

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA

**“EL FRANCHISING CONSTITUYE UNA
ALTERNATIVA EFECTIVA APLICADA COMO
ESTRATEGIA DE EXPANSION COMERCIAL PARA
EMPRESAS EN EL ECUADOR”**

CARLOS VILLAGOMEZ

DIRECTOR: Ec. MILTON RIVADENEIRA

AGRADECIMIENTO

A mis profesores de la Universidad internacional SEK, por haberme compartido conocimientos y experiencias, de manera especial al Ec. Milton Rivadeneira por su apoyo incondicional en la elaboración de esta tesis.

A mis amigos que de una u otra forma me ayudaron en la obtención de este logro tan importante.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo **a *mis padres***, quienes con todo su esfuerzo y sacrificio son los principales partícipes de los éxitos alcanzados a lo largo de mi vida estudiantil.

Esta es mi manera de pagarles todo su apoyo y comprensión.

DECLARATORIA

Yo, CARLOS VILLAGOMEZ, con cédula de identidad No 171271264-3, egresado de la facultad de Ingeniería Financiera de la Universidad Internacional SEK, declaro que el trabajo presentado a continuación es producto de mi investigación, y de no ser así me someto a las sanciones que la Universidad considere pertinentes y a las sanciones constantes en las leyes de la República del Ecuador.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'VILLAGOMEZ', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Carlos Villagómez.

INDICE

CAPITULO 1

EL FRANCHISING: ASPECTOS RELEVANTES

1.1	INTRODUCCION AL FRANCHISING	1
1.1.1	Origen del franchising	2
1.2	DEFINICIONES BASICAS	5
1.2.1	Franquicia de marca	7
1.2.2	Franquicia de formato de negocio	7
1.3	QUIENES PARTICIPAN DENTRO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS ...	7
1.3.1	El Franquiciador	8
1.3.2	El Franquiciatario	8
1.3.3	Derecho de entrada	9
1.3.4	Remuneración periódica	10
1.4	ALTERNATIVAS DE NEGOCIACIÓN A TRAVES DE LAS FRANQUICIAS	10
1.4.1	Franquicia Individual	10
1.4.2	Franquicia de unidades múltiples	11
1.4.3	Subfranquicias	11
1.4.4	Franquicias de servicios	11
1.4.5	Franquicia industrial	12

1.4.6	Franquicia master	12
1.4.7	Franquicia corner	13
1.4.8	Franquicia de producción	13
1.4.9	Franquicia de distribución	13
1.5	EXPERIENCIAS CON OTROS PAÍSES	14
1.5.1	En América Latina	14
1.5.2	En Estados Unidos	18
1.5.3	En Canadá	21
1.5.4	En la Comunidad Económica Europea	22

CAPITULO 2

COMO VENDER UNA FRANQUICIA

2.1	APLICABILIDAD DEL FRANCHISING A UN NEGOCIO	25
2.2	ASPECTOS QUE UNA EMPRESA DEBE CUMPLIR PARA VENDER FRANQUICIAS	29
2.2.1	Que el mercado reconozca la marca que desea franquiciar.....	30
2.2.2	La existencia de demanda	30
2.2.3	Posibilidades de expansión	30
2.2.4	Niveles aceptables de rentabilidad	31
2.2.5	Capacidad y experiencia de los propietarios	31
2.2.6	Capacidad para otorgar asesoramiento y control.....	32
2.3	RAZONES QUE MOTIVAN A APLICAR EL FRANCHISING DENTRO DE UNA EMPRESA.....	32
2.3.1	Ventajas del Franchising	34
2.3.1.1	Agil y rápida expansión	35
2.3.1.2	Crecimiento de la marca	35
2.3.1.3	Reducción de gastos relacionados con publicidad del negocio	35
2.3.1.4	Mayor desarrollo de nuevos mercados	36
2.3.1.5	Mayor facilidad y eficiencia en la operación del negocio	37
2.3.2	Desventajas del Franchising	37

2.3.2.1	Reducción de independencia	37
2.3.2.2	Reducción del control sobre los locales franquiciados	38
2.4	PERFIL QUE DEBE CUMPLIR EL FRANQUICIADOR	38
2.4.1	Trabajo en equipo	39
2.4.2	Determinación y persistencia	39
2.4.3	Flexibilidad y Profesionalismo	39
2.4.4	Ser un buen vendedor	40
2.4.5	Gusto por el trabajo	40
2.5	PLANEACION ENCAMINADA A LA VENTA DE UNA FRANQUICIA	41
2.5.1	Estudio de Franquiciabilidad	41
2.5.2	Estructura organizacional de franquiciante	42
2.5.3	Plan de trabajo	42
2.5.4	Unidad piloto	43
2.5.5	Manual del Franquiciante	44
2.5.6	Manual del Franquiciatario	44
2.5.7	Plan de venta	44

CAPITULO 3

EL FRANCHISING COMO ALTERNATIVA DE EXPANSION COMERCIAL PARA EMPRESAS EN EL ECUADOR

3.1	FRANCHISING: UNA NUEVA ALTERNATIVA	46
3.2	EVALUACION DEL NEGOCIO	54
3.2.1	Definición de Imagen y Posición en el mercado de la empresa	54
3.3	PERFIL DE LOS FRANQUICIATARIOS	57
3.3.1	Capacidad financiera.....	57
3.3.2	Motivación	57
3.3.3	Flexibilidad	58
3.3.4	Gusto por el trabajo	58
3.4	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS RELEVANTES	58
3.4.1	Vicepresidente de mercadotecnia y venta de franquicias	60
3.4.2	Director financiero	60
3.4.3	Director de capacitación	61
3.4.4	Vicepresidente de operaciones	61
3.4.5	Control de crecimiento	61
3.5	DETERMINACION DE LOS COSTOS PARA EL FRANQUICIATARIO	62
3.5.1	Cuota inicial	62
3.5.2	Regalías	64

3.5.3	Regalías para publicidad	64
3.5.4	Otras cuotas	64
3.5.4.1	Depósitos de garantía	65
3.5.4.2	Pago de cobertura de garantías	65
3.5.5	Inversión inicial	66
3.5.6	Punto de equilibrio	67
3.5.7	Formulas aplicables para el calculo de punto de equilibrio	67
3.6	ASPECTOS LEGALES APLICABLES	69
3.6.1	Documento de presentación	70
3.6.2	Contrato de Franquicia	71

CAPITULO 4

EL FRANCHISING APLICADO A UNA EMPRESA ECUATORIANA

4.1	LA EMPRESA ASPECTOS RELEVANTES	74
4.1.1	Misión de Compucambio	74
4.1.2	Visión de Compucambio.....	75
4.1.3	Objetivo General de Compucambio.....	75
4.1.4	Objetivo Específico de Compucambio.....	75
4.1.5	Organigrama de Compucambio.....	76
4.2	EL PRODUCTO	77
4.3	EL MERCADO.....	78
4.4	LA DEMANDA.....	81
4.5	PLANIFICACION.....	83
4.5.1	Análisis FODA.....	83
4.6	EVALUACION DEL PROYECTO.....	86
4.6.1	Inversiones.....	86
4.6.2	Capital de trabajo.....	88
4.6.3	Estructura de capital.....	89
4.6.4	Depreciaciones	89
4.6.5	Ventas	90
4.6.6	Costo del equipo vendido	90

4.6.7	Costos fijo y variables.....	91
4.6.8	Otras consideraciones.....	91

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	Conclusiones y recomendaciones.....	93
--	--	-----------

INTRODUCCIÓN

En la actualidad a consecuencia del gran periodo de recesión que atraviesa la economía ecuatoriana, muchas empresas se han visto en la necesidad de reducir y muchos de los casos de cerrar sus operaciones, provocando una desaceleración de las actividades empresariales y productivas a nivel nacional.

Las empresas consideradas fuertes han podido de alguna manera sobrellevar tal situación; sin embargo, han sufrido una disminución considerable de sus patrimonios haciendo casi imposible la ejecución de posibles planes de expansión o desarrollo comercial y empresarial.

La crisis económica que afecta América Latina y por ende al Ecuador ha saturado los sistemas económicos tradicionales, por lo cual se hace imperativo el buscar nuevos esquemas que se adapten a las actuales necesidades del mercado, que busquen la extinción progresiva de las fronteras comerciales a través de la disminución de las trabas arancelarias, de la expedición de leyes que contengan el principio de flexibilización laboral y que permitan una estabilidad tributaria; todo esto con el fin de incentivar también la inversión nacional en general y extranjera en particular, especialmente en los campos tecnológico, comercial e industrial.

Hoy en día los mercados evolucionan de gran manera, constantemente cambian los gustos de los consumidores, cambian sus actitudes, sus necesidades y su forma de vida. Esto implica una continua adaptación por parte de las empresas si

es que pretenden abarcar un mercado determinado. Como es de conocimiento general el pequeño empresario no puede adaptarse fácilmente a ese ritmo de cambio, puesto que no posee ni los conocimientos ni los recursos necesarios para ello y busca una serie de soluciones a los problemas y necesidades que se le plantean día a día en este mundo cambiante de negociación.

Además, debido a la globalización que atraviesa la economía, se hace necesario para todas las compañías que pretenden mantener sus operaciones, buscar nuevas formas de penetración de mercados, por lo que es de gran importancia buscar nuevas estrategias de ingreso.

Y una alternativa es el denominado **franchising**, el cual ha pasado a ser de modo repentino un tema de actualidad en el mundo empresarial, representado en la gran cantidad de personas interesadas en recabar información en torno al tema. A este sistema de Mercadotecnia se lo presenta como uno de los mas atractivos alternativos de crecimiento en el mundo de los negocios, constituyendo una estrategia de gran ayuda para empresas que buscan reactivar y/o ampliar sus actividades comerciales.

Por ello, en esta tesis se analiza la aplicación del **franchising**, el cual abarca conceptos tanto comerciales como financieros, como una alternativa eficaz para alcanzar los objetivos antes mencionados.

CAPITULO 1

EL FRANCHISING: ASPECTOS RELEVANTES

1.1 INTRODUCCION AL FRANCHISING

Sin lugar a dudas, el franchising o sistema de franquicias en las ultimas décadas ha adquirido gran importancia dentro del mundo empresarial, dicha situación se ha visto reflejada en el gran impacto que el mismo ha tenido en la economía de muchos países inclusive en el Ecuador en donde este sistema es relativamente nuevo. El franchising se ha convertido en la vida de una gran cantidad de nuevos empresarios quienes consideran otorgar franquicias de sus negocios manteniendo la idea de que esta puede ser una alternativa interesante para resolver sus necesidades de expansión, además para aquellos que contemplan el deseo de poseer negocios propios dentro de un marco que contemple seguridad para sus inversiones.

Tras el acelerado crecimiento que el franchising ha desarrollado, se ha generado gran confusión dentro de ciertos empresarios quienes confunden a este sistema con una simple concesión o distribución de marcas. Si bien es cierto que el franchising surgió como alternativa para facilitar el otorgamiento y distribución de bienes o servicios, este representa un sistema completo dentro del cual la

concesión de marcas constituye nada más que un elemento. Posteriormente se profundizará el análisis al respecto.

1.1.1 Origen del franchising:

Considerando al franchising como una relación comercial básica en la que simplemente se otorga un privilegio especial a un individuo o grupo con la finalidad de usar un nombre o insignia determinados, su origen provendría de épocas medievales en las que la Iglesia Católica otorgaba “franquicias” a personas que cumplían con la función de recolectores de impuestos, a los cuales le correspondía un porcentaje de los mismos y entregaban el resto del dinero al Papa.

A mediados de siglo, el franchising fue utilizado más estratégicamente por empresas que se encontraban agobiadas por los altos costos laborales, y pretendían reducirlos concediendo a sus vendedores signos distintivos de la empresa y otorgando exclusividad en determinadas zonas geográficas, a cambio de una cantidad porcentual del volumen de ventas realizado. Esta estrategia permitió que los vendedores inicien sus propios negocios eliminando en gran parte el riesgo que esto representaba, puesto que trabajaban con el prestigio de una empresa ya existente y con un nombre ya ganado. Por otro parte, ayudó a que las empresas otorgantes del nombre comercial, expandan sus operaciones a otras zonas geográficas, y por supuesto, que obtengan mayores beneficios económicos.

Pero es a fines de la Segunda Guerra Mundial cuando el fenómeno del franchising alcanza su máximo esplendor gracias a una serie de factores que ayudaron a dicho acontecimiento, entre ellos el retorno de una gran cantidad de combatientes deseosos de emprender nuevas actividades comerciales y de emprender sus propios negocios.

El crecimiento acelerado de la población en los Estados Unidos, conocido como *baby boom*¹ incrementó la cantidad de bienes y servicios provocando un aumento en la capacidad adquisitiva de los norteamericanos.

