuye a través de los puntos de venta de su red productos fabricados por otras empresas.
4. Franquicia de servicios.- El franquiciante ofrece a los franquiciatarios la fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con método experimentado y caracterizado por su eficacia.

2.1.5 Historia de las franquicias y su situación actual

Historia de las franquicias

El origen de las franquicias data de mediados del siglo XIX en el año de 1862 cuando en Estados Unidos un hombre hoy famoso de Apellido Singer, dueño de la compañía I.M. Singer & Company que se dedicaba a la fabricación y venta de máquinas de coser tenía necesidades de distribución de sus productos pues el mercado estaba creciendo pero no contaba con el capital para establecerse en otras partes o para surtir sus producto a consignación. Por lo anterior decidió venderlas a sus propios vendedores para que estos las llevaran al consumidor final con un sobreprecio, sentando ahí sin saberlo las bases de lo que hoy en día es una de las practicas más comunes de expandir un negocio.

Aunque se creó en 1886, no fue sino hasta 1989 que comenzó a crecer cuando cambió, de solo ser una compañía de fuentes de sodas, a otorgar el derecho de que otros establecieran embotelladoras y distribuyeran su producto por todo el país. De esta forma los dueños de Coca Cola entregaban el producto a los embotelladores que se encargaban de la distribución y todos los gastos necesarios para esta, así como los gastos de instalación de la planta.

En 1925 en la ciudad de Quince, Massachussets, un señor llamado Howard Dearing Jonson compró por la cantidad de 500 dólares una farmacia que tenía un puesto de helados. Nunca pensó que ese pequeño negocio, el cual había comprado con dinero prestado, pronto se convertiría en un restaurante, que más tarde evolucionaría para ser una gran cadena de restaurantes y heladerías y que 30 años después abriría el primero de los más de 600 hoteles Howard Johnson que existen en la actualidad en 10 países.

Años más tarde, en 1929, General Motors comenzó a trabajar de forma similar a la de Singer para poder tener mayor número de puntos de venta en mercados a los cuales no tenía oportunidad de llegar por falta de capacidad económica, estableciendo un sistema de franquicias con el que actualmente operan las compañías automotrices y que se les llama Concesionarios o Distribuidores y el cual se extendió poco a poco a otras empresas y países fue el paso inicial para lo que hoy conocemos como sistema de franquicias .

En 1930 las compañías petroleras comenzaron a autorizar expendedoras independientes para vender su producto y con esto se dio una guerra de precios causada por la excesiva competencia. La empresa Standard Oil decidió que si rentaba sus gasolineras a los administradores de estas se dejaría de preocupar por la administración de la gasolinera, el pago de salarios y no tendría riesgos, su negocio se concentraría en cobrar rentas.

Las franquicias de comida rápida (fast food) entre las que se pueden mencionar McDonald's, Burger King o Kentucky Fried Chicken comenzaron a tener importancia en los años 50.

En los años 70 en Europa el mercado estaba tan saturado que la gente tenía muchas opciones y comenzaba a fijarse a la hora de escoger un servicio o producto en cosas como la calidad, la marca, la envoltura, el logotipo, etc. Es así como los negocios consolidados comienzan a vender franquicias. En 1983 se celebraron las Primeras Jornadas nacionales de Franquicia en España debido al fuerte crecimiento de las franquicias las cuales llegaron a su esplendor a partir de 1986 con la entrada de empresas principalmente de procedencia francesa y estadounidense, antes de esto, durante casi 20 años, pocas personas tenían conocimiento de este modelo de negocio. A finales de los 80s empresas americanas se establecían en Rusia utilizando el sistema de franquicias para vender refrescos, hamburguesas y pizzas.

En 1986 llega a México McDonald's, aprovechando la oportunidad de un mercado virgen, arriesgándose a tener problemas, pues en nuestro país no existía todavía una legislación para este modelo comercial, y sorprendiendo con características inexistentes en México como el pago de salario por hora, la mercadotecnia agresiva, los puestos de trainee y el gran nivel de estandarización que presentaban sus productos. "Con un nacionalismo a ultranza, había quienes afirmaban que la llegada de McDonald's y de Domino's Pizza representaban el principio del final de los conceptos más tradicionales de nuestra alimentación, como las taquerías y torterías." (<http://www.franquiciasdemexico.org/artmitos.html>)

Para 1988 se notaba un crecimiento enorme del mercado de las franquicias en Estados Unidos las cuales en su conjunto llegaban al medio millón de establecimientos que atendían a más de 7 millones de personas.

Hacia finales de los años 80 otras marcas se aventuraron a venir a México. Tal fue el caso de Domino's Pizza y Howard Johnson, quienes utilizaron un modelo diferente al de McDonald's para su ingreso al país. En el caso de esta última, la empresa estableció, junto con socios mexicanos, una oficina propia en nuestro país. Las otras dos marcas entraron en base a contratos de Franquicia Maestra, es decir, un grupo mexicano adquirió los derechos exclusivos de desarrollar y franquiciar las marcas en México. (<http://www.franquiciasdemexico.org/artinicioformal.html>)

En 1989 se crea en México la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) por un grupo de empresarios que estaban preocupados por la inexistencia de una legislación y

que buscaban darle mayor formalidad y tratar de que se creara una regulación que los protegiera y los guiara, pues hasta ahora se habían respaldado en otras leyes como la de licencia de marca, transferencia de tecnología y distribución. Ese mismo año la AMF organizó la Primera Feria Internacional de Franquicias, primera en el mundo de este tipo, y posteriormente unos meses después se celebró en Estados Unidos la primera. La AMF tenía 6 socios en 1989, 15 en 1990 y llegó a los 60 a inicios de 1991 cerrando el año con 150 socios que generaron 70,00 empleos y 750 millones de dólares.

En los primeros años de la década de los 90, comienza el desarrollo de las franquicias en Argentina, aunque de forma lenta y sola aplicada en ciertos negocios debido al entorno político y legal y a la situación económica que vivía ese país, teniendo su auge hasta el periodo entre los años de 1998 y 2002. En Venezuela a partir de 1996 comienzan a operar empresas multinacionales principalmente estadounidenses.

