

La guía Entrepreneur[®] de las **Franquicias** PARTE I



Entrepreneur

e-book

Presentado por: **SoyEntrepreneur.com**

La guía Entrepreneur® de Franquicias 2009

PÁGINA

- 3** ¿Qué es y cómo opera el modelo de franquicia?
- 8** Cómo iniciar una franquicia
- 12** Cómo elegir una franquicia
- 16** Cómo obtener dinero para iniciar o comprar una franquicia

- 22** 7 claves para comprar una franquicia
- 25** Evita que fracase tu franquicia
- 30** Domina el idioma de las franquicias (Glosario de términos útiles)

PARTE I

PARTE II

e·book **Entrepreneur**

Grupo Editorial

Impresiones

Aéreas

SoyEntrepreneur.com®

Eduardo Vázquez

Director de medios online
evazquez@iasanet.com.mx

Editorial

Ángel Gallegos

Editor SoyEntrepreneur
agallegos@iasanet.com.mx

Viridiana Mirón

Editora feminis

Ana Rodríguez

Editora negocios

Cynthia Franco

Editora estilo de vida

Nicole Barandiaran

Reportera

Juan Manuel Salamanca

Reportero

Diseño

Octavio Ruiz

Concepto y diseño web

Gabriela Carrillo

Diseño web y nuevos medios

Xochitl Rodríguez

Diseño gráfico

Ventas

Liisa Juuti

Directora de cuenta

Ana Sobreyra

Coordinadora comercial

Entrepreneur

Editorial

Laura Suárez

Directora

lsuarez@iasanet.com.mx

Daniela Clavijo

Germán Sánchez

Andrey Valencia

Editores

Ilse Maubert

Coordinadora Editorial

Diseño

Alberto Prado

Director de arte

Arturo García

Jefe de diseño

Presentado por: **SoyEntrepreneur.com**

¿Qué es y cómo opera el modelo de franquicia?

Entrepreneur

Por: Ferenz Feher y Juan Manuel Gallástegui

3



Si quieres ingresar al mundo de las franquicias y no sabes por dónde empezar, lee esta guía rápida de definiciones y consejos prácticos.



¿QUIÉN ES QUIÉN?

4

Para establecer un conocimiento general, es necesario conocer algunas definiciones de las partes que se ven implicadas en cualquier desarrollo de Franquicias:

Franquiciante

- Es el dueño de la marca y quien se compromete a brindar asistencia técnica y ceder el uso de su marca a cambio de las regalías. Entre otras tareas, regularmente se encarga de: administrar los fondos de publicidad institucional, ubicar y diseñar los locales; así como desarrollar nuevos productos y servicios.

Franquiciatario

- Es la persona que adquiere los derechos para usar la marca y conocimientos del negocio con la intención de clonarlo y ayudar a su posicionamiento en el mercado.

EL MODELO DE NEGOCIOS

La franquicia surge de una relación comercial en la que el franquiciante decide utilizar este modelo con el fin de expandir el negocio que tenía originalmente. Para lograrlo, está dispuesto a permitirle a terceras personas (los franquiciatarios) utilizar la marca que distingue a los productos o servicios que su compañía ofrece. También se compromete a compartir todos los conocimientos y experiencias que ha acumulado, con el fin de que puedan operar un negocio igual al original, con las mismas probabilidades de éxito.

Las franquicias ganadoras no son el resultado de una fórmula mágica, sino de la sinergia de varios aspectos

clave: estructura empresarial, solidez financiera, productos y servicios valiosos, y organización robusta basada en recursos humanos, comunicación y procesos administrativos y técnicos.

Si bien la relación es comercial, también se convierte en un conjunto de relaciones interpersonales de las partes involucradas. Es natural que, conforme crezca la complejidad de la empresa, surjan problemas, malos entendidos e, incluso, un desgaste; por lo tanto, es recomendable que el franquiciante se reúna con su grupo de franquiciatarios con cierta periodicidad. En estas juntas de trabajo se fomenta la integración del sistema y se tratan abiertamente los problemas.

¿DÓNDE NACEN LAS FRANQUICIAS?

El otorgamiento de franquicias cobró verdadera fuerza en los años 60 en Estados Unidos, aunque su origen se remonta a 1850, cuando The IM Singer Company otorgó franquicias para la venta de sus máquinas de coser. Las compañías petroleras y automovilísticas argumentan que sus distribuidores trabajan por medio de franquicias desde principios del siglo XX. También por esa época, la cadena Howard Johnson's empezó a franquiciar hoteles y restaurantes en la costa atlántica de Estados Unidos. ¿Qué ofrecía la empresa? Un concepto sólido, productos de mucha calidad y de forma consistente. Hoy, es la franquicia de hoteles más grande del mundo (en número de unidades).

EL DIAGNÓSTICO

Convertir un negocio en franquicia requiere de la cuidadosa atención de varios aspectos que permitan replicar

con éxito una operación comercial. Lo primero que se debe hacer es confirmar que tiene verdadero potencial a través de las siguientes preguntas que te servirán como “diagnóstico inicial”:

- A. ¿Tiene el producto o servicio a comercializar un amplio mercado?
- B. ¿Resulta atractivo tanto en lo comercial como en lo financiero, para franquiciante y franquiciatario?
- C. ¿Es un concepto probado y definido (no se franquician ideas)?
- D. ¿Cuenta con una marca registrada o en proceso de registro?
- E. ¿Es un concepto repetible y transmisible?
- F. ¿Tiene el franquiciante la experiencia necesaria para transferir la tecnología y el conocimiento?