Además el gran optimismo que reinaba en esas épocas impulso a que los consumidores dirijan sus recursos a la compra de una serie de bienes entre ellos el automóvil, y al ser este un bien de uso masivo fue necesario la construcción de nuevas carreteras facilitando de esta manera la conexión entre diferentes estados. Este evento sin dudas impulsó activamente el comercio dentro de los Estados Unidos y es ahí que aparecen los primeros centros comerciales.

Estos nuevos centros comerciales impulsaron a otro tipo de negocios busquen el mejoramiento de sus servicios, agilizando de esta manera la comercialización de los mismos.

¹ ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, Franquicias la Revolución de los 90, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, pag 1

Finalmente, la innovación en la tecnología permitió que se desarrollen nuevos bienes y servicios y que se creen nuevos y ágiles mecanismos de negociación de los mismos. Tras el surgimiento de dichos avances tecnológicos se registra la aparición de la televisión, la cual contribuye de manera trascendental a la publicidad y promoción de bienes y servicios.

En ese entorno creado por los factores mencionados, se vio en las franquicias la alternativa ideal para la distribución de una gran cantidad de productos nuevos, ayudando además a resolver los grandes problemas que las empresas de entonces enfrentaban, como son: falta de capital y adecuados procedimientos de control interno. Estos factores más el gran apoyo recibido por parte del gobierno quien brindaba asesoría e incentivos financieros, y de la comunidad financiera que se interesó en prestar gran cantidad de dinero tanto a *franquiciantes* como a *franquiciatarios*.

Uno de los ejemplos más significativos de la aplicación del sistema de franquicias en esa época lo constituye la compañía I.M Singer and Co, la cual enfrentó una situación bastante conflictiva al no poder distribuir sus conocidas máquinas de coser a nivel nacional, debido a la falta de efectivo. Para poder superar tal situación, I.M. Singer and Co. cambió su manera habitual de funcionamiento y comenzó a cobrarle a sus vendedores por el derecho de uso de su marca en lugar de pagarles por las ventas efectuadas por los mismos. De esta manera esta empresa logró superar sus problemas relacionados con la distribución de sus

productos y además estableció uno de los primeros esquemas de concesionarios en Estados Unidos.²

Algunos sectores de franquicia se expandieron mas que otros y en la actualidad los mismos son plenamente identificados por la mayoría de consumidores como es el caso de las franquicias de comida rápida, las cuales constituyen posiblemente el sector que mas alto desarrollo ha alcanzado.

Sin embargo es importante puntualizar que el sector que mayor éxito alcanzó fue el de franquicia con formato de negocio, el cual se enfoco a la venta de ideas y conceptos originales, y mas no a la venta en sí de productos.

1.2 DEFINICIONES BASICAS

Debido a lo novedoso que resulta ser el franchising en el mundo empresarial actual, es difícil encontrar una definición generalizada del mismo, pero existe una en particular elaborada por el Comité Belga de la Distribución, la cual ha sido adoptada por la Cámara de Comercio Internacional y aplicada en el continente americano que dice lo siguiente:

“El Franchising es un sistema de colaboración entre dos empresas diferentes pero ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas concede a la otra, mediante

² ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, Franquicias la Revolución de los 90, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, pag 13, 14

el pago de una cantidad y bajo condiciones bien determinadas, el derecho de explotación de una marca o una fórmula comercial representadas por un símbolo gráfico o un emblema y asegurándole al mismo tiempo una ayuda y unos servicios regulares destinados a facilitar esta explotación".³

Entendiéndose por esta definición que el sistema de franquicias no es más que un sistema de negociación a través del cual una de las partes que lo conforman denominada *franquiciante*, le otorga a la otra a la cual se le denomina *franquiciatario*, el derecho de uso de su marca o nombre comercial así como la asistencia profesional necesaria para la correcta administración de un negocio. Partiendo de esta definición es necesario establecer la diferencia entre lo que es una franquicia y lo que representa la concesión de marcas.

Algunos empresarios han pretendido erróneamente implementar un sistema de franquicia a partir del simple otorgamiento de una licencia de marca o nombre comercial, teniendo como referencia de que este método ha sido utilizado frecuentemente principalmente en las áreas de servicios, quienes en su gran mayoría han pretendido únicamente otorgar la franquicia de sus marcas.

Esta práctica inevitablemente es equivocada, debido a que esta excluye los propósitos elementales que un sistema de franquicias pretende. El otorgamiento de una marca o nombre comercial no es más un distintivo de todo un sistema que abarca una serie de conocimientos y experiencias (*Know-How*), patentes,

³ CONRAD NIELL, *Franchising: Una revolución comercial*, Hispano Europea, 4ta edición, 1973, pg 10

técnicas, manejos operativos que harán que un negocio sea exitoso, pues en el manejo adecuado de todo este conjunto de elementos es donde radica el verdadero éxito de un negocio.

Ahora bien, se puede concluir que la franquicia ha sido concebida en dos grados de funcionamiento:

1.2.1 Como Franquicia de marca:

Que constituye simplemente un acuerdo a través del cual el franquiciador otorga el derecho de marca y se convierte en el distribuidor exclusivo de los productos o servicios que el franquiciatario requiere.

1.2.2 Franquicia de Formato de negocio:

El cual constituye un sistema completo a través del cual el franquiciador a mas de otorgar el derecho de marca al franquiciatario, le proporciona un conjunto de conocimientos, estrategias, y una serie de parámetros que deberán ser cumplidos con la finalidad de que se cumpla el correcto funcionamiento del negocio.

1.3 QUIENES PARTICIPAN DENTRO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS?

Al ser el franchising un acuerdo contractual las partes que participan en el mismo son:

1.3.1 El Franquiciador:

Que constituye la persona que generalmente es un fabricante, mayorista, o comerciante propietario de una marca conocida, que otorga a otra el derecho de explotación de una marca, nombre o fórmula comercial.

1.3.2 El Franquiciatario:

Que representa a la persona que acepta las condiciones propuestas por el franquiciatario, para explotar la marca o fórmula comercial en mención.

Es importante mencionar ciertos factores importantes tales como:

- La relación existente entre franquiciador y franquiciatario se efectúa sobre las bases de un acuerdo firmado que manifiesta claramente las facultades que cada una de las partes posee. Es importante considerar que el prestigio y seguridad del franquiciador depende de la buena gestión que pueda desempeñar en sus actividades comerciales el franquiciatario, es por esta razón que el franquiciador busca que todo lo estipulado en el contrato de franquicia sea cumplido a cabalidad. Finalmente las dos partes después del contrato jurídicamente siguen siendo totalmente independientes.

- Queda garantizada la ayuda del franquiciador para con el franquiciatario no solo durante el periodo de lanzamiento del negocio sino también durante el periodo efectivo del negocio.
- El franquiciatario entrega al franquiciante una cantidad de dinero correspondiente al uso de marca y servicios recibidos permanentemente. Tal suma de dinero puede ser cancelada de a través de dos alternativas:

1.3.3 Derecho de entrada:

El cual consiste en efectuar el pago estipulado en su totalidad al momento en que se firma el contrato de franquicia. Esta alternativa de pago esta sujeto a variaciones dependiendo del contrato y varia de acuerdo a dos variables las cuales son:

1. *“El renombre y la reputación de aquello que constituye el objeto del contrato de Franquicia”* variable que se refiere a que cuando el franquiciado posee prestigio en determinada región, indudablemente la cantidad de dinero que solicitara será considerable.
2. *“La importancia del propio concesionario”*⁴ es decir también es sumamente importante considerar la reputación que mantiene el franquiciatario, al momento de establecer la cantidad a pagarse.

⁴ CONRAD NIELL, Franchising: Una revolución comercial, Hispano Europea, 4ta edición, 1973, pg 12

1.3.4 Remuneración periódica:

La cual puede ser realizada ya sea en periodos mensuales, trimestrales e inclusive anuales e acuerdo al acuerdo al que hayan llegado las partes comprometidas, generalmente se la hace sobre el volumen de ventas realizado y se incluye la parte referente a servicios otorgados por parte del franquiciador.

1.4 ALTERNATIVAS DE NEGOCIACIÓN A TRAVES DE LAS FRANQUICIAS

Anteriormente se mencionó que el franchising ha sido concebida en dos grados de funcionamiento las cuales son:

1. Franchising como Formato de negocio y,
2. Franchising como Franquicia de marca;

Ahora bien, una vez que ha sido plenamente identificado el grado de funcionamiento que posee un determinado negocio, el siguiente paso es decidirse acerca del tipo de franchising a utilizarse, teniendo tres tipos a tener en cuenta y estas son:

1.4.1 Franquicia Individual:

La cual es aquella que es otorgada a una empresa, persona o grupo de personas, que correspondan a una unidad comercial dentro de un área geográfica definida.

1.4.2. Franquicia de Unidades Múltiples:

Que es aquella que se concede a una persona, grupo o empresa que tiene como objetivo establecer y operar mas de una unidad de franquicia en un territorio determinado.

1.4.3 Subfranquicias:

Esta alternativa es otorgada a una persona, grupo o empresa que tienen como objetivo vender franquicias individuales en un territorio determinado, las cuales estarán bajo su control y supervisión.

Sin embargo, existen tipos de franquicia que se ajustan a las necesidades que presentan los negocios, a continuación se presenta una clasificación general de los diferentes tipos de franquicia, que sin contener todas las clases de franquicia existentes, con ella se busca mencionar todas aquellas modalidades consideradas más relevantes por los empresarios de franquicias.

1.4.4 Franquicia de servicios:

Es aquella en la que el franquiciador otorga a los franquiciatarios una fórmula original, personal o diferente dirigida a la prestación de cualquier tipo de servicio que haya demostrado previamente su eficacia en cuanto a aceptación, explotación

y rentabilidad. Esta alternativa es la que está consiguiendo mayor aceptación dentro del mercado, gracias al gran desarrollo que está ha alcanzado y a las grandes perspectivas de crecimiento que posee.

1.4.5 Franquicia industrial:

Constituye aquella en la que el franquiciador concede a sus franquiciatarios tanto la tecnología como las materias primas requeridas, para la fabricación de un determinado producto que será posteriormente comercializado. Este tipo de franquicia está basada en la importancia y conocimiento que posee una determinada marca, por lo que es fundamental para el franquiciador mantener la propiedad industrial de la marca en mención.

1.4.6 Franquicia master:

Este tipo de franquicia consiste en trasladar la franquicia de su país de origen hacia otro, a través de la presencia de lo que se conoce como un *Master Franquiciado*.

El *Master Franquiciado* es la persona a la cual el franquiciante original le vende los derechos de su franquicia, para que este la desarrolle dentro de una determinada región. El master franquiciado se convierte en la persona responsable de la representación del franquiciador de forma exclusiva en su país y será el

encargado de seleccionar a los franquiciatarios y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que este sea desarrollado.

1.4.7 Franquicia corner:

La Franquicia corner es aquella que es desarrollada dentro de otro establecimiento comercial, en el que existe un *espacio franquiciado*, que no es la totalidad del local; y en este espacio se venden los productos y se prestan los servicios del franquiciador, según los métodos y las especificaciones del mismo bajo una marca.

1.4.8 Franquicia de producción:

Es aquella en la que el franquiciador fabrica o hace fabricar de manera exclusiva los productos que serán comercializados por sus establecimientos franquiciados.

1.4.9 Franquicia de distribución:

Este tipo de franquicia es aquella en la cual el franquiciador cumple con la función de intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas, y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados manteniendo las condiciones más favorables, con la finalidad de obtener con ello una ventaja competitiva.

1.5 EXPERIENCIAS CON FRANQUICIAS EN OTROS PAISES.

1.5.1 En América Latina

En América Latina, las características económicas, sociales y culturales de los países de la región han establecido el ritmo del desarrollo, el cual sin lugar a dudas no podrá compararse con el desarrollo alcanzado por los Estados Unidos por razones obvias.

La revista especializada en franquicias SOY ENTREPENUER correspondiente al mes de Enero del año 2001, presenta un artículo en el cual se analiza el desarrollo que han alcanzado las franquicias en América Latina en los últimos años, del cual se recalca lo siguiente:

En México, las franquicias han constituido una alternativa real y efectiva de expansión comercial, así como una alternativa para iniciar un negocio propio; así, lo demuestran los datos que se mencionan en el artículo indicado; en este consta que en poco más de 10 años, el número de empresas pertenecientes de la Asociación de Franquicias es superior a 600.

Con respecto a Chile, se señala que de acuerdo con datos de Fernando Vigorena, Director de la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad Autónoma del Sur de Temuco, en el año 1990 estaban registradas únicamente tres franquicias; cantidad que al año de 1995 había aumentado a un número de 35, y cuatro años después es decir, en el año 1999 ya se contaban 75. *“Vigorena menciona que*

*desde el punto de vista financiero y económico, Chile está abierto al mercado desde hace más de 25 años, pero lo que falta es capacidad emprendedora, gente con visión para los negocios dispuesta a innovar en el comercio y los servicios".*⁵

Se indica además que en Colombia, según Jorge Barragán, presidente de la Asociación Colombiana de Franquicias (Acolfran), el sistema de franquicias ha presentado un ritmo de crecimiento lento, si este es comparado con el crecimiento alcanzado en países de potencial semejante.