En 1991 con la nueva ley de la propiedad industrial, aparece en México por primera vez la definición de franquicia como un modelo comercial. En ese mismo año se dio “el *boom* de las franquicias” donde las franquicias extranjeras tenían un éxito impresionante y muchos empresarios mexicanos al ver esto decidieron franquiciar sus negocios.

1992 para México fue un año donde se compraron más franquicias extranjeras de los negocios nacionales que se abrieron. A finales de 1993 existían 3,235 negocios franquiciados, 305 nacionales, 68 de origen estadounidense y 2% de europeos.

“La situación económica del país a partir de 1994 casi hizo quebrar a un gran número de empresas, incluyendo a las franquicias aunque éstas supieron sobrevivir muy hábilmente, ya que para dicho año las franquicias llegaron a duplicar sus puntos de venta de 5,000 a 11,000, generando más de 110,000 empleos” “Para 1996 el número de franquicias era de 180 con 14,500 puntos de ventas y la generación de 135,000 empleos” En 1997 operaban 450 franquicias con cerca de 16 mil puntos de venta estimadas en US \$3,000 millones y generaron 156 mil empleos. “En lo que respecta a 1998, el crecimiento del sistema de franquicias fue de aproximadamente 20 por ciento con respecto al año anterior, rebasando ya las 500 franquicias disponibles en México y empleando unas 200 mil personas.” (Feher, 1999, pp. 58, 75 y 78).

Es así como fueron surgiendo las franquicias en el mundo, hasta convertirse en lo que hoy conocemos, tomando como núcleo la marca y apoyándose en la asistencia por parte de los franquiciantes y en la transmisión del *know how* (saber hacer, conjunto de conocimientos estratégicos comprobados que ayudan al desempeño exitoso de las actividades del negocio).

Situación actual de las franquicias en el mundo.

“En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.” (<http://www.monografias.com/trabajos/franquicia/franquicia.shtml>)

El crecimiento de las franquicias es uno de los ejemplos más visibles del efecto de homogenización derivado de la globalización. Estas se han desarrollado enormemente y con gran éxito, aunque no en igual proporción y características, en casi todo el mundo. La diferencia en el grado de desarrollo de las franquicias se debe al desarrollo del país y a su comportamiento económico pues si la economía está estable o se puede considerar sana, habrá más empresarios extranjeros que deseen vender sus franquicias a ese mercado pues existirán mayores posibilidades de éxito; así mismo los empresarios locales pensarán en la posibilidad de franquiciar su negocios como una alternativa de expansión; y por ultimo lo más importante de todo, existirán en ese mercado más inversionistas dispuestos a arriesgar su dinero y emprender un nuevo negocio y para ellos una franquicia será la forma de disminuir dicho riesgo.

El desarrollo en los últimos años del gigante asiático, China, la importancia cada vez mayor del mercado Europeo con todas sus ampliaciones, el buen ritmo de crecimiento de la franquicia en Brasil, la madurez y nuevas tendencias que demuestran los EE.UU. o el despegue de países iberoamericanos como Colombia y, en general, la situación en el mundo, es información fundamental para conocer y prever con más nitidez las tendencias y aprovechar mejor las oportunidades que se nos presenten. (<http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/datos/introduccion.asp>)

La revista *El Inversionista* en su publicación del mes de febrero de 2005 muestra información obtenida del Consejo Mundial de Franquicias (WFC por sus siglas en

Inglés) donde dice que existen en la actualidad más de 17,500 empresas franquiciando en el mundo las cuales generan cerca de 12.5 millones de empleos y 1.4 trillones de dólares anuales en ventas creciendo a un ritmo anual entre 10 y 12%. Esto nos da una idea de la importancia que ha tomado este sector. Este gran crecimiento ha propiciado que se creen asociaciones de franquicias a nivel mundial que en la actualidad llegan a las cifra de 50, y 15 de ellas son reguladas por una legislación que dice como deben operar de forma específica las franquicias en sus países.

En Estados Unidos existen hoy en día 1,500 franquicias que generan 18 millones de empleos y 1 de cada 12 negocios es franquicia que involucra a más de 75 industrias y suma 767,000 puntos de venta. Estos datos tomados de la revista El Inversionista nos ayudan a ver la importancia del mercado estadounidense y guardando las distancias, sugiero que con esto podemos ver en lo que se puede llegar a convertir este mercado en nuestro país si se fomenta el desarrollo del sector, se busca una regulación adecuada y planes de inversión que permitan a más personas iniciar un negocio propio.

Situación actual de las franquicias en México

El panorama económico de nuestro país en los últimos años ha mostrado cierta estabilidad y esto es algo que ha ayudado al crecimiento de las franquicias. Las personas sienten que el escenario es propicio para iniciar un negocio propio y han encontrado en las franquicias una opción que les brinda un grado menos de riesgo.

A pocos años de la entrada de las primeras franquicias a nuestro país, podemos afirmar con agrado que, además de formar parte indiscutible de las cifras económicas de México, es un tópico que se imparte en universidades y forma parte del lenguaje de todos los empresarios mexicanos. Es impresionante observar y analizar el desarrollo de las mismas, la madurez del sector y la gran cantidad de unidades que vemos todos los días a lo largo del territorio nacional. (<http://www.franquiciasdemexico.org/arthablandoclaro.html>)

Abrir una franquicia no significa que se tiene la formula mágica que asegura el éxito de nuestra empresa, pero si se ha podido notar, a lo largo de su historia en el mundo y en México, que el porcentaje de empresas que cierran es menor para las que optan por este esquema de negocio y que, aunque no son inmunes a verse afectadas por

problemas macroeconómicos, si tienen mayor resistencia que las que operan con su propio nombre.