Si el resultado es positivo, el paso siguiente es comenzar a trabajar en un plan para transformar el concepto en un negocio repetible. Para ello, cada firma de consultoría especializada tiene su propia metodología para lo que se denomina el “desarrollo de la franquicia”.

En todos los casos, este proceso exige un plan de negocios que defina las características del concepto a franquiciar. Este documento debe considerar: análisis financiero para comprobar la viabilidad del negocio, definición de un marco jurídico a la medida y desarrollo de los manuales de operación necesarios (que incluyan un sistema de comercialización y un programa de asistencia técnica).

EL ROL DEL FRANQUICIANTE

Un buen franquiciante no sólo cumple con lo que legalmente se le exige. Su misión es la búsqueda de la excelencia y de una oferta claramente diferenciada para sus franquiciatarios. Este punto define y separa, en gran medida, una buena franquicia de una mala empresa llamada franquicia.

Toma en cuenta que no dejan de ser franquicias los negocios que por su simpleza de operación manejan procesos de capacitación poco elaborados, no emplean manuales e incluso no cobran cuota inicial o regalías de forma convencional.

Las franquicias serias trabajan, a diario, en aspectos como:

- Calidad y mejoras continuas.
- Reducción de costos.
- Capacitación continúa.
- Empowerment (de su equipo y el de los clientes).
- Mantener un staff reducido.
- Orquestación de la tecnología.
- Enfoque al cliente (interno y externo).
- Competitividad organizacional y profesional.
- Vivir y hacer realidad una verdadera relación ganar-ganar.

No existen recetas. Cada franquicia establece su propio modelo, buscando una oferta original, sin descuidar la seguridad. Por ello, puedes esperar de tu franquiciante lo siguiente:

1. Trato igual que al resto de los franquiciatarios.
2. Respeto (que al tomar decisiones se ponga en tus zapatos).
3. Comprobar que brinde las utilidades prometidas.
4. Que te asesore constantemente sobre cómo incrementar las ventas.
5. Que nunca te deje solo.
6. Que te presione en el logro de los objetivos trazados.
7. Que te exija calidad, ventas y trabajo arduo bajo sus políticas.

MITOS Y REALIDADES

Las franquicias han demostrado, con el paso de los años, su solidez como modelo de negocios no sólo para quien vende y compra, sino para todo el país. Ahora bien, es útil conocer los “mitos y realidades” en torno a este sector.

Mitos

- “Las franquicias son sistemas totalitarios”.
- “Son problemas donde una sola persona tiene que resolverlos”.
- “Son una solución a problemas financieros”.
- “Son un contrato para toda la vida”.
- “Son como una relación pasajera”.
- “Son un instrumento que vende algo”.
- “Con una franquicia tenemos el éxito asegurado inmediatamente después de comprarla”.

Realidades

- La franquicia es una forma de hacer negocios basados en porcentajes.
- En ellas se combina el espíritu emprendedor del franquiciario y la administración profesional del franquiciante.
- La estrategia de desarrollo de negocios es para uno mismo, pero no por sí mismo.
- Es una operación basada en la confianza.
- Es comercialmente atractiva.
- Se consume con la firma de un contrato de Franquicias.
- Su éxito se basa en la comunicación de las partes.
- Es clave investigar antes de comprar una franquicia.

6

OBSTÁCULOS PARA FRANQUICIAR

Está claro que no todos los negocios exitosos se convierten en franquicias. ¿Por qué? La experiencia ha demostrado que este modelo no siempre es el camino más indicado para todas las empresas. Descubre las principales dificultades y aprende a superarlas.

Conflictos familiares

Considerando que las empresas familiares son mayoría en México y América Latina, es muy probable que un negocio que desea franquiciar esté administrado bajo este esquema. También es posible que, debido a su particular estructura de gestión y liderazgo, una compañía con estas características sufra conflictos ante la posibilidad de abrir el negocio a la participación de gente ajena a la familia.

Para resolverlo, puedes optar por dos caminos:

- A)** Solucionar los conflictos internos antes de iniciar el desarrollo.
- B)** Considerar la empresa como una nueva entidad en donde, en lugar de vender productos o servicios, se ofrezcan al mercado negocios que beneficien tanto a los dueños como a los inversionistas.

Desconfianza

Es posible que algunos miembros de la empresa sientan temor de abrir sus “secretos” a consultores e inversionistas. ¿Por qué? Porque consideran que es una forma de hacerla vulnerable al revelar sus “secretos”. Por ello, recuerda que el esquema está resguardado por un marco

legal que protege al franquiciante en cuanto a imagen, procesos y marca.

Concepto replicable

Muchos de los negocios que tienen todo el conocimiento para operar de manera exitosa y rentable, no tienen las armas para replicar su concepto y ofrecerlo profesionalmente a inversionistas. De ser el caso, es conveniente acudir a empresas dedicadas a transformar negocios en franquicias.