"En la medida en que la Acolfran ha logrado difundir las bondades de la franquicia y las grandes empresas han aplicado intensos procesos de downsizing (es decir, el adelgazamiento de las empresas), la franquicia ha venido constituyendo una solución para numerosos ex empleados, dice Barragán, y además agrega que en Colombia en la actualidad existen 83 franquicias totalizando 1,450 puntos de venta".

Según datos recogidos en el artículo señalado, en Colombia, de la totalidad de empresas franquiciantes, 26 son nacionales y 57 extranjeras. El sector mayor desarrollo es el de la confección, puesto que el mismo ha logrado incursionar con gran éxito en países como Venezuela, Estados Unidos, países Caribeños y Centroamericanos.

El Sr. José Barragán considera que a medida que las leyes arancelarias estadounidenses sean clarificadas, la penetración por parte de las franquicias colombianas en ese país se incrementará, tal como ha sucedido en México, país

⁵ www.soyentrepener.com

en el cual varias franquicias colombianas están por entrar siguiendo el camino ya establecido por otras que ya han marcado precedente.

En este artículo además se puntualiza que la situación es diferente en Brasil, el Sr. Ricardo Young, presidente de la Asociación Brasileña de Franquicias (ABF), indica que mientras diversas áreas registraron una contracción durante los últimos años, *"el franchising brasileño viene reafirmandose como un sector con vocación para la modernidad, revelando su potencial económico en el escenario globalizado"*. *"El franchising es un sector atípico, porque continúa creciendo en medio de las diversidades del mercado. Durante los últimos cinco años, el número de unidades propias y franquicias aumentó de 17 mil 801 a 48 mil cuatro, registrando un crecimiento del orden del 170 por ciento, explica"*.⁶

Es importante señalar que las franquicias en Brasil aparecieron de manera muy distinta a lo que sucedió en otros países latinoamericanos quienes importaron sus primeras Franquicias de Estados Unidos, puesto que en Brasil *"Las Franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar en este voluminoso mercado por los controles de divisas que restringen la salida de regalías y dividendos"*⁷. Tal situación impulsó a los empresarios brasileños ha establecer sus propias franquicias.

⁶ www.soyentrepener.com

⁷ ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, Franquicias la Revolución de los 90, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, Pág. 31

En lo referente a Argentina, la Cámara Argentina de Franchising (CAF) dice que se ha experimentado un crecimiento bastante considerable y se menciona también que de que el crecimiento alcanzado constituye el tercer lugar en tamaño, detrás de México y Brasil, países con gran crecimiento en el área de Franquicias. *"Según el estudio Mizraji & Rivas, en 1998 la cantidad de locales Franquiados había aumentado un 7 por ciento comparado con el periodo anterior, y la facturación había registrado un crecimiento del 13 por ciento". "La CAF dice que ese país sudamericano es el que más franquicias locales ha generado, aunque todavía debe recorrer un largo camino para alcanzar el nivel de sus pares europeos. Actualmente, Francia reporta ventas de US\$ 9,200 millones anuales, y España registra una venta anual de US\$ 8,000 millones, mientras que Argentina se queda tan sólo en los US\$ 2,000 millones al año. El crecimiento de las franquicias en Argentina se debe a que, a diferencia de otros países de la región, el "Efecto Tequila" de 1995 no detuvo su desarrollo, y a que las dificultades que deben enfrentar los negocios pequeños, debido al monopolio reciente de los grandes centros comerciales, ha impulsado la demanda de formatos comerciales más seguros respaldados por experiencia comprobada". "Las franquicias satisfacen estas necesidades ya que ofrecen una marca, un know-how, entrenamiento y publicidad", refiere Guillermo Mizraji.⁸*

No obstante el crecimiento desigual que han enfrentado los sistemas de franquicia en América Latina, en términos generales el grado de desarrollo alcanzado es significativo.

⁸ www.soyentrepener.com

Según el artículo citado, en Chile, del total de franquicias existentes en dicho país, el 27 por ciento son nacionales y el restante extranjeras. Como es común en la mayoría de países de América Latina, el sector de comidas es el que ha presentado un mayor crecimiento; según datos ofrecidos por la Universidad Autónoma del sur de Temuco, dos nuevas franquicias aparecen en Chile por año. Entre las empresas chilenas que han otorgado franquicias de sus locales están Lomito'n (de comida) y Village (una tienda de regalos), con locales franquiciados en Perú al igual que en otros países de la región.

1.5.2 En Estados Unidos:

El franchising tuvo sus orígenes en los Estados Unidos, país en el cual el sistema ha presentado un desarrollo considerable, esto debido a lo fácil que resultó para la mayoría franquiciantes, transmitir su conocimiento a los franquiciarios.

Entre las empresas pioneras en el otorgamiento de franquicias en los Estados Unidos están: Mc Donald's (quién fue la primera empresa en explotar el concepto del franchising), Dunkin' Donuts, Holiday Inn, Kentucky Fried Chicken.

A continuación se presenta un cuadro que contiene el desarrollo alcanzado por las franquicias en los Estados Unidos, en el período comprendido entre 1985 y 1990:

**DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS POR SECTORES
EN LOS ESTADOS UNIDOS
ENTRE 1985 Y 1990**

INDUSTRIA	VENTAS (EN BILLONES DE DOLARES)		CRECIMIENTO ANUAL EN (%)
	1985	1990	
Restaurantes (todo tipo)	48.9	86.1	12.0
Menudeo (ropa, videos etc.)	18.8	33.6	12.3
Hotelera	14.6	22.5	9.0
Tiendas de conveniencia	12.3	19.4	9.5
Servicios a negocios	12.1	21.3	12.0
Servicios y productos automotrices	10.6	15.9	8.5
Comida (helados, etc.)	10.4	15.9	7.0
Servicios de renta (autos)	5.3	8.9	11.0
Servicios de construcción y del hogar	3.7	9.2	20.0
Entretenimientos y viajes	1.8	6.6	29.0

Elaboración: El autor

Fuente: Franquicias: La Revolución de los 90.

Según cálculos realizados se ha podido determinar, que en la actualidad dentro de los Estados Unidos existen alrededor de 500,000 locales o establecimientos que operan bajo el franchising, abarcando mas de 40 industrias y siendo el sector de servicios el que mas ha sobresalido.

*“Este brutal incremento está perfectamente reflejado en el crecimiento de las franquicias con formato de negocio o de tercera generación, cuyas ventas durante los últimos 10 años han tenido aumentos del 10 % (tasa anual compuesta). Sus ventas totales cubren ya un poco más de la tercera parte de todas las ventas al menudeo en el mercado americano que equivale al 15% del producto nacional bruto de Estados Unidos, y emplea, hoy por hoy, a mas de 7.3 millones de personas”.*⁹

En gran medida el desarrollo alcanzado por el franchising dentro de los Estados Unidos, se debe al apoyo otorgado por el gobierno de dicho país brindando asesoría, capacitación y financiamiento a los franquiciatarios, y así, fomentando la creación de nuevas fuentes de empleo y el bienestar de la comunidad en general.

Además, la comunidad involucrada con el mundo del franchising recibió gran apoyo de la Asociación Internacional de Franquicias creada en 1960, con la finalidad de defender los intereses de las empresas de franquicias ante el Congreso de los Estados Unidos.

Según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, las ventas de productos y servicios de las compañías que operan bajo el franchising han mantenido un crecimiento a razón del 10 por ciento anual en los últimos 12 años, y en la actualidad las ventas efectuadas por medio de franquicias alcanzan una cifra aproximada al 20% del producto interno bruto de los Estados Unidos.¹⁰

⁹ ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, *Franquicias la Revolución de los 90*, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, Pág. 21

¹⁰ ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, *Franquicias la Revolución de los 90*, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, Pág. 23

Estas son las 5 empresas norteamericanas que mantienen el liderazgo en lo que a venta de franquicias se refiere:

NOMBRE DE LA FRANQUICIA	DESCRIPCION	NUMERO DE UNIDADES FRANQUICIADAS (2001)
Subway	Cadena restaurante de sandwiches submarinos.	15,247
Mail Boxes Etc.	Servicios de comunicación, negocios y postales	4,430
McDonald's	Hamburguesas, pollos y ensaladas	21,318
Jiffy Lube Int'l. Inc.	Cambio rápido de aceite	1,709
Taco bell Corp.	Comida mexicana	4,516

1.5.3 En Canadá:

El franchising en Canadá también se ha desarrollado rápidamente, este crecimiento ha sido apoyado en gran parte por la mayoría de bancos canadienses, grandes y pequeños quienes han visto en la venta de franquicias una alternativa a considerar.

El gobierno canadiense apoya principalmente a aquellas empresas con alta capacidad de expansión, para de alguna manera nivelar el déficit de la balanza de pagos considerando la gran cantidad de franquicias internacionales que operan en Canadá. Se dice que en la época de los años 80 las ventas de los locales que operaban bajo el franchising, aumentaron en niveles del 13% anual.¹¹ En la actualidad varias franquicias

¹¹ ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, Franquicias la Revolución de los 90, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, Pág. 26

de origen canadiense se encuentran operando exitosamente en países como: Bélgica, Japón, Australia, Francia, e Inglaterra.

1.5.4 En la Comunidad Económica Europea:

Los países que forman parte de la Comunidad Económica Europea: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Grecia, Francia, Inglaterra, Luxemburgo, Holanda, Irlanda, Italia y Portugal, han experimentado un notable en cuestión de franquicias. Como es el caso de Benetton, la cual posee mas de 200 locales dentro de los Estados Unidos y otro gran número en diferentes lugares del planeta. A pesar del gran desarrollo alcanzado por el franchising en Europa, son la falta de información y la legislación de cada país europeo, quienes impiden en gran medida un mayor desarrollo del sistema de franquicias.

Es la federación Europea de Franquicias conformada por las asociaciones de: Holanda, Italia, Noruega, Suecia, Suiza, Francia, Dinamarca, Inglaterra y Bélgica, quien de gran manera ha impulsado el crecimiento del franchising en Europa, facilitando gran información sobre mercados franquiciantes.

Es importante mencionar que se proyecta un inmenso crecimiento en otros países europeos, a los cuales se les considera como grandes mercados potenciales debido al escaso desarrollo en materia de franquicias que ellos tienen y a su elevado poder adquisitivo.

Este es el desarrollo alcanzado en números, por algunos países en materia de franquicias:

PAIS	NUMERO DE FRANQUICIANTES	NUMERO DE FRANQUICIARIOS	VENTAS ANUALES DE FRANQUICIAS	FUENTES DE EMPLEO GENERADAS
CANADA	1,327	63,642	90 BILLONES	N/A
REP. DOMINICANA	180	800	N/A	5000
MÉXICO	500	25,000	8 BILLONES	N/A
ESTADOS UNIDOS	1,500	350,000	1 TRILLON	N/A
ARGENTINA	150	1,500	1.1 BILLONES	N/A
BRASIL	894	46,534	12 BILLONES	226,334
CHILE	50	300	250 MILLONES	N/A
COLOMBIA	80	600	N/A	11,000
URUGUAY	148	340	360 MILLONES	3600
FRANCIA	151	31,781	30 BILLONES	N/A
ALEMANIA	810	37,100	20 BILLONES	346,500
HOLANDA	395	14,250	10 BILLONES	150,500
PORTUGAL	357	2,000	1,1 BILLONES	35,000
ESPAÑA	485	40,484	705 BILLONES	100,000
INGLATERRA	642	35,200	13 BILLONES	316,900
JAPON	198	198,328	142 BILLONES	N/A
RUSIA	50	300	N/A	2,000

Elaboración: El autor

Fuente: www.franchise.org

** Los datos referentes a Ecuador no se encuentran registrados debido a lo novedoso del sistema en este país.*

Como se puede apreciar las condiciones están dadas, ya que el franchising ha demostrado su efectividad en varios países de América Latina y del mundo. En aquellos países en los cuales el franchising no ha alcanzado aún un crecimiento razonable, como el Ecuador, existe un marcado interés por lograr los niveles de crecimiento y éxito que otros países, con potenciales similares, han obtenido.

CAPITULO 2

COMO VENDER UNA FRANQUICIA

2.1 APLICABILIDAD DEL FRANCHISING A UN NEGOCIO.

En gran parte el éxito del franchising radica en la originalidad y oportuna iniciativa que pueda tener un empresario que tenga deseos de aplicar un sistema de franquicias. Cuando un empresario descubre esa "*posición ventajosa*", habrá dado un paso realmente importante de incursión en el mundo del franchising.