“Considero que el sistema de franquicias se ha consolidado en México como una forma de hacer negocios que ofrece muchas bondades y beneficios, no sólo al franquiciante y al franquiciatario, sino que también a redes de proveedores y lo más importante al consumidor final.”
(<http://www.franquiciasdemexico.org/artsituacionactualfra.html>)

En un principio muchas personas objetaban que la entrada de franquicias de empresas extranjeras a nuestro país, principalmente de provenientes de Estados Unidos, acabaría con la industria nacional y afectaría a los pequeños y grandes empresarios que talvez no podrían competir con negocios que tenían el apoyo de grandes consorcios transnacionales. Se tachaba de malinchista a los que acudían a adquirir un producto o servicio en estos lugares y se abogaba por consumir lo que fuera de origen nacional. Lo que la mayoría no tomaba en cuenta era que, aunque en efecto el nombre comercial era propiedad de empresarios extranjeros que obtenían un beneficio económico derivado de ceder los derechos de explotación, los inversionistas y las personas que trabajaban para estas empresas eran mexicanos, lo cual significaba que si existían ventajas para nuestro país y sus habitantes.

Hoy en día, según datos de la AMF el 60% de las franquicias que operan en México son nacionales, 35% estadounidenses, 3% españolas y 2% de otras nacionalidades y el 75% de los insumos usados por estas franquicias son de origen mexicano y solo el 25% proviene de otros países
(<http://www.franquiciasdemexico.org/estadisticas.html>).

Al contrario de lo que pensaron muchos a su entrada, las franquicias han dado varios beneficios a nuestro país. Aunque el número de franquicias como KFC, Domino's Pizza y McDonald's supera a las mexicanas, existen ahora franquicias de comida tradicional mexicana que fomentan el gusto por este tipo de comida y demuestran que la entrada de empresas extranjeras de comida no ha cambiado los hábitos alimenticios de los mexicanos pues los establecimientos de tacos, los de pozole, barbacoa o tortas siguen operando y creciendo en el país. Además muchas de las

franquicias extranjeras de comida han tenido que hacer lo que se conoce como tropicalización (adecuarse a las características de un mercado) del producto para satisfacer los gustos de los mexicanos.

Como muestra vemos que hay un importante número de marcas mexicanas que operan en el extranjero como franquicias al mismo tiempo que se crean nuevos conceptos de negocio nacionales que buscan crecer bajo este esquema... Sin embargo, es una realidad que el sector en México alcanzaría un desarrollo más elevado si existiesen mecanismos y esquemas de financiamiento adecuados y competitivos a nivel internacional que permitieran estimular el desarrollo de este importante sistema de negocios.
(<http://www.franquiciasdemexico.org/artsituacionactualfra.html>)

A continuación enumero algunos beneficios que las franquicias han brindado a nuestro país y que considero importantes:

- Apertura de nuevas fuentes de empleo para los mexicanos en franquicias nacionales o extranjeras.
- Las franquicias crean mayor competencia en el mercado lo cual fomenta el aumento de la calidad por parte de los negocios que no son franquicia para poder competir.
- Los consumidores tienen más opciones cuando deciden adquirir un bien o servicio y pueden acceder a niveles de calidad más altos.
- Se importa el *know how* que eleva el nivel de calidad y estandarización de los productos y servicios en el mercado nacional.
- Muchas empresas nacionales exitosas han decidido franquiciar sus negocios y hoy en día las franquicias mexicanas superan a las importadas en el territorio nacional.
- Las franquicias representan una opción menos riesgosa de invertir para abrir un negocio.

Parece claro que la situación de las franquicias en el país azteca se presenta favorable y mejorable. A diferencia de otros mercados latinoamericanos donde la capital es el único lugar de expansión favorable, aquí existen al menos otras 10 ciudades interesantes, con numerosas poblaciones. Asimismo la estabilidad económica de México es una realidad probada de ahí que se haya convertido en uno de los principales receptores de la inversión foránea dados el ratio positivo de su producto interior bruto y su situación geográfica privilegiada (<http://www.tormo.com.mx/franquiciadores/abc/historia.asp>).

Un dato que me pareció muy interesante es que el empleo generado por las franquicias en 2003 aumentó 26.31% y que a diferencia de un negocios propio cada unidad franquiciada en promedio genera entre 7 y 11 empleos directos. Aquí podemos ver una vez más cómo las franquicias benefician a la economía nacional. “Basta decir que en el país 15 centavos de cada peso son gastados en una franquicia y el volumen de ventas anuales de estos establecimientos se calcula en más de \$50 mil millones de dólares.” Ávila, U. (2005). *Las mejores franquicias para 2005*. Revista *El Inversionista*, volumen 2, p.38.

Ávila también comenta algunas características de este mercado, entre lo que destaca que en 2004 se abrieron 180 nuevas franquicias, 60.4% más de las que existían en 2000, que sumadas a las ya existentes anteriormente llegaron a la cifra de 730 franquicias y logran en su conjunto 42,000 puntos de venta. México ocupa en lugar número 10 del mundo y el lugar número 2 de América latina.

Según Feher, la falta de financiamiento, el retraso a ciertas reformas a la ley y las pseudo-franquicias (empresas fraudulentas que no cumplen con el apartado legal y comercial como por ejemplo el registro de marca, la falta de infraestructura de apoyo al franquiciatario o la utilización de un nombre, marca y características de una negocio que no les pertenece) son los principales obstáculos que enfrenta el sector de las franquicias. A pesar de esto, éste crece a tasas entre el 10 y el 12% anual por el contrario de la mayoría de los otros sectores que según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) tienen números rojos en estos rubros.

Cuando iniciaron las franquicias en nuestro país, el sector de los alimentos era el principal y así se mantuvo durante mucho tiempo, pero Ferenz Feher comenta que en la actualidad esta tendencia está cambiando y que el sector servicios ha ido ganando terreno y solo el 23% de las franquicias son del sector alimentos mientras que reparadoras de calzado, sastrerías, tintorerías, cerrajerías, talleres automotrices, etc. entre otras conforman el 24% de franquicias catalogadas como de servicios. También dijo que aunque no existen muchas franquicias del sector tecnológico, las franquicias de servicios utilizan requieren cada vez más de la tecnología y su tendencia al seguir creciendo puede generar un desarrollo paralelo las de tecnología.