Disposición a invertir

Franquiciar un negocio debe ser visto como una inversión a mediano y largo plazo. Y su recuperación irá en función de cómo y cuán rápido el negocio logre atraer prospectos interesados en adquirir la franquicia.

PARA ENFRENTAR EL FUTURO

Una franquicia, como cualquier negocio, obliga a un emprendedor a mantenerse siempre a la vanguardia. Aquí los puntos clave:

- Tecnología.
- Comunicación permanente y fluida con los franquiciarios.
- Manuales didácticos.
- Certificaciones de calidad.
- Vocación de servicio.
- Interacción con la comunidad.
- Asesoría vs Supervisión.
- Capacitación permanente e intensiva.

¿NEGOCIO PARA TODA LA VIDA?

Traspasar un negocio franquiciado o ceder los derechos de un contrato de franquicia, es una operación sujeta a ciertos requisitos que deben estipularse. Una franquicia se otorga cuando el franquiciario cuenta con todas las características para operarla con éxito. Si un franquiciario desea traspasar su



negocio, el franquiciante deberá corroborar que el nuevo socio cumpla con el perfil.

Las disposiciones generales que contienen los contratos de franquicia son:

- El franquiciante tiene derecho de preferencia para adquirir en condiciones iguales el negocio a traspasar.
- El franquiciante debe aprobar al nuevo franquiciatario.
- El franquiciante podrá cobrar una cuota por el traspaso, ya que deberá capacitar al nuevo franquiciatario.

Existen otras formas para finalizar un contrato de franquicia:

- Terminación anticipada por mutuo acuerdo.
- Terminación unilateral por cualquiera de las partes.
- Rescisión por incumplimiento de cualquiera de las partes.
- En los dos últimos casos, la parte afectada podrá exigir a la otra el pago de una pena convencional normalmente acordada en el contrato de franquicia.

LAS 30 PREGUNTAS QUE NO PUEDES DEJAR DE HACERTE

- 1.- ¿Entiendo realmente cómo opera el modelo de franquicias?
- 2.- ¿Qué sectores son de mi interés o en cuáles tengo ventajas competitivas o experiencia previa?
- 3.- ¿Tengo la capacidad técnica y administrativa para hacerme cargo de un negocio por mis propios medios?
- 4.- ¿Tengo claro qué es lo que busco en este negocio: independencia, estabilidad económica, proyección familiar, construcción de patrimonio, escapar de mi actual trabajo...?
- 5.- ¿Estoy dispuesto a seguir las reglas y procedimientos establecidos por el franquiciante?
- 6.- ¿Cuánto capital tengo para invertir?
- 7.- ¿Qué tan rápido puedo disponer de mi capital: todo de una vez o en plazos?
- 8.- ¿Qué franquicias abundan en el área en la que deseo instalar mi negocio?
- 9.- ¿Cuál es el nivel socioeconómico del lugar elegido?
- 10.- ¿Podré conseguir empleados calificados que me ayuden a operar el negocio?
- 11.- ¿Cuánto dinero obtendré mensualmente como ganancia?
- 12.- ¿Cuándo recuperaré mi inversión?
- 13.- ¿Cuánto tiempo debo dedicarle al negocio (parcial o 100%)?
- 14.- ¿Cuáles son las verdaderas ventajas que me interesan de la franquicia?
- 15.- ¿Cuáles son las desventajas o problemas que pueden presentarse con esta franquicia?
- 16.- ¿Estoy realmente convencido de las ventajas y virtudes del producto o servicio que elegí?
- 17.- ¿Qué tipo de local o terreno voy a necesitar?
- 18.- ¿Es posible encontrar un local o terreno con las características necesarias en la zona en que deseo instalar mi negocio?
- 19.- ¿Existe la infraestructura necesaria para instalar el negocio y luego operarlo?
- 20.- ¿Es conocida la franquicia entre los clientes potenciales de la zona donde deseo instalarla?
- 21.- ¿Es un producto de moda o tiene posibilidad de permanecer en el tiempo?
- 22.- ¿Qué apoyos concretos me dará el franquiciante para iniciar el negocio?
- 23.- ¿Qué apoyos concretos me dará el franquiciante, una vez iniciado el negocio, para crecer con más fuerza?
- 24.- ¿Me permitirán abrir nuevas unidades o sub franquiciar?
- 25.- ¿Qué franquicias compiten con la marca que a mí me interesa trabajar?
- 26.- ¿Qué experiencia (positiva o negativa) han tenido otros franquiciatarios en el segmento o con la marca que me interesa?
- 27.- ¿Qué tan serio y concreto es el franquiciante a la hora de responder mis preguntas?
- 28.- ¿Puede heredarse la franquicia (en caso de fallecimiento, por ejemplo)?
- 29.- ¿Puede traspasarse la franquicia (en caso de incapacidad, por ejemplo)?
- 30.- ¿Es un negocio estacional o que puede permanecer operativo y atendiendo clientes todo el año?

Ferez Feher. Es Director General de la consultora en negocios y franquicias Feher & Feher y miembro del Consejo Editorial Externo de la revista Entrepreneur.

Juan Manuel Gallástegui. Presidente de la consultora Gallastegui Armella y miembro del Consejo Editorial Externo de la revista Entrepreneur.