Gracias al gran desarrollo que ha alcanzado el mercado del franchising hace suponer, a simple vista, que casi toda rama de negocio es franquiciable; sin embargo, afirmar tal situación no es tan simple como aparenta ser. Ya que lo que puede ser un éxito para determinada persona pueda no serlo para todos, depende de mucho del temperamento que posee cada persona para hacer del franchising una actividad comercial. A continuación se presenta algunos criterios que pueden ser bastante significativos al momento de determinar la aplicabilidad o no de un sistema de franquicias:

- Si una persona o negocio pretende mantener el control total sobre el manejo y distribución de sus productos o servicios, no puede pretender usar una franquicia, puesto que si bien es real que el franquiciante

posee cierta influencia sobre las decisiones del franquiciatario, es este ultimo quien toma la decisión final.

- Si una determinada empresa posee un campo de operación bastante exclusivo de manera tal que solo su propietario sea capaz de manejarla, talvez no sea recomendable franquiciar la misma, puesto que posiblemente al hacerlo no se cumpla con el éxito que la empresa original posee.
- Además, una empresa que mantenga únicamente aceptación a nivel local, no va a tener un éxito significativo a través del uso de franchising, ya que al tener un atractivo limitado sus posibilidades de lucro son realmente reducidas.
- Aquellas empresas que mantengan reducidos márgenes de venta también representan candidatos no aptos para el uso del franchising, ya que de ellas muy pocas generan ganancias suficientes para conseguir éxito operando dentro de este sistema.

Los criterios anteriormente mencionados constituyen una herramienta bastante útil para poder determinar la franquiciabilidad de un determinado negocio, pero además es imperativo considerar que en el caso de la venta de franquicias, estas no representan un método para obtener el capital inicial necesario para poner en

marcha una nueva empresa, puesto que no es coherente esperar que las personas inviertan en negocios que no mantienen una determinada trayectoria o reconocimiento. El franchising es conveniente cuando se habla de financiación de segunda etapa; es decir, se necesita que el negocio alcance un cierto nivel o grado de rentabilidad previo, para que dicho negocio se convierta en un franquiciador potencial.

A continuación se presenta un test tomado del libro "Franquicias: Consejos para su venta" de la autora "Sandra Zapata", el cual contiene 10 preguntas que pueden resultar de gran utilidad al momento de establecer la franquiciabilidad o no de una empresa.

1. Posee Ud. Un prototipo rentable en operación?

No 1 punto

Si 10 puntos

2. Cuántas unidades tiene operando?

Asigne 1 punto por unidad hasta 10

3. Cuánto tiempo ha estado operando su empresa?

No está operando todavía 0 puntos

Menos de seis meses 2 puntos

Un año 4 puntos

Dos años 6 puntos

Tres años 8 puntos

Cuatro o mas años 10 puntos

4. Le ha consultado alguien acerca de la posibilidad de comprar una franquicia de su empresa el año pasado?

Asigne 1 punto hasta un total de 10 por cada consulta hecha por alguien que sea financieramente sólido y esté seriamente interesado.

5. Cuánto tiempo le llevaría enseñarle a alguien cómo operar su empresa?

Demasiado complicado	0 puntos
Más de seis meses	5 puntos
De dos a seis meses	7 puntos
De una semana a dos meses	10 puntos

6. Cuánto capital tiene disponible para invertir en el desarrollo de un programa de franchising?

Menos de US\$ 50,000	0 puntos
De US\$ 50,000 a US\$ 100,000	4 puntos
De US\$ 100,000 a US\$ 150,000	6 puntos
De US\$ 150,000 a US\$ 200,000	8 puntos
Más de US\$ 200,000	10 puntos

7. Cuántos años de experiencia en administración tiene UD?

Asigne 1 punto hasta 10 por cada año de experiencia en administración.

8. Cuánto dinero en efectivo necesita un franquiciatario para abrir una de sus unidades, sin incluir la parte financiable?

US\$ 400,000 o más	0 puntos
De US\$ 200,000 a US\$ 399,000	4 puntos
De US\$ 100,000 a US\$ 199,000	6 puntos
De US\$ 50,000 a US\$ 99,000	8 puntos
Menos de US\$ 50,000	10 puntos

9. El mercado correspondiente a su empresa o servicio es:

Local	2 puntos
Regional	6 puntos
Nacional	8 puntos
Internacional	10 puntos

10. Su industria es?

Altamente competitiva	1 punto
Moderadamente competitiva	5 puntos
Minimamente competitiva	10 puntos

2.2 ASPECTOS QUE UNA EMPRESA DEBE CUMPLIR PARA OTORGAR FRANQUICIAS.

Toda empresa que pretenda aplicar el franchising como alternativa válida de expansión o reactivación comercial, debe cumplir con ciertos parámetros, los

cuales cumplen un papel preponderante al momento de decidir si por medio de la venta de franquicias, pueden ser cumplidas o no las aspiraciones comerciales de una empresa. Estos son:

2.2.1 Que el mercado reconozca la marca que se desea franquiciar:

Este parámetro hace referencia a que no se podría contemplar una ligera posibilidad de franquiciar un negocio, si este no esta representado o representa una determinada marca que mantenga un cierto nivel de posicionamiento dentro de un mercado, el cual de una u otra manera enmarque cierto nivel de éxito y buenas perspectivas de crecimiento.

2.2.2 La existencia de demanda:

Este punto se refiere a que no existiría cabida para que un negocio sea franquiciado, si este no tiene la posibilidad de cubrir un sector de mercado cuya demanda se encuentre insatisfecha; es decir, que para que un negocio pueda aplicar el franchising como alternativa de expansión, es necesario que esta posea un determinado numero de clientes potenciales cuyas necesidades de consumo no hayan sido satisfechas.

2.2.3 Posibilidades de expansión:

Cuando se pretende franquiciar un negocio que ha alcanzado un cierto nivel de aceptación en un determinado mercado, se pretende que el mismo tenga la

capacidad de ingresar o penetrar en otros mercados, sin que para lo cual sea necesario realizar cambios sustanciales en la estructura del negocio en mención.

2.2.2 Niveles aceptables de rentabilidad:

Es de conocimiento general que en el campo de los negocios, el objetivo común que persiguen todos los establecimientos que efectúan una determinada actividad comercial, es el de obtener ciertos márgenes de rentabilidad, los mismos que satisfagan las expectativas que mantienen los propietarios de un negocio y que además faciliten el normal desenvolvimiento del negocio y permitan cumplir determinadas aspiraciones de expansión y crecimiento.

2.2.3 Capacidad y experiencia de los propietarios.-

En el momento en que un negocio consigue una posición considerable dentro de un mercado, ha conseguido poner en claro y manifestar que quienes lo administran poseen la capacidad y experiencia requeridas para dirigir el mismo. Esta constituye una característica de gran significación, puesto que los futuros franquiciatarios se verán de una u otra manera impulsados a adquirir una franquicia de un negocio cuyos propietarios presentan las cualidades antes mencionadas.

2.2.4 Capacidad para otorgar asesoramiento y control:

Quiénes administran un negocio que pretende ser franquiciado deben ser capaces de brindar el asesoramiento necesario para que sus franquiciatarios puedan realizar o cumplir una adecuada administración de sus negocios, tal situación debe ser llevada de la mano de un adecuado y pertinente control sobre las actividades realizadas, estos dos aspectos se convertirán a la larga en los pilares fundamentales del franchising.

2.3 RAZONES QUE MOTIVAN A APLICAR EL FRANCHISING DENTRO DE UNA EMPRESA.

La razón fundamental para que una determinada empresa se decida por aplicar el franchising radica, en que gracias al mismo una empresa puede ser ampliada rápidamente y financiar dicho crecimiento con capitales de terceros. A diferencia de todos los sistemas existentes este sistema proporciona al propietario de un negocio los recursos necesarios para financiar el crecimiento del mismo a un ritmo que realmente sería imposible lograrlo utilizando otras alternativas de financiamiento.

Además es importante mencionar que a través del franchising es posible obtener tanto el capital como el personal necesario para cubrir o atender mercados que en

condiciones normales sería imposible hacerlo. A pequeñas empresas y faltas de capital les brinda la oportunidad del éxito a nivel nacional. A las medianas empresas con mayor desarrollo que las anteriores les permite competir con las empresas líderes de mercado, y a las grandes empresas les facilita el desarrollo de mercados desatendidos así como la oportunidad de internacionalizar sus productos y/o servicios.

Como es evidente el franchising representa una alternativa a considerar por empresas que pretenden incrementar sus actividades comerciales. Por ejemplo, D Arcy Williams el presidente y propietario de la empresa Speedy Transmisión Centers, recurrió al otorgamiento de Franquicias con la finalidad de cumplir sus objetivos de expansión a nivel nacional, y gracias a ellas aumento el volumen de ventas y sus utilidades no solo a beneficio personal sino también el de sus franquiciatarios. *“Las Franquicias nos convirtieron en una fuerza importante en el mercado del sur de Florida y nos dieron la fortaleza necesaria para poder pelear en igualdad de circunstancias a nivel local contra las grandes cadenas nacionales”* menciona Williams, *“ Los costos iniciales del otorgamiento de Franquicias fueron desdeñables para nuestra compañía. Yo me encargue personalmente de casi todo el pesado trabajo inicial y de vender las Franquicias, pero el resultado fue un formidable aumento en las ventas, mayor difusión por medio de publicidad en radio, televisión y diarios así como un incremento en la credibilidad tanto por parte de nuestros clientes por parte de los grupos locales de defensa de los consumidores”*¹². En la actualidad la empresa en mención mantiene planes de al menos abrir 2 nuevas sucursales a nivel nacional y de mantener un total de 500 al

¹² CONRAD NIELL, Franchising: Una revolución comercial, Hispano Europea, 4ta edición, 1973, pg 16

final de su periodo de expansión. Y que decir de la conocida Mc Donalds, que gracias a la utilización del franchising mantiene operaciones comerciales en mas de 52 países alrededor del mundo, con puntos de venta que ninguna otra compañía iguala y con un presupuesto de publicidad que no tiene competencia.

Se puede concluir tras este testimonio que el franchising constituye una alternativa real, ágil y efectiva a ser empleada para impulsar la expansión de una empresa en cualquier estado del ciclo de vida que esta se encuentre, si esta ha sido efectiva con gran cantidad de empresas a nivel mundial, porque no podría ser una ayuda eficaz para las empresas en el Ecuador?.

Lógicamente el camino para concluir en el éxito esperado no es fácil muchos expertos concuerdan que para alcanzar el éxito por medio del franchising esta basado en el trabajo con mucho esfuerzo y perseverancia pues en el mundo de franquicias los empresarios que mantienen dichas cualidades son los que alcanzan el éxito.

2.3.1 Ventajas del Franchising

Las ventajas que ofrece el franchising a aquellos empresarios que buscan en el franchising una alternativa aplicable a sus negocios, son innumerables; sin embargo, es posible resumirlas en las siguientes:

2.3.1.1 Agil y rápida expansión:

Gracias al franchising el empresario propietario de un negocio o marca, traslada la responsabilidad de aporte de capital y recursos humanos necesarios para la instalación y ejecución de cada sucursal o punto nuevo de venta, a sus franquiciatarios, de esta manera el negocio puede expandir sus actividades comerciales sin emplear sus recursos, sino mas bien con recursos de terceros.

2.3.1.2 Crecimiento de la marca:

Como ya se ha mencionado, para el completo y exitoso desarrollo del franchising es necesario contar con una marca o nombre que posea un determinado prestigio dentro del mercado, sin la cual no se puede concebir la idea de venta de franquicias. Pero la ventaja real que se obtiene gracias al franchising es que el prestigio de una marca puede ser fortalecido, obteniendo de esta manera que la imagen institucional que mantiene el franquiciante se acreciente, transmitiendo una imagen de crecimiento a los consumidores.

2.3.1.3 Reducción de gastos relacionados con publicidad del negocio.-

Se conoce lo costoso que constituye difundir un bien o servicio a través de los medios de comunicación, y mas aún en el Ecuador cuya economía recesiva enmarca un sistema de costos bastante elevados, pero también es cierta la

necesidad que mantienen las empresas por participar las bondades de sus productos y/o servicios a sus consumidores.

La única alternativa real y efectiva para reducir dichos gastos de difusión, es repartir la carga que esta representa, y eso es lo que la mayoría de franquiciadores hacen cobrando un cierto porcentaje, cargado sobre los márgenes de ventas brutas que mantienen sus franquiciatarios, para publicidad. *“Los Franquiciatarios de Mc Donald’s pagan 4% de sus ventas brutas para publicidad. La suma de estas pequeñas contribuciones produjo campañas que al año exceden los 500 millones de dólares”*.¹³

2.3.1.4 Mayor desarrollo de nuevos mercados.-

Muchas veces los deseos de expansión que mantiene una empresa se ven frustradas porque muchos de los mercados a los que se quiere penetrar, son bastante remotos. Por tal razón los costos que la empresa tendría que incurrir son bastante elevados, inclusive en los países con economías bastante desarrolladas, y mas aún en economías recesivas como la ecuatoriana, en las cuales los costos en mención son aún mas elevados. Considerando tal situación es importante la aplicación de conceptos que faciliten el desarrollo que dichos mercados, y el otorgamiento de franquicias, sin duda constituyen un mecanismo efectivo para lograr tal cometido.