Desde su perspectiva Feher nota una situación de madurez en el sector franquicias en México y destaca que se debe seguir trabajando duro para difundir esta cultura, buscar más apoyo por parte del gobierno y crear franquicias con montos de inversión más bajos.

Un tema nuevo en el ámbito de las franquicias en México es la certificación. Esto se refiere a que organismos como la AMF y CALMECAC otorgan a las franquicias una certificación que avala que son totalmente profesionales, confiables, que la información que brindan a sus franquiciatarios es verídica y que son una buena oportunidad de inversión. Esto sirve mucho tanto a los inversionistas que buscan una opción viable para hacer crecer su dinero, como para los franquiciantes, pues esto sirve como una tarjeta de presentación y una ventaja comparativa. También está sucediendo que algunas franquicias están tomando en cuenta los parámetros de la certificación para autoevaluarse y medir su situación.

Definitivamente me parece que el tema de la certificación como todo proyecto ambicioso y con la importancia y trascendencia que se pretende lograr, requiere de cierto tiempo para alcanzar la madurez necesaria, para esto se necesita darle difusión no sólo en el sector de empresas franquiciantes, sino que principalmente en el sector de potenciales franquiciatarios. Si consideramos que la certificación como tal es un tema muy reciente (menos de 2 años) y existen ya ocho empresas certificadas, y éstas son algunas de las más reconocidas en el sector, definitivamente podemos concluir que en algunos años se convertirá en una poderosa herramienta para brindar certidumbre a los inversionistas y diferenciación a los franquiciantes, objetivos que hoy ya se están cumpliendo.
(<http://www.franquiciasmexico.org/artsituacionactualfra.html>)

Enrique Alzar Córdova, director general de *Alcazar, Aranday, Tormo & Asociados*, comenta que aunque se tiene la idea de que los inversionistas son personas jubiladas o liquidadas, la franquicia en la actualidad no se ve como una opción para invertir, sino que es percibida por muchas personas como una fuente de empleo dada la situación de un alto índice de desempleo que vive nuestro país en la actualidad. Muchos de estos nuevos emprendedores no cuentan con grandes cantidades de dinero para abrir el nuevo negocio, y la tendencia del mercado es la apertura de franquicias de baja inversión que sirvan no solo como un esquema de inversión de bajo riesgo, sino como una solución a un problema social.

“En conclusión, podemos ver con cifras reales que el tema de las franquicias, novedoso todavía en nuestro país, es un sistema de negocios que lejos de ser una moda, llegó para quedarse por las bondades y beneficios que ofrece, incluyendo el potencial de desarrollo económico del país, lo cual se ve reflejado claramente en otras economías como la norteamericana, la europea o la brasileña.”
(<http://www.franquiciasdemexico.org/artsituacionactualfra.html>)

2.1.6 Marco legal de las franquicias

Por ser el contrato de franquicia, la base de este tipo de negocios, con la cual se definen todas las características del modo de operación de la empresa y todos los acuerdos entre las partes, he decidido mencionar algunas de las características de este tipo de contratos, para poder entender de esta forma sus alcances y limitaciones.

Según *Gallastegui Armella Franquicias*, empresa consultora en desarrollo y expansión de proyectos de franquicias, los elementos que integran el marco jurídico de las franquicias son los siguientes:

1. Evaluación del registro de marca.
2. Contrato.
3. Contratos anexos.
 - Contrato de confidencialidad.
 - Contrato de comodato de manuales.
 - Contrato de uso de software.
4. Circular de oferta de franquicia (COF).
5. Carta de intención y/o contrato de promesa de franquicia.

Una persona que desea invertir su dinero abriendo un negocio de franquicia, deberá estudiar a fondo las ventajas y desventajas de las franquicias. Antes de tomar la decisión de abrir el negocio, deberá también hacer toda la investigación necesaria que lo ayude a determinar que franquicia desea comprar. Al principio de este capítulo se mencionan muchas de las cosas recomendables para tomar una buena decisión. Suponiendo que se ha elegido ya una franquicia, y que se tienen los medios financieros suficientes para adquirirla y ponerla en marcha, el siguiente paso es analizar las

condiciones del contrato para saber con certeza cuales son los derechos y las obligaciones de cada una de las partes.

El contar con un adecuado Marco Jurídico que regule la relación entre franquiciante y franquiciatario, constituye uno de los elementos que puede determinar el éxito o fracaso de un Sistema de Franquicias. Si tomamos en cuenta que la Franquicia se ubica como figura legal en el campo de la Propiedad Intelectual, los instrumentos jurídicos que utilice para su desarrollo, deberán proteger al máximo aspectos como la marca, los secretos industriales, los derechos de autor, el software, los avisos comerciales, etc. (<http://www.gallastegui.com.mx/marcojuridico.html>)

Los expertos en franquicias recomiendan que si no se tiene mucho conocimiento de leyes, contratos y de los alcances y limitaciones de los mismo, así como las consecuencias del incumplimiento del mismo, lo más recomendable utilizar los servicios de un buen abogado con conocimientos en materia de franquicias o acudir a algún experto en franquicias que brinde servicios de consultoría. Este tipo de asesoría lógicamente tiene un costo, pero vale la pena pagarlo y tener la certeza de se hizo una buena elección, de que no existirán malentendidos con respecto a los términos del contrato y de que conocemos exactamente nuestros derechos y obligaciones.

2.1.6.1 El precontrato de franquicia

El Precontrato de franquicia es un contrato en el que se estipula una opción de compra de la franquicia para el franquiciatario potencial, es decir, una opción preferente de adhesión a la red de franquicia para la explotación de esta en un territorio previamente determinado. La vigencia del precontrato es generalmente entre 30 y 90 días y en caso de que alguna de las partes decidiera no realizar el contrato de franquicia, deberá existir una penalización económica que deberá pagar a la otra parte. Con este precontrato, las partes pueden ir avanzando la realización de ciertas operaciones y en el análisis, antes de realizar el contrato. Después de haber analizado a fondo la información que le es proporcionada podrá decidir si realmente se quiere o no convertir en franquiciatario. Al momento de firmar el precontrato, el franquiciatario potencial debe proporcionar al franquiciante cierta suma de dinero, a cuenta del pago inicial de la franquicia, generalmente entre el 25 y el 40% del mismo y declarará que se le ha entregado información detallada y necesaria para hacer un previo análisis de la misma,

y que, debido a los resultados de dicho análisis ha concluido que la franquicia cumple con sus necesidades y propósitos, por lo tanto, tiene deseos concretar el precontrato. No será sino hasta el momento en que las partes firmen el contrato de franquicia, que comenzará la relación de franquiciante y franquiciado, antes de esto, con el precontrato de franquicia, solo existirá la intención y posibilidad de realización de un acuerdo.