Entrepreneur

Cómo iniciar una franquicia

8

Por: Juan Manuel Gallástegui



En la creación de un negocio que opere bajo este modelo intervienen elementos clave que jamás deben pasar inadvertidos. Descubre por qué una franquicia no es sólo un contrato y un par de manuales.

Son muchos los que han creído que convertir su negocio en franquicia es muy fácil. También hay quienes piensan que una franquicia implica tener sólo un contrato y un par de manuales. El resultado, en estos casos, suele ser un rotundo fracaso. El problema es que consigo arrastran el desprestigio de la franquicia como modelo de negocios y, lo más grave, a los inversionistas a quienes han engañado.

La moraleja es sencilla: para convertir un negocio en franquicia es necesario cuidar una serie de detalles, y no atender sólo los aspectos legales o el contenido de los manuales. De preferencia, requiere la asesoría de un experto.

Es muy difícil, yo diría prácticamente imposible, construir un edificio sin los planos y el proyecto arquitectónico adecuado. Lo mismo sucede con una franquicia. Más de una vez he comentado a mis clientes que “no es lo mismo vender tacos que taquerías”. Por eso, lo primero que debe tener una franquicia es una adecuada definición o conceptualización del modelo de negocio que pretende replicar.

ESTABLECE UN OBJETIVO

¿Cómo lograrlo? Haciendo todo paso por paso. Para empezar, la conceptualización debe iniciar con la siguiente pregunta: **¿Qué objetivos desean alcanzar la empresa y sus fundadores?** Es vital determinar con toda claridad en qué va a consistir la franquicia y qué se espera de ella. Acto seguido, concéntrate en la construcción de un modelo financiero que pueda demostrar al franquiciatario (y a ti mismo) que es un buen negocio para ambos. Un buen modelo financiero permitirá definir los valores de

toda franquicia (cuota inicial, regalías, capital de trabajo, inversión, etc.) con métodos científicos y exactos. No se vale hacerlo con simples mediciones empíricas y poco serias del mercado.

Una de las primeras dudas de cualquier inversionista que pretende adquirir una franquicia es saber en qué tiempo recuperará su dinero. Es clave que conozcas el beneficio económico que te representa convertir tu negocio en franquicia.

CUIDA LA PARTE LEGAL

Por otra parte, los aspectos jurídicos también resultan fundamentales. Es a través del contrato como se otorga una franquicia, por lo que este documento se convierte así en el eje alrededor del cual opera la unidad franquiciada. Un contrato de este tipo debe elaborarse con cuidado, buscando que sea lo más justo y equitativo posible. Y que proteja a ambas partes.

Ojo: no debe ser un obstáculo en la comercialización. Su objetivo final es anticipar la solución de cualquier controversia que pudiera suscitarse entre franquiciante y franquiciatario.



Además, debe cumplir con el contenido mínimo que establece la Ley de Propiedad Industrial para los contratos de franquicia.

Es común que los contratos de franquicia tengan anexos y que, incluso dentro de éstos, existan otros acuerdos: de confidencialidad, de comodato, de suministro, etc. Todos deben guardar una absoluta sincronía con el contrato de franquicia.

La legislación mexicana dotó a la franquicia, desde 1991, de un instrumento que la convierte en una figura absolutamente transparente. Es lo que coloquialmente se conoce como la Circular de Oferta de Franquicia (COF) (ver recuadro). Este documento, que por obligación legal debe entregar el franquiciante a su potencial franquiciatario 30 días antes de la firma del contrato, contiene la información mínima que todo inversionista debe saber antes de firmar.

10

El análisis cuidadoso de este documento le permitirá al futuro franquiciatario: saber quién le está vendiendo qué. La COF ha contribuido indudablemente a consolidar esta industria y hacer que la franquicia sea un esquema comercial en el que “no existe la letra chiquita”.

DEFINE LOS MANUALES

Los manuales constituyen los instrumentos tangibles en los que el franquiciante redactó los conocimientos que el franquiciatario necesitará para operar el negocio. Es muy importante que sean didácticos, fáciles de usar y leer, que se mantengan permanentemente actualizados y que su uso realmente permita al franquiciatario operar de acuerdo a los estándares establecidos.

Puede ser un gran manual o varios; todo depende de la estrategia elegida por el franquiciante. Deben referirse a aspectos como preapertura de la unidad, operaciones, recursos humanos, seguridad, marketing, imagen corporativa, ventas, entre otros. Los manuales son una propiedad valiosa del franquiciante. De hecho, pueden ser considerados secretos industriales en los términos de la ley de la materia. Por ello, el franquiciatario debe cuidarlos y

mantenerlos en absoluta confidencialidad. Regularmente, se entregan bajo las figuras de depósito o comodato. Es decir, no pertenecen al franquiciatario; éste los usa en la operación de su unidad y debe devolverlos al franquiciante cuando la operación se extinga por cualquier causa.

FORMALIZA EL SOPORTE

Ahora bien, de nada servirán estos procedimientos si no se cuenta con una adecuada capacitación. En este caso, el objetivo es entrenar a los franquiciatarios en la correcta utilización de los manuales y, en su momento, en la operación de la unidad de acuerdo a los estándares establecidos.