¹³ ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, Franquicias la Revolución de los 90, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, pag 66.

2.3.1.5 Mayor facilidad y eficiencia en la operación del negocio.-

A través del franchising la operación de un negocio se facilita aumentando la eficiencia administrativa considerablemente, esto se debe a que el franquiciante delega parte del trabajo usual y cotidiano al franquiciatario, quien posee la capacidad, motivación e intereses similares a los del franquiciante; es decir, las actividades que han sido delegadas están en manos de personas que poseen la capacidad y motivación suficientes para cumplirlas a cabalidad.

2.3.2 Desventajas del Franchising:

Es fácil apreciar las bondades de las que se beneficia un empresario gracias a la utilización del franchising; sin embargo, toda actividad realizada envuelve ciertas desventajas, y dentro del franchising esto no constituye una excepción. Es por esta razón que es oportuno mencionar las pocas, pero desventajas al fin, que surgen tras la aplicación del franchising dentro de una empresa.

2.3.2.1 Reducción de independencia.-

Cuando el propietario de un negocio o marca comercial decide franquiciar su negocio, debe aceptar el hecho de que el mismo debe compartir su empresa y conocimientos con otras personas (franquiciatarios). Este aspecto en muchos de los casos puede resultar bastante molesto puesto que no todos los empresarios se

adaptan fácilmente a tal situación, es por esta razón que debe existir permanentemente comunicación entre franquiciador y franquiciatario para evitar problemas derivados de la relación existente entre las partes.

2.3.2.2 Reducción del control sobre los locales Franquiciados.-

Se mencionado anteriormente que el franchising permite que una empresa alcance su desarrollo y crecimiento sin la necesidad de que el franquiciante mantenga una participación directa y constante sobre la administración del mismo. Sin lugar a dudas tal situación constituye una ventaja considerable, pero tiene su costo el cual es la pérdida de control. El franquiciatario mantendrá autonomía constante de operación, la cual sino es correctamente utilizada puede provocar problemas considerables dentro del normal funcionamiento del franchising. Es por esta razón que es importante que el franquiciante proporcione a sus franquiciatarios un cierto grado de autonomía que puede ser saludable para ambas partes, pero siempre manteniendo control sobre las operaciones efectuadas en los locales franquiciados.

2.4 PERFIL QUE DEBE CUMPLIR EL FRANQUICIADOR.

Es sumamente importante considerar las ventajas y desventajas a las que un empresario va enfrentar al momento en que decide franquiciar su negocio, con la finalidad de poder establecer una decisión objetiva y veraz sobre la misma. Ahora

bien es necesario que el propietario de un negocio a mas de evaluar objetivamente las oportunidades que tiene su negocio para ser franquiciado, se auto evalúe para determinar si posee las cualidades que un franquiciante debe mantener, y estas son:

2.4.1 Trabajo en equipo.-

Es necesario que el franquiciante vea en sus franquiciatarios nuevos socios, y tratarlos como tal y mas no como sus subalternos o empleados; es decir, que es necesario que cada una de las partes aporte con sus ideas y trabajo los cuales aportaran en conjunto al crecimiento de la franquicia.

2.4.2 Determinación y Persistencia.-

Como en toda actividad dentro del mundo de los negocios y por mas seguro que un negocio aparente ser, siempre esta sujeto a recibir ciertos tropiezos, y en dentro del franchising tal situación no constituye una excepción, pues en ella los empresarios enfrentan riesgos que aunque calculados también causan cierto tipo de sobresaltos.

Es ahí en donde interviene la persistencia de quien quiere triunfar tras la venta de franquicias, para superar tales inconvenientes y hacer de ellas una herramienta de éxito para su empresa o negocio.

2.4.3 Flexibilidad Y Profesionalismo.-

Quien pretenda franquiciar su negocio o marca comercial debe mantener una mentalidad flexible para adaptarse fácilmente y sin contratiempos a los cambios que su organización enfrentará, siempre manteniendo un alto grado de profesionalismo en las actividades que conllevan tales cambios.

2.4.4 Ser un buen vendedor.-

Un prospecto de franquiciante debe sin lugar a dudas ser un excelente vendedor, puesto que el debe constantemente vender, valga la redundancia, sus virtudes como administrador y las de su empresa como organización.

2.4.5 Gusto por el Trabajo.-

Este talvez representa una de las cualidades mas importantes que diferencia al franquiciante exitoso del resto, puesto que quien mantiene deseos de crecimiento dentro del franchising debe mantener una rutina de trabajo enmarcada dentro del esfuerzo y dedicación, las cuales serán generosamente recompensadas en el futuro.

2.5 PLANEACION ENCAMINADA A LA VENTA DE UNA FRANQUICIA.

Una vez que un empresario ha decidido adoptar el franchising como una herramienta real para facilitar la expansión comercial de su negocio y tras haber considerado objetivamente tanto las ventajas como las desventajas que enfrentaría al hacerlo así como las posibilidades reales que mantiene, se presenta, finalmente el momento para poner manos a la obra y trabajar arduamente para cumplir sus aspiraciones. Con la finalidad de facilitar la planeación y posterior ejecución de las actividades correspondientes a la aplicación del franchising a un negocio, a continuación se presenta un esquema de trabajo elaborado por Enrique González Calvillo y Rodrigo González Calvillo, empresarios que mantienen una gran experiencia en el desarrollo del franchising, y que ha sido probado exitosamente en países como México y Brasil país en los que al igual que en el Ecuador el franchising es relativamente nuevo, que consiste en el cumplimiento de las siguientes etapas:

2.5.1 Estudio de Franquiciabilidad:

El cual debe combinar el análisis de gran parte de los factores que ha mencionado anteriormente en el desarrollo de este capítulo, es desarrollado con la finalidad de evaluar las posibilidades reales que posee un negocio para ser franquiciado, e incluye cambios logísticos y operativos aplicables a un negocio. El estudio de franquiciabilidad constituye la base del proceso completo que conlleva una venta de franquicia, y contempla un análisis general del negocio, su operación, su

rentabilidad, instalación e implementación del mismo, inversión requerida, etc. Del correcto análisis que se pueda dar a los aspectos mencionados dependerá en gran medida el éxito que pueda alcanzarse posteriormente cuando la franquicia sea un hecho.

2.5.2 Estructura Organizacional del Franquiciante:

La cual es obtenida tras un análisis profundo efectuado sobre el negocio en mención, representando la nueva estructura que tendrá un negocio derivada de la venta de sus franquicias así, tras la aplicación del franchising se concibe el surgimiento de nuevas áreas las cuales enfrentan nuevas funciones destinadas al servicio del franquiciatario. Los creadores de este esquema recomiendan crear un nuevo grupo corporativo cuya función específica sea la de conceder franquicias, considerando tanto los aspectos operativo y financiero así como los de índole fiscal, legal, corporativa y laboral.

2.5.3 Plan de trabajo:

Se recomienda establecer un plan de trabajo en el cual se debe contemplar todas las actividades que se debe ejecutar para franquiciar un negocio. Debe procurarse incluirse la adecuada identificación del consumidor final, los mercados meta, y el perfil de los franquiciatarios. Además es importante que se incluya las especificaciones relacionadas con la arquitectura, inmobiliario, eventos, etc. que

deberán ser seguidos por el franquiciatario para inaugurar el primer establecimiento franquiciado.

Es necesario que se contemple un calendario de inversiones considerando las inversiones requeridas así como la elaboración de un flujo de caja que contenga los ingresos y egresos correspondientes.

2.5.4 Unidad Piloto:

Según la opinión de los autores de este esquema de trabajo consideran esencial establecer o crear por lo menos una unidad piloto desde la cual se ponga en práctica el desarrollo cotidiano del negocio y corregir las imperfecciones que se puedan suscitar.

Tal unidad piloto cumple a la vez un papel preponderante durante el proceso de venta de franquicias, cumpliendo con las funciones de oficina matriz a la cual recurrirán los potenciales franquiciatarios con la finalidad de establecer las condiciones típicas del negocio, eficiencia operativa y administrativa, etc.

Además es en la unidad piloto en donde se describe y estandariza los procesos y cada movimiento que debe ser seguido por cada unidad franquiciada.

Finalmente algunos han usado la unidad piloto como el lugar en donde capacitan a sus franquiciatarios, otorgando una enseñanza bastante exhaustiva que resulta bastante beneficiosa para el franquiciante puesto que capacita a varios de sus franquiciatarios a la vez.

2.5.1 Manual del Franquiciante:

En el mismo se estipula claramente toda la información contenida por el plan de trabajo, y estandariza el proceso a seguir para la elección de potenciales franquiciatarios, apertura de nuevas sucursales, la venta de franquicias, sistemas de capacitación, fijación del precio de las franquicias así como de regalías, y campañas publicitarias. Además es recomendable la elaboración de un plan de negocios el cual ha sido de gran ayuda para un gran número de franquiciantes.

2.5.2 Manual del Franquiciatario:

El mismo que detallará el conjunto de conocimientos relacionados con la operación del negocio, los mismos que han sido adquiridos por el franquiciatario a través de los años. Además será importante incluir los objetivos generales que mantiene el negocio, como usar la marca que este representa, aspectos organizativos y administrativos, mecanismos de control; es decir, el conjunto de responsabilidades que mantiene el equipo de trabajo conformado por el franquiciatario. (Posteriormente se mencionará las responsabilidades que tienen franquiciador y franquiciado).

2.5.3 Plan de venta:

Una vez que se ha definido plenamente el perfil que deben presentar los posibles franquiciatarios (ver capítulo 3), se entra en la segunda fase que consiste en la

elección de los posibles franquiciatarios. Tal selección debe ser realizada tras el análisis minucioso de sus características económicas, morales, educativas, profesionales, etc. Es necesario además que se mantenga entrevistas personales con los seleccionados con la finalidad de analizar mas profundamente la personalidad y aspiraciones que posee la persona en mención. Es recomendable que se le informe al posible franquiciatario acerca de aspectos de índole general del negocio, futuros planes de expansión, costos y beneficios, ciertos "truquitos" referentes a la administración del negocio y finalmente la que se conoce como *solicitud de Franquicia* la cual debe incluir datos personales y estados financieros personales.

Pues bien, es claro entonces que la venta de franquicias constituye una alternativa real para aquellas empresas que mantienen posibilidades de expansión pero que no poseen el capital necesario para hacerlo. Es importante que las empresas en el Ecuador consideren dicha alternativa, y se convierta en un reto latente para los inversionistas nacionales quienes manteniendo un cierto grado de creatividad y trabajo pueden ayudar a que el Ecuador a mas de ser un país en el cual se importan franquicias extranjeras, se convierta en un país en el cual las empresas desarrollen su propio sistema de venta de franquicias.

CAPITULO 3

EL FRANCHISING COMO ALTERNATIVA DE EXPANSION COMERCIAL PARA EMPRESAS EN EL ECUADOR

3.1 FRANCHISING: UNA NUEVA ALTERNATIVA

La crisis económica que afecta América Latina y por ende al Ecuador ha saturado los sistemas económicos tradicionales, por lo cual se hace imperativo el buscar nuevos esquemas que se adapten a las actuales necesidades del mercado, que busquen la extinción progresiva de las fronteras comerciales a través de la disminución de las trabas arancelarias, de la expedición de leyes que contengan el principio de flexibilización laboral y que permitan una estabilidad tributaria; todo esto con el fin de incentivar también la inversión nacional en general y extranjera en particular, especialmente en los campos tecnológico, comercial e industrial.

Hoy en día los mercados evolucionan de gran manera, constantemente cambian los gustos de los consumidores, cambian sus actitudes, sus necesidades y su forma de vida. Esto implica una continua adaptación por parte de las empresas si es que pretenden abarcar un mercado determinado.

Como es de conocimiento general el pequeño empresario no puede adaptarse fácilmente a ese ritmo de cambio, puesto que no posee ni los conocimientos ni los recursos necesarios para ello y busca una serie de soluciones a los problemas y

necesidades que se le plantean día a día en este mundo cambiante de negociación.

Además, debido a la globalización que atraviesa la economía, se hace necesario para todas las compañías que pretenden mantener sus operaciones, buscar nuevas formas de penetración de mercados, por lo que es de gran importancia buscar nuevas estrategias de ingreso.