2.1.6.2 Circular de oferta de franquicia (COF)

En Estados Unidos, existe una ley con la que el franquiciador se ve obligado de entregar al posible franquiciatario, por lo menos 10 días antes a la firma del contrato, un documento llamado *Uniform Franchise Offering Circular* (UFOC) que contiene toda la información necesaria para realizar un profundo análisis de los detalles del sistema de franquicia (anexo 2). El organismo encargado de exigir este documento es la *Federal Trade Comisión* (FTC).

En México, el segundo párrafo del artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial menciona la obligatoriedad de entregar esta información y la importancia de hacerlo antes de realizar el contrato. El documento que la contiene se llama Circular de Oferta de Franquicia (COF) y los expertos aconsejan no involucrarse con una empresa que no le proporcione esta información.

2.1.6.3 El contrato de franquicia

Solo se podrá considerar como contrato franquicia a un acuerdo que contiene la cesión de marca, la transmisión del *know how* y la asistencia por parte del franquiciante durante la duración del contrato. Sin alguna de estas partes, de ninguna manera se podrá entender como acuerdo de franquicia.

“Contrato de franquicia: El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciante y franquiciatario. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el *Saber Hacer*. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciatario y franquiciante.”

(<http://www.tormo.com.mx/franquiciados/abc/conceptos.asp>)

A continuación enlistaré algunos de los puntos más importantes y destacados de un contrato de franquicia (anexo 3).

1. Objeto del contrato
2. La zona de exclusividad
3. El local
4. Los planes financieros
5. El canon sobre ventas
6. Los derechos de entrada o pago inicial
7. Cuotas de publicidad
8. El suministro de material y mercancía
9. El desenganche
10. La rescisión del contrato
11. La competencia desleal
12. Obligaciones operativas
13. Saber hacer del franquiciador y experiencias de explotación
14. Elementos de propiedad industrial
15. Asistencia previa a la apertura del establecimiento.
16. Capacitación inicial y continuada
17. Entrega de manuales
18. Asistencia técnica y comercial
19. Fijación de precios
20. Información periódica
21. Supervisión y control
22. Plazo
23. Resolución de conflictos
24. Confidencialidad
25. Punto de venta (publicidad y mercadotecnia)
26. Estándares de calidad
27. Registros contables
28. Seguros, garantías y modificaciones al sistema
29. Penalizaciones
30. Sistema de cómputo

El contrato constituye el armazón del edificio, el esqueleto de la nueva relación comercial. Por eso se debe admitir, si ningún género de dudas, que no hay franquicia sin contrato. La buena voluntad, los deseos de colaboración, las promesas y simpatías, no sirven a la hora de fijar unas obligaciones, comportamientos y servicios recíprocos. (Zárate, 1998, p.61)

Características del contrato de franquicia

El contrato de franquicia suele ser:

- Mercantil.- Se celebra entre comerciantes.
- Bilateral.- Existe una obligación recíproca entre las partes.

- Oneroso.- Tiene por objeto una utilidad para ambos contratantes, existiendo tanto derecho como gravámenes recíprocos para las partes.
- De colaboración.- Una parte coopera con su actividad al mejor desarrollo de la actividad de la otra.
- Nominado.- Se encuentra contemplado en la legislación.
- Atípico.- Es atípico en México pues no está regulado por la legislación en cuanto a la relación de Derecho Privado entre las partes contratantes, ya que la regulación de la LFPPI es de carácter administrativo y legal.
- Formal.- Requiere que su celebración sea por escrito.
- *Intuitu personae*.- se celebra en base a las características personales de las partes sobre la base de la confianza.
- Conmutativo o Aleatorio. - Los derechos y obligaciones del franquiciante y franquiciatario están perfectamente definidos en el momento de la firma del contrato.

Elementos del contrato de franquicia

- Elementos personales.- Los elementos formales son el franquiciante y el franquiciatario, generalmente comerciantes, constituidos como personas físicas o personas morales y la capacidad que requieren las partes para celebrar el contrato es la capacidad general para contratar, pues no se requiere capacidad especial alguna. Las personas morales deben actuar por medio de una persona física que sirva como representante.
- Elementos reales.- La marca, la tecnología, la contraprestación, la exclusividad y la patente.
- Elementos formales.- La autorización o licencia del uso de una o varias marcas (Art. 142 LPI) o nombres comerciales. Este acto jurídico si requiere, para su validez frente a terceros, el que se otorgue por escrito y que se inscriba. El contrato debe inscribirse en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y el medio para inscribir un contrato es que se otorgue por escrito.

2.1.6.4 Marco legal de las franquicias en México

En México las leyes que regulan aspectos relacionados con las franquicias (anexo 4) son:

- Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Propiedad Industrial.
- La Ley Federal de Derechos de Autor.
- Código de Comercio y Código Civil.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley Federal de Competencia Económica.
- Ley de Protección al Consumidor.
- Legislación Fiscal y Tributaria.
- Ley Federal del Trabajo.
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- Ley de Inversiones Extranjeras.

“Pertenece la franquicia a las figuras jurídicas que en el siglo veinte han tenido su origen en los Estados Unidos de América y que, después de una evolución y conformación más o menos definitiva, han sido adoptadas en otros países que, muchas veces, cuentan con un sistema jurídico diferente al del país de origen de dicha figura.” (Arce, 1995, pp. 23 y 24)

En 1982, se expidió el Reglamento de la LRTT que contenía disposiciones principalmente proteccionistas que obligaba a que los contratos de transferencia de tecnología se inscribieran en el Registro Nacional de Transferencia de tecnología (RNTT) así como también estableció las causas de negativa de inscripción.