Es preciso aclarar que una buena operación por parte de un franquiciatario no se logrará sólo con manuales adecuados. La asistencia técnica y el entrenamiento permanente por parte del franquiciante resultan elementos fundamentales en el éxito de este negocio. No olvidemos que una de las razones por las que un inversionista adquiere una franquicia es, precisamente, porque sabe que recibirá el know how necesario para operar con éxito la unidad adquirida.

La organización corporativa del franquiciante está íntimamente vinculada con el programa de asistencia técnica y con todos los elementos a los que hice referencia. ¿Por qué? Porque comercializar franquicias, prestar soporte, asistencia técnica a los inversionistas y, en general, administrar y operar una red de franquicias, requiere de una organización diferente a la que se tenía cuando era sólo un negocio exitoso que no se había expandido bajo este modelo.

LA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA

Si un inversionista desea adquirir una franquicia y está bien informado, solicitará al franquiciante la Circular de Oferta de Franquicia (COF). Si un franquiciante no la entrega, quiere decir que algo anda mal. Negarla significa incumplir la Ley de Propiedad Industrial que regula a quienes trabajan bajo este formato de negocio.

Estos son los puntos que debe incluir la COF:

1. Datos generales de la empresa (nombre, domicilio, nacionalidad y todo lo que permita identificar al franquiciante)
2. Descripción de la franquicia. En qué consiste el negocio.
3. Historia de la empresa franquiciante, junto con una semblanza de sus directivos, consejeros y accionistas.
4. Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia. Deben especificarse los números de títulos de los certificados de registros marcarios y de derechos de autor.
5. Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante. Incluir todo tipo de regalías.
6. Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
7. Definición de la zona territorial de operación de la franquicia.
8. Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.
9. Establecer las obligaciones del franquiciatario respecto a la información de tipo confidencial que se le proporcione.
10. Descripción de las obligaciones y derechos del franquiciante y franquiciatario. Deberá presentarse un resumen del contrato de franquicia, haciendo hincapié en los derechos y obligaciones de ambas partes, que deriven de la celebración del contrato.

Todos estos puntos se establecen en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

EL CONTRATO IDEAL

Aunque este documento tiene un reducido margen de negociación, es conveniente para ambas partes entender claramente las reglas del juego. Estos son los 10 puntos básicos que debe establecer un buen contrato de franquicias:

1. Regalías.
2. Vigencia.
3. Renovación.
4. Territorio.
5. Obligaciones de las partes.

6. Aspectos de propiedad intelectual.
7. Penas convencionales.
8. Causales de término.
9. Cesión y transferencia.
10. Solución de disputas y controversias.



10 PASOS NECESARIOS PARA FRANQUICIAR

¿Qué gano si decido convertir mi negocio en una franquicia? Respuesta: expandir tu marca y tu concepto comercial a través de la incorporación de socios inversionistas. Al hacer crecer tu red, tu negocio aumenta su valor. Antes de hacerlo, toma en cuenta estos consejos.

1. Registra tu marca, logotipo y eslogan.
2. Crea un manual de imagen en el que detalles el uso de cuestiones como letreros luminosos, papelería, uniformes, material publicitario y vehículos.
3. Busca una imagen general de la unidad que sea repetible.
4. Documenta todos los pasos que se tienen que llevar a cabo para la apertura de la unidad: desde los trámites legales hasta el tiempo de remodelación, así como los procesos administrativos y operativos.
5. Detalla el inventario inicial con el que empezaste a operar y especifica todos los gastos en los que incurriste.
6. Cuando diseñes tu negocio busca mobiliario y equipo de calidad, precios accesibles y fáciles de conseguir o fabricar.
7. Define los productos que necesitas operar y busca proveedores a nivel local y nacional.
8. Crea un reglamento interno de trabajo para el personal (incluye, por ejemplo, los uniformes y otros materiales que refuercen tu marca).
9. Diseña un organigrama con funciones específicas de cada puesto.
10. Desarrolla programas de capacitación y documéntalos.

Juan Manuel Gallástegui. Presidente de la consultora Gallástegui Armella y miembro del Consejo Editorial Externo de la revista Entrepreneur.

Cómo elegir. una franquicia

7 consejos clave que aclararán tus dudas y te ayudarán a tomar la decisión correcta

12

Por: Ilse Maubert Roura



Si planeas iniciar tu propio negocio, comprar una franquicia es una buena opción. Con un modelo de negocios probado y el apoyo de una marca fuerte, las posibilidades de éxito serán mayores.

1 PREGÚNTATE SI TÚ PUEDES SER FRANQUICIATARIO

Evalúa si tienes las cualidades necesarias para ser dueño de una franquicia. Ante todo, debes ser bueno en el trato con la gente, así como tener capacidad para tomar decisiones y adaptarte al cambio. También te ayudará el hecho de contar con habilidades en administración, mercadotecnia y comunicación.

Tienes que estar dispuesto a seguir las reglas establecidas por alguien que no es tu jefe (franquiciante) y aceptar los métodos que te indiquen, pues toda la red de franquicias opera bajo los mismos términos. Esto significa que tendrás que sacrificar cierta independencia y creatividad, pero al mismo tiempo, podrás aportar ideas que beneficien a toda la cadena.

Recuerda que como franquiciatario formas parte de un sistema y, por tanto, uno de tus deberes es respetar al máximo la confidencialidad de la información que se maneja al interior de la red.