Básicamente, las estrategias existentes para ingresar a nuevos mercados son:

- **Exportación:** La mayoría de las compañías comienzan su expansión global utilizando esta estrategia, la cual evita los costos en los que se incurre para establecer operaciones en otros países. Esta estrategia se aplica principalmente en el ámbito internacional.
- **Licenciamiento:** El licenciamiento internacional es un convenio por medio del cual, un licenciado extranjero por una tarifa negociada, adquiere los derechos para fabricar los productos de una compañía en su país.
- **Joint Venture:** Este es un convenio por medio del cual, dos compañías, una extranjera y una local, aportan un porcentaje determinado de la propiedad accionaria y comparten el control operativo, la forma más común

es 50/50 dentro del paquete accionario, aunque también suelen establecerse 49/51, donde la parte que posee el mayor porcentaje de acciones tiene un control más estricto.

- **Subsidiarias propias:** Consiste en el establecimiento de operaciones por parte de una firma, asumiendo todos los costos de instalación y operación y adquiere la totalidad del paquete accionario.
- **Franchising:** Esta es una estrategia que es empleada por compañías tanto productoras de bienes como de servicio con la finalidad de penetrar a nuevos mercados y es alternativa más eficaz. El franchising se encuentra dentro de los contratos de asociación, los cuales están concebidos en el derecho de la distribución comercial; como ejemplos se puede mencionar a Mc Donald's, Hilton Hotels Corp, Kentucky Fried Chicken, Burguer King, Baskin Robbins, Subway, TGI Friday's, en el mercado mundial y Pollos Gus, en el mercado nacional.

Anteriormente se ha mencionado las grandes ventajas que el franchising franquicias ofrece a los empresarios que se deciden por emplear este sistema dentro de sus empresas. Pero además, es importante recordar que en los últimos años el franchising alcanzó un gran desarrollo gracias a la globalización que ha desarrollado, lo que ha permitido un crecimiento de las naciones que buscan

establecer una creciente apertura dentro de este proceso de transformación en el mundo de los negocios.

Las nuevas y renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de establecimientos de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciatario.

Según estimaciones realizadas por el departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas efectuadas por minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.¹⁴

Pero afortunadamente este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, puesto que el franchising no tiene fronteras. Por varios años los países de América Latina han mantenido sus propias experiencias, tal es el caso de Brasil (país con el mayor desarrollo en materia del franchising en Sudamérica), México, Chile, Colombia y Argentina.

Es muy común encontrar locales que operan bajo el franchising en varios puntos del planeta, igualmente, en ciudades que mantienen diferentes comportamientos sociales, es posible tener acceso a degustar una comida en Burguer King, rentar videos de la cadena Blockbuster, o hospedarse en la cadena Holiday Inn, entre otros.

¹⁴ ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, Franquicias la Revolución de los 90, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, Pág. 6

En la actualidad existe un número bastante considerable de empresarios que mantienen la idea, si es que ya no lo han hecho, de otorgar franquicias de sus negocios con la certeza de que al hacerlo, pueden resolver sus requerimientos de expansión comercial; para aquellas personas que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, el franchising se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Estados Unidos, se recalca, es el país en el que se originó el franchising y el lugar en donde el sector correspondiente al mercado de franquicias es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes manifiestan que las empresas en América latina también intentan, y porque no?, por medio del franchising, ganar mercados que traspasen sus fronteras comerciales.

No es nada novedoso que un sector tan original como lo es el del franchising se acoja rápidamente a los cambios económicos y sociales. Las tendencias de la economía encaminadas a la generación de servicios, la incorporación de más mujeres a las actividades comerciales, o el envejecimiento de la población son algunas de las tendencias que influyen directamente al desarrollo que se esta alcanzando en el sector del franchising.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión de aquellos que trabajan bajo el franchising, sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza de hogares, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación, servicios hoteleros, etc. Además es

importante considerar que tienen serias oportunidades de crecimiento aquellas empresas que ofrecen servicios profesionales a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporal, impresiones, fotocopiado, comida, entre otros.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existen y con gran éxito. En el Ecuador el sector que mas a sobresalido es el de las comidas rápidas, el cual se ha desplegado rápidamente entre las principales ciudades del país.

En este punto se hace necesario mencionar por medio de un resumen, las razones tanto comerciales como financieras que motivarían a un empresario ecuatoriano a franquiciar su negocio.

RAZONES COMERCIALES

- La posibilidad de tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin que esto signifique perder o reducir el control que se establece sobre el sistema de marketing.
- El evitar los gastos fijos elevados en los que generalmente se incurre dentro de un sistema de distribución que opera a través de locales propios.

- La oportunidad de cooperar directamente con los distribuidores independientes (franquiciarios), los cuales se encuentran altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- El realizar un aumento rápido y progresivo de las ventas que presentan sus negocios.
- Finalmente, el beneficiarse del apareamiento de economías de escala gracias al desarrollo del franchising.

RAZONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

- El controlar la imagen de un producto en el mercado y darle valor a la marca, o la oportunidad de dominar la distribución de los productos de forma directa, entre otras, son tareas que requieren de inversiones financieras bastante considerables tanto a corto como a largo plazo; además de reducir sustancialmente los costos de distribución. Es importante señalar que a través de la aplicación del franchising, el franquiciante hace que las cargas de la inversión directa necesaria, recaigan directamente sobre el franquiciario.
- El franquiciante obtiene del franquiciario los derechos de entrada y las tasas sobre el volumen de negocios, así como de: un margen del beneficio proveniente del abastecimiento a los franquiciarios, especialmente

importante en las franquicias de producción y en las de distribución; los honorarios relacionados con la asistencia técnica entregada, esto es, por la prestación que el franquiciante hace al franquiciatario de servicios que no están incluidos en el contrato.

- El sistema de franquicias además, aporta al franquiciante un equipo permanente de preparadores para la transmisión del *Know-How* y puesta en práctica del mismo que conlleva el contrato, y una reserva de colaboradores directos en su empresa formada por los franquiciatarios.
- El franquiciante resulta beneficiado de la experiencia que posee el o los franquiciatarios, por tal razón le permite disponer de una reserva de personal de gran calidad que puede utilizar para satisfacer sus necesidades.
- La posibilidad de expansión de la actividad que mantienen una determinada empresa, a consecuencia del apareamiento de un mayor número de puntos de venta, y un fácil y ágil acceso a nuevos mercados.

- El reducir los problemas y riesgos que surgen en la operación de cualquier negocio, gracias a una estructura menos complicada en la que el control de caja, la renovación de los inventarios así como el control sobre los mismos constituyen, entre otros aspectos, de obligación exclusiva del franquiciatario.

3.2 EVALUACION DEL NEGOCIO

3.2.1 Definición de Imagen y Posición en el mercado de la empresa.

En muchas de las ocasiones una empresa se maneja dentro de determinado mercado pero quienes la administran no se toman la molestia de al menos determinar quienes constituyen sus clientes, y esto generalmente sucede en la venta de franquicias. Es por esta razón que una empresa que posee éxito a nivel local debe primeramente debe definirse claramente, para proceder a otorgar franquicias, Cómo? sería la pregunta, y una alternativa muy valida es elaborando un cuestionario muy sencillo a través del cual se pueda precisar el perfil de los clientes de una empresa.

Con la finalidad de que dicho cuestionario sea una herramienta eficaz es importante que este incluya preguntas generales y específicas tales como: sexo, edad, estado civil, cargas familiares, nivel social, ocupación, etc. Además sería importante si se investiga las razones que motivan a un consumidor a comprar en

una determinada empresa. Por que consumen un determinado producto?, Que les agrada del producto?, Cómo se compara este con el de la competencia?, A cuales se les considera productos competencia?, Quién los ofrece?. Estas preguntas pueden ser bastante útiles al momento de esclarecer como el producto de una determinada empresa se relaciona con las necesidades de los consumidores.

*“La mayoría de los empresarios no tienen el dinero para llevar a cabo una investigación costosa y a fondo del mercado, pero un simple cuestionario elaborado y analizado con cuidado a menudo ofrece al dueño de un negocio una idea bastante clara de su clientela y de su mercado, dice Burton Brodo, director adjunto de la Escuela de Negocios de Wharton de la Universidad de Pennsylvania”.*¹⁵

Una vez terminada la investigación es necesario establecer plenamente la imagen que posee la empresa y definir un plan de mercadotecnia, el cual estará basado en los resultados conseguidos a través del cuestionario, y buscará establecer el camino mas propicio para llegar a los consumidores y por lo tanto facilitar la venta de un determinado bien o servicio.

Para determinar la imagen de una empresa, es importante partir de preguntas básicas tales como: Quiénes son mis clientes?, Cómo se comportan?, Qué es lo quieren?, Cómo puedo llegar a ellos?, Comprarían mi producto o servicio, Comprarían mi concepto de empresa?. Posterior a la respuesta y análisis de

¹⁵ RAAB STEVEN, Franquicias: Ventajas y Desventajas de su venta, Limusa/Noriega, 2da edición, 1991, Pág 175

estas preguntas, es necesario que evaluar otros importantes aspectos de un negocio tales como:

- *Las instalaciones.*- Es decir, si el tamaño, diseño, estructura, logotipo, localización, etc. son los adecuados para la empresa.
- *Estrategia de mercancía.*- Establecer el tipo, precio, atributos, precio, calidad, variedad, del producto que una empresa comercializa.
- *Publicidad y promoción.*- Definir cual es la estrategia de promoción que se utiliza, cual es la estrategia publicitaria, como se la hace, que medios se usa.

Es de gran importancia valorar estos factores para poder llegar a definir claramente la imagen de la empresa y de esta manera satisfacer las expectativas que mantienen los consumidores.

Una vez que se ha definido la imagen y determinado el mercado que posee una empresa, un empresario que desea franquiciar su negocio debe establecer la posición en el mercado, para lo cual es importante que se evalúe el lugar que una empresa tiene con relación al de sus competidores.

Para lograr tal cometido, se puede buscar información en revistas, reportes de la bolsa de valores, Superintendencia de Compañías, en caso de no franquiciados, y Asociación Ecuatoriana de Franquicias, revistas especializadas, etc. si se desea información acerca de las empresas franquiciadoras.

3.3 PERFIL DE LOS FRANQUICIATARIOS:

Para poder asegurar el éxito relacionado con la venta de franquicias es importante determinar si la persona que pretende invertir posee ciertas cualidades; sin las cuales no se podría garantizar el éxito del franchising.

Entre las mencionadas cualidades que un posible franquiciatario debe mantener se menciona:

3.3.1 Capacidad financiera:

Este parámetro constituye el más importante, puesto no se podría pensar en una posibilidad de inversión en franquicias si no se posee los recursos financieros o la capacidad de endeudamiento necesarias para hacerlo. Con la finalidad de asegurar un análisis real y objetivo de este parámetro es necesario evaluar:

- 1.- Patrimonio personal
- 2.- Estimación de ingresos y gastos
- 3.- Presente y futura capacidad de endeudamiento.

3.3.2 Motivación.-

Es importante que el futuro franquiciatario mantenga claro, en donde esta y hasta donde quiere llegar con este sistema de franquicia, y tener la motivación requerida de manera que este pueda dar lo mejor de para cumplir con sus objetivos. El

compromiso que el franquiciatario adquiere requerirá de que el mismo deje a un lado sus actividades habituales y entregarse de lleno al cumplimiento de sus nuevas actividades como franquiciatario.

3.3.3 Flexibilidad.-

Aunque es el franquiciatario es quien administra su franquicia, este es objeto de un constante control efectuado por parte del franquiciador, es por esta razón que el franquiciatario debe mantener flexibilidad frente a estos controles puesto que de ellos depende en gran parte el éxito de su franquicia.

3.3.4 Gusto por el trabajo.-

El franquiciatario tendrá que trabajar arduamente, especialmente en la fase inicial del negocio, si quiere alcanzar logros considerables a través del franchising.

3.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS RELEVANTES

Como se ha podido constatar, el trabajo que le espera a un empresario que pretende franquiciar su negocio es bastante arduo, y es casi un hecho que al hacerlo este va a enfrentar una gran cantidad de obstáculos. Pero esto no debe ser motivo de admiración para un empresario decidido, puesto que toda actividad empresarial enmarca un cierto nivel de riesgo y mas aun en mundo de negocios

como el actual en el cual todo negocio esta sujeto a sufrir evolución y crecimiento permanentes.

Es por esta razón que para alcanzar éxito a través del franchising, es sumamente importante saber prever las adversidades que se puedan presentar. Y como se logra esto?, muchos se pueden preguntar.

La respuesta según la gran cantidad de empresarios que han alcanzado el éxito a través de la venta de franquicias es simple, y es la de efectuar una apropiada y eficiente planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos necesarios para la operación de un negocio franquiciado.

Ahora bien si bien es cierto que una franquicia a sido de manera un poco jocosa con el "matrimonio" entre hombre y mujer, pero adaptado a la relación que mantienen franquiciador y franquiciante enmarcada en la constante vigilancia y comunicación entre las partes, es importante contar con personal capaz, el cual pueda ofrecer importante y valiosa ayuda para el cumplimiento de las labores que suelen presentarse cuando se desarrolla una franquicia.