El 27 de junio de 1991 se promulgó la Ley de Fomento de Protección de Propiedad Industrial (LFPI) la cual establece procedimientos más sencillos para registrar marcas y obtener patentes en el sistema de franquicias.

Desde 1991 la Ley de la Propiedad Industrial incluye la definición de franquicia en su artículo 142.

2.2 El diagnóstico

En esta parte se explicará que es un diagnóstico, algunas de sus características, tipos de diagnóstico, y el porqué es importante realizar un diagnóstico de las empresas.

Un diagnóstico es cuando, partiendo de la observación de algo se busca identificar ciertos fenómenos, características o síntomas, se realiza un análisis con el fin de buscar las causas, y finalmente, se ofrecen alternativas, soluciones y propuestas de cambio que nos lleven a la corrección de los problemas encontrados.

Los diagnósticos son muy usados en la medicina. Un doctor partiendo de la observación de síntomas presentados en el paciente, después de buscar las causas, los relaciona con ciertas enfermedades y propone que se administren medicamentos, exámenes médicos, cambios alimenticios, etc. que lleven a la corrección y a la curación de la enfermedad.

En las empresas, es muy común que existan problemas que interfieren con el desempeño adecuado de las actividades y que no permiten que se obtengan los resultados esperados. Haciendo una analogía, se podría decir que se trata de empresas enfermas y que un experto consultor hace las labores de médico observando los síntomas y tratando de identificarlas causas. Una vez realizado lo anterior, el consultor propone un proceso de curación que incluye cambios en las actividades y la administración de medicamentos (aumento de personal, inversiones, etc.).

“La observación de síntomas y el análisis e identificación de sus causas ayudarán al facultativo a ofrecer soluciones para lograr la curación, soluciones que podrán ser de tipo terapéutico o quirúrgico.” (Thibaut, 2001, p.16)

Siguiendo con la analogía con la medicina, sabemos que no solo se debe asistir a un médico cuando uno se encuentra enfermo o se siente mal. Muchos médicos recomiendan revisiones periódicas que ayuden diagnosticar enfermedades en su etapa inicial, en la cual es más fácil curarlas, y que nos den una idea de cómo se encuentra la

salud del paciente. En la gestión de empresas, los consultores y los expertos también recomiendan que aunque parezca que todo marcha bien en la empresa, se debe analizar cuales son las razones de el buen funcionamiento y buscar la forma de explotarlal para una mejora continua.

Si tenemos en cuenta que el nivel de rendimiento es consecuencia directa de la gestión, fácilmente se puede deducir que un directivo eficaz usará el diagnóstico para medir sus logros empresariales y, en su defecto, tratar de mejorarlos.

Por tanto, el diagnóstico es, desde este punto de vista, una herramienta de la dirección, que permitirá ayudar a comprender (el pasado y presente) y actuar (en el presente y futuro).

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Peter DRUCKER, célebre consultor americano y autor de éxito de varios libros sobre gestión empresarial, señala que un directivo eficaz dedica, al menos, el 50% de su tiempo de su tiempo a tareas de ese tipo. (Thibaut, 2001, p.17)

La razón por la que Drucker menciona lo anterior es que en una organización estructurada adecuadamente debe funcionar de manera que el directivo no intervenga en las actividades operativas ni en la toma de decisiones que no sean a niveles de consejo. Un directivo eficaz debe saber escoger su equipo de trabajo y delegar toda la autoridad a gerentes de las diferentes áreas. De esta forma, solo las decisiones realmente importantes deberán ser tomadas por el directivo, y este deberá utilizar su tiempo en analizar el funcionamiento de la empresa y buscar alternativas que permitan expandir la empresa, ganar posición de mercado y obtener mayor rendimiento sobre la inversión. Si un directivo tiene que intervenir en otros aspectos diferentes a los mencionados anteriormente, quiere decir que no cuenta con gerentes calificados, o que no les ha sido delegada la suficiente autoridad y el poder de tomar decisiones.

El diagnóstico permite identificar dos tipos de grupos de variables (anexo 6), internas y externas, con las que el estratega observará el panorama de la empresa y tomará decisiones sobre especializarse, diversificar las actividades o retirarse del mercado, así como que estrategia seguirá. El buen resultado de lo anterior, no solo dependerá de que el administrador escoja adecuadamente una estrategia a seguir, sino también, de la adecuada gestión de las actividades que lo llevan a cumplir estos objetivos.

2.2.1 Tipos de diagnostico

Según Jean-Pierre Thibaut (2001), en su libro *Manual de diagnóstico en la empresa*, existen 3 tipos de diagnostico:

1. Diagnóstico global (profundo)
2. El Diagnóstico expreso (rápido)
3. El diagnóstico funcional

El diagnóstico global es como su nombre lo indica, un diagnostico que analiza de forma amplia y profunda. Se trata de analizar las partes de la empresa, sus funciones y encontrar problemas para determinar soluciones. Este tipo de diagnóstico requiere de un análisis más detenido y por lo tanto más lento.

El diagnóstico expreso (rápido) se hace cuando la falta de tiempo no permite realizar el diagnostico global y se necesita de forma rápida detectar las causas de un problema y buscar las alternativas de solución a corto plazo y de efectos inmediatos que permitan con las cuales se pueda combatir el problema mientras se genera el diagnóstico global.

El diagnóstico funcional es el que consiste en el análisis de una función concreta (diagnóstico técnico, diagnóstico comercial) con el cual se busca solucionar problemas de funcionamiento interno. Se puede hacer después del diagnóstico expreso.

2.2.2 El análisis estratégico

“El diagnóstico global consiste en un conjunto de métodos que ayudan a comprender el funcionamiento de la empresa. Este proceso conlleva una dimensión cognoscitiva que es el resultado del análisis y otra explicativa que no es más que el juicio o conclusión de aquél que ha realizado el diagnóstico.” (Thibaut, 2001, p.273)

El diagnóstico global por ser tan amplio y profundo, está compuesto diferentes etapas, y aunque cada una de ellas se puede hacer por separado, para que tener el diagnóstico global se necesita haber concluido cada una de estas etapas.