2 APROVECHA LOS BENEFICIOS DEL MODELO

Al adquirir una franquicia, toma en cuenta los servicios que incluye el contrato que firmes. Los más comunes son:

- Asistencia técnica y mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Asesoría antes, durante y después de la apertura de la sucursal.
- Capacitación para aprender a contratar personal, ma-

nejar la contabilidad básica y llevar el control general del negocio. Por eso, investiga si la franquicia ofrece programas de entrenamiento constante para los empleados y si organiza cursos o seminarios de actualización.

Algunas franquicias también te apoyan para buscar el local más adecuado en caso de que no cuentes con uno. Así, luego de realizar un estudio de mercado, el franquiciante te dirá dónde tiene que ubicarse la unidad, cuántos metros cuadrados debe medir y cuál es el flujo peatonal o vehicular requerido. Hay quienes van más allá y te ayudan a acondicionar el espacio y adaptarlo a las necesidades del negocio.

La inversión total que realices puede incluir además el abastecimiento de insumos, la solución de problemas administrativos, la implementación de estrategias de publicidad y mercadotecnia, así como la actualización de los manuales de operación.

3 INVESTIGA LA EMPRESA FRANQUICIANTE

Programa una cita con el franquiciante para conocerlo a detalle. Complementa tu investigación con visitas o llamadas telefónicas a firmas consultoras especializadas y a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). Y no olvides buscar información generada en los medios de comunicación como periódicos, revistas y sitios de Internet.



Responde las siguientes preguntas clave y haz una elección inteligente:

- ¿La franquicia cuenta con un desarrollo completo?
- ¿En qué mercados tiene mayor éxito? (ciudades y regiones dentro y fuera del país)
- ¿Es un concepto de moda o se mantendrá a mediano o largo plazo?
- ¿Es necesario que la opere directamente o puedo participar sólo como inversionista y que alguien más la administre?
- ¿Con cuántas unidades cuenta hoy?
- ¿Cuáles son sus planes de crecimiento?

4 PREGUNTA A LOS FRANQUICIARIOS

Una fuente confiable para enterarte de manera objetiva sobre cómo opera una franquicia en el día a día son los franquiciarios. Ellos ya pasaron por todo el proceso que estás a punto de iniciar y tienen información de primera mano. La recomendación es que visites algunas de las unidades que integran la red y aproveches este recurso para descubrir las ventajas y puntos débiles de la franquicia.



Otro punto a considerar es la relación franquiciante – franquiciario. En este sentido, descubre cómo se mantiene abierto el canal de comunicación entre ambas partes y hasta qué grado el franquiciante ejerce control operativo del negocio, qué tanto se cumple la promesa de la marca y cómo es la operación administrativa.

Finalmente, pregunta a los franquiciarios si están satisfechos con los resultados obtenidos y, lo más importante, si comprarían una segunda unidad.

5 HAZ CUENTAS

Generalmente, cuando los negocios fracasan es porque el propietario se queda sin dinero. Por ello, antes de firmar tu contrato evalúa si tienes los recursos económicos suficientes tanto para cubrir los costos básicos como para reinvertir cuando sea necesario.

Para tener tu propia franquicia, debes cubrir los siguientes conceptos:

- Cuota de franquicia.
- Capital de trabajo inicial.
- Regalías mensuales (en algunos casos).
- Contribuciones mensuales de publicidad y mercadotecnia (en algunos casos).
- Otras aportaciones (adaptación y renta del local, maquinaria y equipo, servicios e insumos).
- Además, calcula el costo por las remodelaciones y mejoras que requiera el local. Recuerda que esto le dará un valor agregado a tus clientes.

Una vez que termines de hacer números, calcula en cuánto tiempo recuperarás la inversión que realices de acuerdo con la información proporcionada por el franquiciante y confirmada por los franquiciarios.

6 ANALIZA LAS CUESTIONES LEGALES

Los aspectos jurídicos del modelo resultan fundamentales para confirmar que la franquicia que elijas esté en regla. El contrato, que se convierte en el eje alrededor del cual opera una franquicia, debe cumplir con el contenido mínimo que establece la Ley de Propiedad Industrial.

En 1991, la legislación mexicana creó un instrumento que convierte a este esquema en una figura absolutamente transparente. Se trata de la Circular de Oferta de Franquicia (COF), que incluye datos generales de la empresa como el concepto del negocio, los derechos y obligaciones de cada una de las partes y los aspectos financieros que debe cubrir el franquiciante. Este documento debe entregarse, por obligación legal, 30 días antes de la firma del contrato.

Por otra parte, la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), junto con Calidad Mexicana Certificada (Calmeccac), otorga la Norma de Franquicias: un sello distintivo que garantiza la calidad y seriedad de los franquiciantes y le da mayor certidumbre a quienes quieran invertir en el modelo.

Un consejo más: verifica si la compañía fue desarrollada por alguna empresa consultora o si es miembro de la AMF.



7 APROVECHA EL FINANCIAMIENTO Y OTROS APOYOS

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, a través del Programa Nacional de Franquicias (PNF), puede financiar hasta el 50% de la cuota de algunas franquicias seleccionadas y 36 meses sin intereses. Investiga si la franquicia que te interesa forma parte de este plan.