El problema que muchos empresarios han enfrentado es determinar Cuando contratar? y a Quién contratar y para que puestos?, para poder resolver tal situación los expertos recomiendan que se analice ciertos puestos catalogados importantes por compañías franquiciadoras y estos son:

3.4.1 Vicepresidente de Mercadotecnia y Ventas de Franquicias:

Sin lugar a dudas que las ventas representan el elemento mas importante dentro de un sistema de franquicias y si el propietario del negocio cuyas franquicias se pretenden vender, no posee los conocimientos necesarios en lo que a materia de ventas se refiere, es necesario que se contrate una persona que mantenga un conocimiento veraz y experiencia dentro de lo que a la venta de franquicias se refiere.

Los conocedores del tema recomiendan trabajar bajo el sistema de comisiones, puesto que de esa manera se puede obtener mejores resultados por parte de los vendedores, además recomiendan evitar usar los conocidos como "corredores de Franquicias" personas que ofrecen servicios de venta de Franquicias, puesto que muchos empresarios han tenido experiencias nada agradables al trabajar con dichas personas.

3.4.2 Director Financiero:

Es importante además que se cuente con los servicios de una persona con amplios conocimientos en finanzas y contabilidad (siempre y cuando el propietario del negocio franquiciado no los posea), puesto que a medida que el negocio de franquicias sea ampliado es importante que dicha persona realice flujos de efectivo proveniente de cuotas, regalías y demás, así como del cálculo de proyecciones, puntos de equilibrio y demás operaciones financieras.

3.4.3 Director de Capacitación:

De la apropiada capacitación que pueda otorgarle el franquiciante a sus franquiciatarios depende en gran medida el éxito de una Franquicia, de tal manera que lo mas apropiado sería que el mismo franquiciante se encargue del puesto en mención; sin embargo, debido a que el franquiciante debe encargarse de una gran cantidad de obligaciones algunas veces va a ser necesario contratar un profesional que comprenda claramente el proceso y además sepa transmitirlo, con la finalidad de formar franquiciatarios competentes y efectivos.

3.4.4 Vicepresidente de Operaciones:

Es casi un hecho que al involucrarse en el negocio de las Franquicias se necesite contar con la ayuda de una persona que se encargue de desarrollar nuevos productos para los franquiciatarios, de crear campañas promocionales de venta, control de calidad, manejo de inventarios, etc.

3.4.5 Control del crecimiento

“El control del crecimiento es una responsabilidad de primer orden que muchos franquiciadores pasan por alto. Uno de los principales errores del otorgamiento de franquicias es crecer demasiado en muy poco tiempo. Antes de que pueda darse cuenta, el franquiciador se verá incapaz de dar servicio a los franquiciatarios que ya tiene. En consecuencia, los franquiciatarios se rebelarán, dejarán de pagar sus

regalías y el franquiciador quebrará, o en el mejor de los casos padecerá tremendos problemas financieros, dice William Cherkasky, presidente de la International Franchise Association.”¹⁶

Para evitar tal situación es importante al iniciar con la concesión de franquicias de un determinado negocio, construir una unidad, y con el paso del tiempo y la experiencia, ir marcando la velocidad de crecimiento apropiada del sistema.

Además se debe siempre considerar el hecho de que un franquiciador responsable debe concentrarse más que en la venta de franquicias, en el desarrollo de buenos franquiciadores. Un buen franquiciador debe estar siempre al tanto de las necesidades de sus franquiciatarios y brindar todo el apoyo necesario para que los mismos triunfen.

3.5 DETERMINACION DE COSTOS PARA EL FRANQUICIATARIO

3.5.1 Cuota inicial:

La cuota inicial constituye el pago que el franquiciatario hace con la finalidad de cubrir los derechos que representan el trabajar usando la marca registrada y el sistema de negocios propiedad del franquiciante, pero además esta cuota debe incluir los costos indirectos a los que el franquiciatario incurre para el otorgamiento

¹⁶ RAAB STEVEN, GREGORY MATUSKY, Franquicias: Como multiplicar su negocio, Limusa, 1era edición, 1992, Pág 310

de las franquicias de su negocio y de cada unidad franquiciada individual, más un margen de utilidad previamente fijado por el franquiciante.

Es importante puntualizar que algunos franquiciantes suelen dividir la cuota inicial en categorías de acuerdo a los servicios prestados. Otros suelen cobrar la misma en su totalidad al momento de la firma del contrato de franquicia; sin embargo, algunos prefieren cobrarla en dos partes: una parte de la misma es cobrada al momento de la firma, y la parte restante es cobrada al término de la capacitación que recibe el franquiciatario. Esta alternativa es generalmente usada con la finalidad de atraer una mayor cantidad de prospectos franquiciatarios.

A continuación se presenta un cuadro que contiene las cuotas iniciales mínimas que mantienen algunas de las franquicias con mayor prestigio dentro de los Estados Unidos.

FRANQUICIAS	CUOTA INICIAL (EN DOLARES)
Budget Rent-A-Car	15,000
Kentucky Fried Chicken	20,000
Pizza Hut	15,000
Midas Mufler	10,000
Computer Land	25,000
Mc Donald's	30,000

Fuente: Franquicias La revolución de los 90

Elaboración: El autor

3.5.2 Regalías:

Las cuales pueden ser semanales o mensuales constituyen el pago que el franquiciatario efectúa a manera de compensación por las ventas realizadas a través de una franquicia. Por lo general las regalías de las franquicias oscilan entre un 3% y un 10% sobre las ventas brutas; sin embargo algunos franquiciatarios prefieren cobrar cuotas fijas.

3.5.3 Regalías para publicidad:

Las cuales son cobradas para fines publicitarios, el franquiciatario mantiene un control casi absoluto sobre el desarrollo de planes creativos y estratégicos, es decir, los pagos efectuados tienen como finalidad crear un plan publicitario global que satisfaga las necesidades de publicidad de todas las entidades que conforman el sistema de franquicias.

3.5.4 Otras cuotas:

Una gran cantidad de empresarios piensa erróneamente que los únicos pagos que un sistema de franquicia envuelve constituyen la cuota inicial, regalías y gastos en publicidad, pero la verdad es que el franquiciante está en el derecho de imponer otros cargos a sus franquiciatarios, entre los cuales se puede mencionar:

3.5.4.1 Depósitos de garantía:

Que pueden ser cobrados en el momento en que se paga la cuota inicial o simplemente como un porcentaje de las primeras ventas efectuadas por el local franquiciado, y tienen la finalidad de ayudar a que los franquiciadores recuperen los gastos en los que hayan incurrido como resultado de una mala operación del negocio por parte de los franquiciatarios o en su defecto ayudan a cubrir los gastos de carácter legal en los que el franquiciante debe incurrir para emprender acciones en caso de incumplimiento del contrato por parte del franquiciatario.

3.5.4.2 Pago de cobertura de garantías:

Que es un pago efectuado con la finalidad de hacer frente a la garantía que mantiene un determinado bien o servicio a nivel mundial, es decir, que un local o establecimiento comercial deberá compensar a cualquier local franquiciado que cubra su garantía. En ese momento en el que *el pago de cobertura de garantías*, toma efecto.

Finalmente dos cuotas que suelen ser cobradas comúnmente por los franquiciadores son los conocidos como "*pago por derecho de transferencia y los de renovación*"¹⁷. El primero toma efecto cuando un franquiciatario pretende traspasar su negocio a un tercero, y el segundo es efectuado cuando el

¹⁷ RAAB STEVEN, GREGORY MATUSKY, *Franquicias: Como multiplicar su negocio*, Limusa, 1era edición, 1992, Pág 176

franquiciatario pretende realizar la renovación de su contrato de franquicia, una vez que este haya finalizado.

3.5.5 Inversión Inicial:

La inversión inicial constituye la cantidad de dinero que los franquiciatarios deben pagar con la finalidad de abrir sus respectivos negocios y mantenerlos normalmente operando mientras no generen utilidades o ganancia; es decir es la suma de dinero necesaria para iniciar un negocio franquiciado, para fijar dicha inversión es indispensable realizar un análisis muy cuidadoso de los gastos a los que un empresario propietario de un negocio incurre para franquiciar el mismo, así como los costos inherentes a las unidades franquiciadas tales como: como la construcción o remodelación del local en cual va a funcionar la unidad, ordenanzas municipales, servicios básicos, promociones relacionadas con la inauguración del local, etc.

Por lo general no suele ser muy complicada la estimación del monto de las cuotas y pagos anteriormente señalados; sin embargo, muchos errores suelen presentarse al momento de establecer el costo que es el fundamental dentro de una franquicia para un inversionista (potencial franquiciatario), y este es el capital de trabajo.

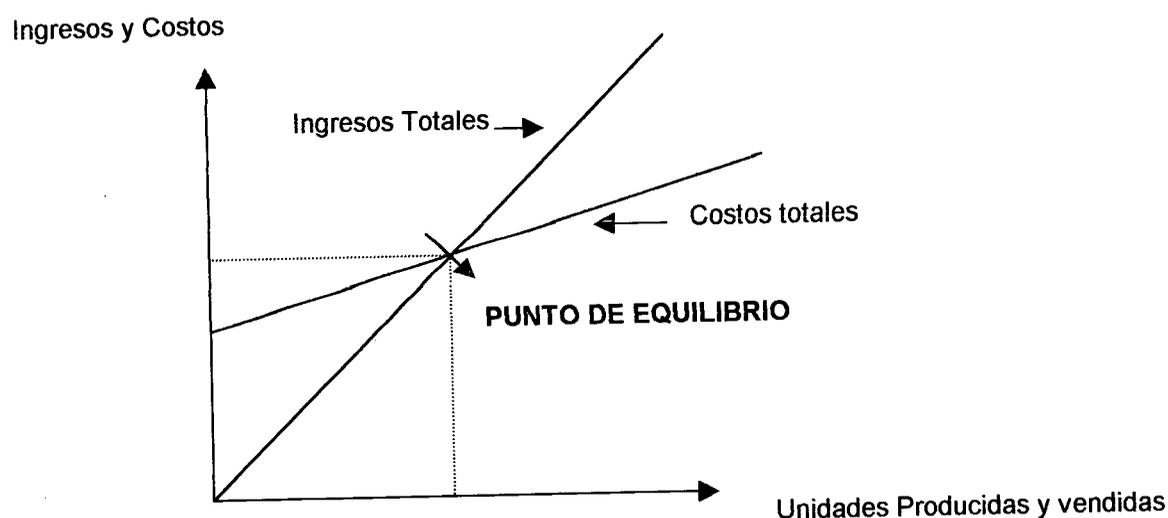
En contabilidad tradicional el capital de trabajo es definido por la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente, pero en lo que respecta a las

franquicias, el capital de trabajo constituye la cantidad de dinero que el franquiciatario necesita para operar su unidad franquiciada mientras el mismo no genere u obtenga utilidades.

Empresarios con experiencia dentro del cálculo del mismo recomiendan realizar proyecciones lo mas exactas posibles de los costos para de esta manera poder tomar una mejor decisión, además se recomienda efectuar análisis simples del déficit y del punto de equilibrio. Por definición el punto de equilibrio es: *“El volumen de ventas al cual los costos operativos totales son iguales a los ingresos totales, y el ingreso en operación es igual a cero”*¹⁸. Es decir, el punto de equilibrio se presenta cuando:

$$\text{INGRESOS} = \text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES}$$

Gráficamente:



¹⁸ WESTON J. FRED, BRIGHAM EUGENE, Fundamentos de Administración Financiera, McGraw-Hill, 4ta edición, 1994, Pág. 417.

En el momento en que los ingresos superan los costos totales entonces se produce generación de utilidades, por otro lado cuando los costos superan los ingresos se genera déficit, el cual debe ser financiado por el capital de trabajo.

A continuación se presenta un cuadro estimado a través del cual se pretende ejemplarizar el cálculo del punto de equilibrio:

MESES	INGRESOS (SUPUESTOS)	COSTOS FIJOS (SUPUESTOS)	COSTOS VARIABLES (60% INGRESOS)	CAPITAL TRABAJO REQUERIDO
ENERO	5,000	4,000	3,000	2,000
FEBRERO	7,000	4,000	4,200	1,200
MARZO	7,500	4,000	4,500	1,000
ABRIL	8,500	4,000	5,100	600
MAYO	10,000	4,000	6,000	0
JUNIO	11,500	4,000	6,900	0
JULIO	13,000	4,000	7,800	0
AGOSTO	15,000	4,000	9,000	0
SEPTIEMBRE	15,500	4,000	9,300	0
OCTUBRE	16,000	4,000	9,600	0
NOVIEMBRE	17,000	4,000	10,200	0
DICIEMBRE	18,000	4,000	10,800	0

(0) punto de equilibrio

Elaboración: El autor

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio algebraicamente se debe utilizar la fórmula:

$$PE(x) = \frac{Cf}{Pv - Cv}$$

en donde **Cf** representa a los costos fijos, **Pv** el precio de venta y **Cv** a los costos variables cuando el análisis realizado se basa en cantidades, y la fórmula:

$$PE = \frac{Cf}{1 - \frac{Cv}{ventas}}$$

cuando el análisis se realiza en unidades monetarias.