Una de las etapas más importantes es el análisis estratégico o diagnóstico estratégico. Esta es la etapa final del diagnóstico global y en ella es donde el administrador, después de analizar las amenazas y oportunidades del entorno, y las fuerzas y debilidades de la empresa, determinará los problemas estratégicos que existen y definirá un plan estratégico que especifique los pasos a seguir y las decisiones más importantes que se deben de tomar a corto, mediano y largo plazo, para lograr el desempeño exitoso de la empresa.

El diagnóstico estratégico es una de las principales tareas de gestión, la base de la reflexión y formulación de las estrategias.

Los objetivos del diagnóstico estratégico en las empresas diversificadas (grandes o pequeñas) consisten en:

- Permitir una buena segmentación de sus actividades en entidades homogéneas.
- Analizar el ritmo de evolución y crecimiento de los mercados.
- Comprender bien las reglas de juego de los diferentes segmentos, es decir, los factores de éxito y estrategias de la competencia.
- Medir los incentivos y amenazas de cada segmento.
- Determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa dentro de las diferentes actividades. (Thibaut, 2001, p.274)

Existen diferentes modelos del análisis estratégico. La elección del modelo a seguir o los métodos a seguir dependerá del estratega. A continuación presentaré dos de los modelos más populares en el ámbito de los negocios.

2.2.2.1 Análisis FODA

En 1950 en la universidad de Harvard en las clases de políticas en los negocios se comenzó a exhortar a los estudiantes a encontrar en caso de estudio si las políticas y estrategias de las empresas coincidían con las características de su medio ambiente competitivo y en encontrar cuales eran las cosas realmente importantes para tomar en cuenta al momento de formular la estrategia de competencia. Más tarde, en la escuela de negocios de Harvard, se hizo común la utilización de casos prácticos con datos reales tomados de empresas con los que los estudiantes aplicaban sus conocimientos y buscaban soluciones.

A partir de 1960 se volvió común en las escuelas de negocios de Estados Unidos el análisis SWOT, llamado FODA O FORD en español, que es un acrónimo formado por las palabras strengths, weaknesses, opportunities y threats (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, respectivamente). Este análisis representó un gran paso en el análisis estratégico de las empresas y en 1963 fue difundido por la universidad de Harvard en una conferencia sobre políticas de negocios, a la cual asistieron muchas personas, y gracias a esto, el análisis comenzó a ser popular en las practicas académicas y de administración de empresas.

En análisis FODA se trata de hacer un análisis interno y otro externo. En la parte interna se deben enumerar las fuerzas y debilidades que tiene la empresa en la competencia distintiva. En la parte externa, se enlistarán las oportunidades y las amenazas que se encontrará en el mercado. Un ejemplo del análisis se encontrará en los anexos (anexo 7).

“Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien una característica que le proporciona mayor competitividad...Una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja.” (Thompson, Strickland, 2001, pp.112 y 113)

En el análisis externo, al analizar las oportunidades, se deben clasificar según su atractivo y probabilidad de éxito. “La probabilidad de éxito de la empresa depende de si sus fuerzas en el negocio no sólo coinciden con los requisitos clave en el mercado meta, sino también si exceden a los de sus competidores. Ser meramente competente no constituye una ventaja competitiva. La empresa con el mejor desempeño será la que pueda generar el más alto valor para los clientes y pueda manejarlo durante más tiempo.” (Kotler, 2001, p.47)

Una amenaza es cuando un posible evento ocurrido en el entorno externo, podría causar daños a la organización como la baja en las ventas o la utilidades, aumento en los cotos, etc. y al igual que con las oportunidades debemos clasificarla, pero estas según su gravedad y la probabilidad de que ocurran. Una vez identificados se deberá atender primero a los más graves y tratar de crear planes de acción para evitarlos o para combatirlos.

En el análisis del entorno interno se deben analizar las fuerzas y las debilidades que tiene la empresa en cuanto marketing, finanzas, organización, operación, relaciones de trabajo, etc. se deberá evaluar si debe aprovechar todas las oportunidades para las que posee las fortalezas requeridas, o si debe generar estas, para otras oportunidades para las cuales no las posee.

Teniendo terminado este análisis, se tomará como base para la creación de metas para hacer una planeación y posteriormente elaborar una estrategia que permita explotar las partes ventajosas, así como tratar de hacer un lado las desventajas encontradas, para poder lograr las metas. Ya elaboradas las metas, se deben establecer programas que ayuden a llevar a cabo las estrategias. Cuando ya se tenga todo listo, se procede a la implementación cuidadosa y adecuada, para lograr la administración eficaz de las estrategias. La parte final será la retroalimentación que permita checar los resultados, analizar si se está llevando a cabo de forma adecuada y si se están alcanzando los resultados esperados y controlar todo este proceso.

2.2.2.2 Análisis de la industria de Michael Porter

Michael Porter, es un renombrado profesor de economía industrial en Harvard que ha publicado muchos trabajos y autor de un best-seller utilizado por muchos estudiantes y profesores de administración, y por muchos consultores y estrategas de negocios. Este libro titulado, *Decisiones estratégicas y competencia (Choix Stratégiques et concurrence)* y editado en 1982, habla del análisis industrial, el cual muchas veces es mal interpretado debido a su nombre, pues no se trata del análisis de toda una industria, sino que se analiza un empresa de una industria en específico, pero no se le analiza de manera independiente, se estudia su relación con la competencia y con el mercado dentro de esa misma industria. En 1980 publicó su primer libro, *Competitive strategy*, el cual tuvo mucho éxito debido a su teoría sobre las 5 fuerzas con la que intentó relacionar la utilidad promedio de una industria con las 5 fuerzas competitivas.