Otra opción para obtener crédito es acudir a la banca comercial. HSBC y BBVA Bancomer ofrecen esquemas de financiamiento hasta por el 50% de la inversión, con un plazo de 24 a 60 meses, dependiendo del retorno de inversión, monto del crédito y giro del negocio.

También pregunta al franquiciante cuáles son las promociones u ofertas que maneja.

En ocasiones, como parte de su estrategia de crecimiento, los dueños de las franquicias apuestan por hacer paquetes “todo incluido”, ofrecer negocios complementarios de bajo costo o descuentos temporales.

Además, algunos gobiernos estatales, como el de Sonora, otorgan créditos para cubrir parte de la inversión requerida. Investiga si en la entidad donde te encuentras existe este apoyo.

Ilse Maubert Roura. Es Coordinadora Editorial de la revista Entrepreneur.

15



Cómo obtener dinero para iniciar o comprar una franquicia

Por: Daniela Clavijo López

16





Conoce dónde y cómo puedes obtener financiamiento para replicar el éxito de tu negocio o sumarte a la red de 850 firmas que ya operan en México.

Hace un año, un anuncio significó para muchos emprendedores la oportunidad de cumplir el gran sueño de comprar una franquicia. Y para las franquicias, una opción clara para incrementar su número de franquiciatarios. Era el nacimiento del Programa Nacional de Franquicias (PNF), creado por la Secretaría de Economía.

Se trata de un programa único en su tipo a nivel mundial, que aunque planeado a cinco años, ya arrojó los primeros resultados: 175 franquicias creadas, la apertura de 500 puntos de venta y la generación de 4,000 empleos. Y no sólo eso. El esquema tuvo, hasta el cierre del 2008, una partida presupuestal de \$135 millones.

Carlos Roberts Ávalos, Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), es contundente: "Hace 20 años no existían apoyos para fortalecer al sector. Hoy se han puesto sobre la mesa todos los ingredientes necesarios para impulsar a nuevos franquiciantes y a emprendedores que apuesten por la industria".

Aunque el PNF sumará este año tres tipos de apoyo (para internacionalización, mercadotecnia y equipamiento e infraestructura); el año pasado los avances más significativos fueron en dos de las cuatro líneas creadas: transferencia de modelos exitosos y desarrollo de nuevas franquicias. "Estas dos vertientes son nuestras estrellas", afirma Roberts Ávalos.

Si requieres dinero para arrancar o comprar una franquicia, lo primero que necesitas es analizar si cubres con el perfil para obtener un crédito. **Toma en cuenta que el programa impulsa a dos tipos de emprendedores:**

1. Empresarios dueños de negocios rentables con al menos tres años en el mercado, que operen como mínimo una sucursal y estén dispuestos a crecer a través de un modelo de franquicia (aunque esto signifique compartir el secreto de su éxito).
2. Emprendedores con el capital disponible para iniciar un nuevo negocio y estén dispuestos a que una empresa franquiciante los guíe en el gran reto de emprender.

Conoce paso a paso cómo aprovechar los beneficios de esta plataforma y gana en una industria que cerró el 2008 con un crecimiento del 14%.

ADQUIERE UN MODELO EXITOSO

La primera modalidad del programa es la "Transferencia de modelos exitosos", que contempla apoyos de hasta \$250,000 para quien desea adquirir una franquicia. Los recursos tienen como finalidad cubrir, como máximo, el 50% del costo del canon del modelo elegido (el cual debe estar acreditado por la dependencia).

Considera que este financiamiento es sin intereses a un plazo de 36 meses, que el beneficiario deberá cubrir ante la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) –administrador de los fondos con los que opera el PNF– de la siguiente manera: el 20% el primer año, el 40% el segundo año y el resto el tercer año.

En esta vertiente, hasta septiembre del 2008, se otorgaron \$45.9 millones con créditos promedios de más de \$170,000 a 269 franquiciatarios. Al cierre del 2008, la cifra de puntos de venta creados vía el PNF llegó a 500.

Contempla que en el caso de obtener recursos, podrás realizar pagos anticipados sin cargo, siempre y cuando sean equivalentes, al menos, a una mensualidad completa. El primer paso es elegir entre las 80 franquicias acreditadas. Consulta el Catálogo de Empresas Franquiciantes en el sitio Web de la Secretaría de Economía.

En caso de que la franquicia que deseas adquirir no esté certificada, contacta a los representantes de la firma y pídeles que se registren. El trámite es gratuito y una vez que la franquicia entrega la documentación requerida, pasará una semana de “pre certificación”. El siguiente y último paso para la empresa franquiciante es sesionar ante el Comité de Franquicias de la Secretaría.

18

Por otro lado, si tienes una franquicia exitosa y deseas otorgar créditos a tus franquiciatarios, puedes certificarte en el programa. El apoyo a la transferencia de modelos está abierto a todas las franquicias establecidas formalmente en México, si cumplen con los siguientes requisitos:

- **Tener tres años de experiencia y dos establecimientos franquiciados, o tener dos años de experiencia y tres establecimientos franquiciados.**
- **Entregar tu Circular de Oferta de Franquicia (COF).**
- **Hacer un reporte detallado de aperturas, cierres y reubicaciones (fechas y razones).**
- **Contar con una carta de recomendación del despacho que desarrolló el negocio como franquicia.**
- **Entregar un plan sobre la expansión de la red.**
- **Presentar documentación soporte como persona física o persona moral (RFC, acta constitutiva, poderes, comprobante de domicilio, entre otros).**
- **Informar sobre el flujo de caja de la franquicia.**

El proceso para que un franquiciante obtenga el financiamiento, después de entregar la documentación a Fundes y presentarse en el Comité, dura también una semana. Toma en cuenta que el Comité sesiona cada tres semanas, así que el tiempo estimado para obtener recursos sería de un mes.

Los requisitos para un emprendedor que quiera adquirir una franquicia son:

- Carta de Aceptación del franquiciante dirigida a Fundes.
- Carta Declaratoria del nuevo franquiciatario, bajo protesta de decir verdad, de no haber recibido recursos federales para este mismo fin durante este ejercicio fiscal (firmada).
- Reporte de Buró de Crédito del nuevo franquiciatario, como persona moral (razón social y representante legal) o persona física.
- Acta constitutiva (en caso de ser persona moral).
- Poderes del representante legal (en caso de ser persona moral).
- RFC como persona física o persona moral o CURP.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio no mayor a 2 meses de antigüedad.

HAZ DE TU NEGOCIO UNA FRANQUICIA

La segunda vertiente del programa es el “Desarrollo de franquicias”. Ésta funciona para todos los negocios que desean convertirse en franquicia de la mano de uno de los siete consultores avalados por la Secretaría de Economía (ver recuadro). Se trata de un préstamo sin garantías, con un plazo de 36 meses y a tasa cero que aporta el 50% del costo de la consultoría especializada (sin rebasar los \$250,000).

Los pagos los realiza el empresario de la siguiente manera: las primeras 18 mensualidades se pagan directamente al consultor acreditado, es decir, el 50% del costo total del desarrollo de la franquicia. A partir de la mensualidad 19 y hasta la 36, las cuotas están a cargo de Fundes. En esta vertiente también puedes realizar



pagos anticipados sin cargo, siempre y cuando sean equivalentes a una mensualidad completa.

El éxito del esquema es tal que, hasta septiembre del 2008, se habían formado 160 franquicias (al cierre del año el total fue de 175) en 28 estados del país, con recursos por \$28.7 millones. El costo promedio del apoyo fue de \$179,300.

En cuanto al giro de las franquicias desarrolladas, 39% corresponde al sector de alimentos y bebidas; seguido por comercio especializado con 18%, servicios con 17%, cuidado personal y de la salud con 8%, y entretenimiento y recreación con 3% del total. El resto corresponde a otros giros como educación, comercio, inmobiliario, servicios empresariales, construcción, etc.

Para entrar al PNF necesitarás cubrir lo siguiente:

- Entregar la propuesta por un consultor acreditado en el PNF.
 - Contar con dos años de experiencia y al menos una sucursal adicional a la matriz.
 - Copia del reporte de Buró de Crédito del representante legal o persona física.
 - Ficha de descripción de tu negocio.
 - Documentación soporte como persona física o persona moral:
 - RFC
 - Acta constitutiva
 - Poderes
 - Comprobante de domicilio
 - Identificación oficial del representante legal o persona física
 - Carta declaratoria firmada en la cual externes que no has recibido apoyo por parte de la Secretaría de Economía para el desarrollo de nuevas franquicias.
- Si un consultor desea acreditarse en el Programa Nacional de Franquicias deberá cubrir ciertas obligaciones:
- Presentación del despacho (antecedentes, antigüedad, curriculum del director general, domicilio, infraestructura, red de sucursales, servicios que presta y alcances, metodología, descripción de entregables y número de desarrollos realizados).
 - Demostrar experiencia de al menos tres años en el desarrollo de nuevas franquicias.

- Cartera de clientes y prospectos.
- 10 desarrollos realizados con al menos tres puntos de venta en operación.
- Cotizaciones de sus servicios.
- Cédula Profesional del director general.
- Cartas de recomendación de clientes.
- Documentación soporte como persona física o persona moral (RFC, acta constitutiva, poderes, entre otros).



CONTACTOS

Distrito Federal

Secretaría de Economía

Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa
Insurgentes Sur No.1940, piso 9, Col. Florida México
DF Cp. 01030, Tel. 01 (55) 52296100 ext. 32140
www.franquicia.org.mx

Interior de la República

Acude a la delegación o subdelegación de la Secretaría de Economía en tu entidad
01 800 410 2000

19

DESPACHOS CERTIFICADOS

Alcázar & Aranday. 01 (55) 5264 0888

www.alcazar.com.mx

Business Clon. 01 (664) 634 6208

www.businessclon.com

Feher & Feher. 01 (55) 5545 8289

www.feherandfeher.com

Francorp. 01 (55) 5557 0300 www.francorp.com

Frankata. 01 (81) 9158 2240 www.frankata.com

Gallástegui Armella Franquicias 01 (55) 5616 4258

www.gallasteguifranquicias.com

Poblete & Cabrera. 01 (55) 5575 2250

www.pobleteasociados.com

Daniela Clavijo López. Es Editora de la revista
Entrepreneur.