Michael Porter en su marco de las 5 fuerzas toma en cuenta a la competencia y describe cada una de estas fuerzas. Toda la información presentada a continuación ha sido tomada del libro *Strategy and the business landscape* de la autoría de Pankaj Ghemawat (1999), profesor de administración de negocios en la universidad de Harvard

desde 1991, autor de varias publicaciones, artículos y casos de estudio, y consultor de negocios.

“Porter (1980) argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar los precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad pues, permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las 5 fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, con la evolución industrial. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan los gerentes estratégicos consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, es posible que una organización, mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las 5 fuerzas con el fin de lograr ventaja.” (Hill/Jones, 1996, p.70)

Las 5 fuerzas competitivas de Porter son:

1. El grado de rivalidad o competencia del mercado.
2. Las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado.
3. La amenaza de los sustitutos.
4. El poder de negociación del consumidor.
5. El poder de negociación del proveedor.

Competencia

El grado de rivalidad de la competencia se refiere a la posición de mercado de cada uno de los participantes lo integran, y al número de participantes. Cada uno de los participantes del mercado luchará por ganar posición de mercado a los demás, principalmente frente a su principal competidor, además de tratar de sacar del mercado a algunos y reducir el número de competidores.

Según Porter, algunos de los factores que afectan el grado de rivalidad son:

- Crecimiento de la industria.
- Concentración y balance.

- Costos fijos / valor agregado.
- Utilización de la capacidad instalada.
- Diferenciación.
- Costo que representaría para el cliente cambiar de marca.
- Diversidad de competidores.
- Barreras de salida.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada definen si representa una amenaza o no la entrada de nuevos competidores al mercado. Las barreras de entrada dependerán de las condiciones del mercado y según Porter (1980) son las siguientes:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Necesidad de capital.
- Posicionamiento de la marca.
- Costo que representaría para un cliente cambiar de marca.
- Acceso a los canales de distribución.
- Curva de aprendizaje.
- La política del gobierno.
- Acceso a los insumos necesarios.
- Costo del diseño del producto.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos representan una amenaza para el consumo de un producto y, dependiendo de la relación entre el precio y el beneficio que otorga el sustituto, será la forma en que será el grado de amenaza que este represente. Según Michael Porter (1980), la amenaza del sustituto es determinada, además de por la relación precio/desempeño del producto sustituto, por el costo que representaría para el consumidor cambiar al sustituto y por que tan propensos son los clientes a usar un sustituto.

Poder del comprador

El poder de negociación del comprador es sumamente importante por que este determinará si la empresa puede imponer sus condiciones en cuanto al precio y otros aspectos importantes. Porter (1980) menciona las siguientes determinantes del poder del comprador:

- El grado de concentración de la clientela.
- Volumen de compradores.
- Costos que representaría al comprador cambiar de producto.
- Ganancias del comprador.
- Productos sustitutos.
- Sensibilidad al precio.
- Diferencia en el producto.
- Posicionamiento de la marca.
- Impacto en la calidad/desempeño.
- Habilidad de integrarse hacia atrás.
- Incentivos de los tomadores de la decisión.

Poder del proveedor

El poder del proveedor es una situación similar a la del poder del consumidor, pero del lado contrario. Michael Porter (1980) menciona algunos de los aspectos que definen el poder del proveedor:

- El costo que enfrentaría el proveedor de venderle a otra empresa.
- El grado de diferenciación de la materia prima.
- La concentración de los proveedores.
- La presencia de productos sustitutos.
- Importancia del volumen para los proveedores.
- Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación del producto.
- Amenaza de integración hacia atrás o hacia adelante.
- Costo relativo del total de las compras en la industria.

Posterior a las 5 fuerzas de Porter surgieron cambios en la forma de ver estas, y se adicionó una que podría ser llamada la “sexta fuerza”. Esta fue una idea de Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, quienes consideraron que al modelo de Porter le faltaba considerar una parte importante en el panorama de los negocios y en su análisis, Los complementarios.

Los complementarios son característica que se debe tomar en cuenta pues estos tienen un rol muy importante en la demanda de los consumidores y en la oferta de los proveedores. Brandenburger y Nalebuff pensaban que no se trataba solamente de buscar como obtener una mayor participación en el mercado, sino se debería buscar la forma de hacer crecer este mercado y, con los complementarios, se podría buscar una forma de hacerlo, ya sea buscando como aprovechar los existentes, o desarrollando nuevos complementarios.

Dentro de los complementarios, Pankaj Ghemawat (1999) considera que el poder de los complementarios se puede verse determinado por los siguientes aspectos:

- Concentración relativa.
- Costos que resultaría para el comprador o el proveedor cambiar de complementarios.
- Facilidad de comprarlos y usarlos por separado.
- Cambios en atracción de la demanda o de la oferta.
- Amenaza de integración del competidor o del complementarios.
- Porcentaje de crecimiento del mercado.

RESUMEN

En resumen, podemos decir que el marco teórico trató de dar al lector un idea generalizada de las franquicias y su entorno, y de la forma en que una empresa puede ser analizada para determinar su estado.

Se explicó que las franquicias son un tipo de negocio en el que una persona cede los derechos a otra de utilizar el nombre y marca de su empresa para operar un nuevo negocio, le dar asesoría para que este nuevo negocio sea exitoso, y le cobra por lo anterior una cuota inicial y una porcentaje sobre las ganancias que obtenga.

Todo lo anterior esta regulado ante leyes de nuestro país, aunque no de forma muy amplia, pues en un modelo de negocios relativamente nuevo que llego en la década de los 80s y que ha tenido un crecimiento considerable.

Operar un franquicia tiene más ventajas que desventajas, pero esto no quiere decir que esté libre de errores y que no sea susceptible de fallar, por lo tanto, es recomendable antes de tomar la decisión de abrir un negocio de este tipo, informarse bien sobre todo el entorno de la empresa franquiciante y de preferencia buscar asesoría especializada de abogados y de expertos en franquicias.

También se habló sobre la forma en que una empresa puede ser evaluada en su desempeño. Si evaluamos la empresa, podremos saber si está dando resultados la estrategia implementada, y en caso de que no se así, podemos elaborar una nueva estrategia que permita lograr los objetivos.