3.6 ASPECTOS LEGALES APLICABLES:

Una vez que han sido plenamente analizadas todas las oportunidades de un negocio dentro del franchising, es necesario enfocarse en los aspectos legales referentes a las franquicias, con la finalidad de conocer cuales son y el uso que se debe dar a todos los documentos legales involucrados en el proceso de otorgamiento de franquicias.

3.6.2 Contrato de franquicia:

*“El contrato de franquicia es un contrato mercantil, bilateral, onerosos y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (Know-How) para la operación de un negocio. Por su parte el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante”.*¹⁹

En otras palabras, el contrato de franquicia debe necesariamente señalar con gran detalle todas las estipulaciones referentes al manejo del negocio así como del cumplimiento de todos los pagos relacionados al acuerdo de franquicia, posibles arbitrajes y litigios entre las partes.

Un índice típico de un contrato de franquicia contiene lo siguiente:

- Considerandos
- Objeto, licencia del sistema
- Plazo o vigencia del contrato
- Obligaciones del franquiciante
- Contraprestación, pago de regalías
- Operaciones del negocio franquiciado

¹⁹ ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, *Franquicias la Revolución de los 90*, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, Pág 50.

- Marcas
- Manuales
- Información confidencial
- Publicidad
- Contabilidad y archivos
- Seguros
- Transmisiones y gravámenes
- Incumplimiento y terminación
- Obligaciones en caso de terminación o vencimiento
- No competencia
- Impuestos y permisos
- Independencia de los contratantes e indemnización
- Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos
- Fuerza mayor
- Integridad del contrato
- Modificaciones, encabezados
- Ley aplicable, jurisdicción
- Registros

Fuente: ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO, *Franquicias la Revolución de los 90*, McGraw-Hill, 2da edición, 1984, Pág 51.

Cabe señalar que en Ecuador las leyes relacionadas con las franquicias son poco claras; sin embargo la información al respecto se encuentra en el Registro Oficial #327 del 30 de Nov. De 1993, anexos 13, 14, y 15.

CAPITULO 4

EL FRANCHISING APLICADO A UNA EMPRESA ECUATORIANA

4.1 LA EMPRESA: ASPECTOS RELEVANTES

Esta investigación ha sido efectuada sobre **Compucambio**, empresa que entró en operación dentro del mercado ecuatoriano en el año de 1999, y cuya principal actividad es aquella conocida como **Remarketing**. Este es un sistema novedoso de comercialización de equipos usados de computación, mediante la venta directa de los mismos o a través del franquiciamiento o licenciamiento de la marca y el know-how.

En la actualidad Compucambio ya posee una red formada por alrededor de 6 locales franquiciados en diferentes ciudades del país tales como Cuenca, Loja, Ambato y Machala.

4.1.1 Misión de Compucambio

Comercializar tecnología de la información de segunda mano, ofreciendo a la clientela precios competitivos, productos de calidad y soporte técnico permanente.

4.1.2 Visión de Compucambio:

Compucambio busca ser líder en la comercialización de hardware y software en Latinoamérica, excediendo las expectativas de sus clientes, proveedores y la comunidad; ofreciendo a sus accionistas altos niveles de rentabilidad, soportados en una fuerza laboral motivada y de alto desempeño con una estructura flexible que permita la optimización en el uso de los recursos y la rápida adaptación a los permanentes cambios del mercado.

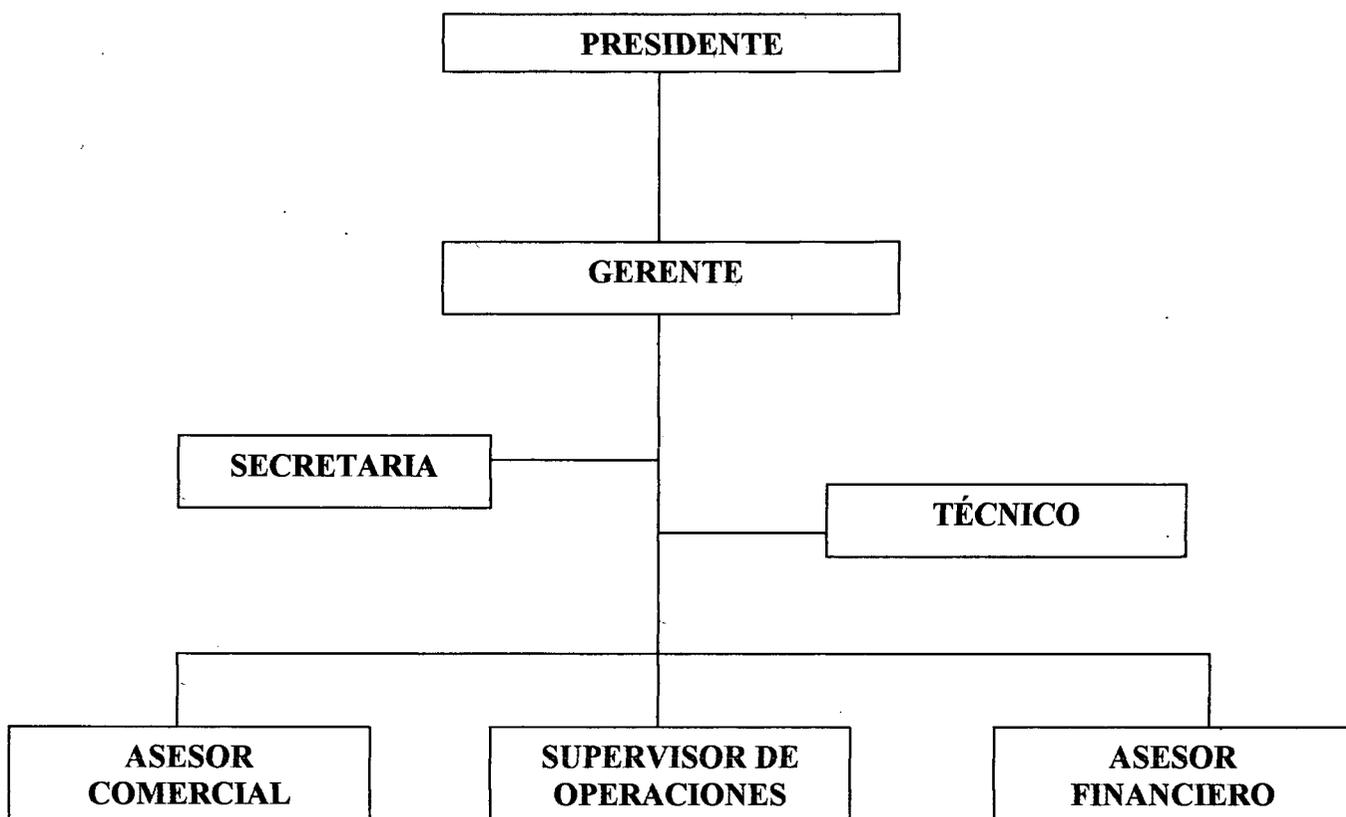
4.1.3 Objetivo General de Compucambio:

Comercializar la franquicia de Compucambio en la ciudad de México Distrito Federal, inicialmente con 10 puntos de venta en el primer año y alcanzar un crecimiento promedio de 4 puntos de venta adicionales durante los siguientes 4 años.

4.1.4 Objetivo específico de Compucambio:

Ofrecer a los inversionistas mexicanos o residentes en México una oportunidad de inversión con una tasa de retorno de la inversión (TIR) altamente rentable.

4.1.5 Organigrama de Compucambio:



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENTE: El gerente tiene las funciones de administrar, dirigir, planificar y controlar las actividades relacionadas con el normal funcionamiento de Compucambio.

SECRETARIA: La secretaria es la persona encargada de actualizar la información de los clientes y proveedores

TÉCNICO: Es la persona que esta a cargo de revisar y reparar el equipo que se encuentre en malas condiciones de funcionamiento, así como de instalar y actualizar el software.

ASESOR COMERCIAL: El asesor comercial es responsable de investigar y desarrollar nuevos mercados, así como de orientar a los clientes sobre soluciones y conveniencias informáticas.

SUPERVISOR DE OPERACIONES: Es el encargado de mantener el contacto con clientes, y coordinar el correcto y normal funcionamiento de los equipos y programas vendidos.

ASESOR FINANCIERO: El asesor financiero tiene como funciones las de manejar las finanzas de la empresa, preparar y presentar los principales estados financieros y realizar las declaraciones de impuestos.

Esta estructura organizacional deberá adoptar cada unidad franquiciada.

4.2 EL PRODUCTO:

Compucambio está especializada en la comercialización de computadoras usadas con tecnología 486 y pentium I, de marcas de gran prestigio y reconocimiento a nivel mundial, así como software, copadoras, impresoras, scanners y mas equipos afines a la computación.

4.3 EL MERCADO

El principal objetivo de Compucambio es el de ampliar su mercado de franquicias dentro del mercado mexicano; ha continuación se mencionan algunas generalidades referentes a este país centroamericano.

NOMBRE OFICIAL: Estados Unidos Mexicanos.

CAPITAL: México, Distrito Federal.

AREA: 1,958.201 Km.

POBLACIÓN: 100'294,036 habitantes.

México Distrito Federal es la ciudad mas poblada del mundo pues cuenta con una población aproximada de 25 millones de habitantes; es decir, el equivalente al 25% de la población nacional por lo que constituye, un mercado bastante considerable y apropiado para el negocio de franquicias.

Económicamente México ha ido permanentemente reafirmando sus expectativas de desarrollo, especialmente tras la firma de convenios de cooperación económica principalmente con Estados Unidos, lo que ha permitido a este país tener niveles satisfactorios de inflación y desempleo, así como un fortalecimiento paulatino de la moneda mexicana. Además importantes calificadoras de riesgo han previsto un considerable incremento en materia de inversión extranjera.

Finalmente la economía mexicana se ha visto beneficiada por los altos precios que en su momento, alcanzó el petróleo a nivel mundial, permitiendo al país realizar importantes inversiones en obra pública y social.

En lo que respecta al ámbito político-social se ha visto una marcada estabilidad tras la elección del presidente Vicente Fox quien en gran medida a logrado establecer una gran unidad nacional, gracias a que cuenta con el apoyo del poder legislativo mexicano.

Los administradores de Compucambio tras analizar estas variables han considerado que es muy propicio establecer un sistema de franquicias en dicho país, pues sostienen que su propuesta resulta bastante innovadora dentro del marco socio-económico que vive el pueblo mexicano.

En los referente al mercado de franquicias, desde el año 1991 México ha experimentado un crecimiento bastante acelerado, en la actualidad el país mexicano representa la novena industria en materia de franquicias detrás de países tales como Japón, Alemania, Brasil, Inglaterra, Francia, Canadá, Australia y Estados Unidos.

Sin lugar a dudas que el negocio de franquicias constituye un elemento de gran significación dentro del crecimiento experimentado por la economía mexicana, ya que este ha impulsado el resurgimiento o aparición de nuevas y eficientes empresas.

Cabe recalcar que del total de franquicias desarrolladas en este país, el 75% están localizadas en la ciudad de México Distrito Federal.

Según fuentes de la Asociación Mexicana de Franquicias, en el año 1997 se invirtieron alrededor de 180 millones de dólares y se estima que la inversión alcanzada hasta el año 2000 es de 600 millones. Se ha establecido que el volumen de ventas en México alcanza los seis billones de dólares, mediante este sistema de franquicias.²⁰

Tras observar las mencionadas cifras se puede deducir el gran potencial que tiene el mercado mexicano para el desarrollo de franquicias.

Es importante señalar que tras las investigaciones realizadas por Compucambio se ha determinado que México ha logrado, el mayor crecimiento en lo que a adquisiciones de computadoras se refiere. Así, en el tercer trimestre del año 2001 se estableció un incremento del 72%, con respecto a cifras del año 2000, en la compra de computadoras. Basándose en este marcado aumento en la demanda de equipos de computación, Compucambio a través de sus unidades franquiciadas, busca cubrir los tres sectores del mercado identificados así:

- **Empresas Grandes:** Que abarca un 15% del total del mercado, 8.5 millones aproximadamente, buscan integrar su servicio contando con equipos de marca, que garanticen el buen y normal desarrollo de sus actividades.

²⁰ www.soyentrepener.com

- **Empresas Pequeñas:** Con un 16% del mercado, 9 millones de empresas aproximadamente, que buscan soluciones completas sin poner mayor énfasis en la marca del equipo que adquieren.
- **Hogares:** Representan el 34% de la totalidad del mercado; es decir, 22 millones de núcleos familiares con aproximadamente 4 personas por hogar, y en donde Compucambio pondrá mayor énfasis, ya que estudios efectuados muestran que tan solo un 3%, esto es, 660,000 hogares, poseen un computador, haciendo de este un mercado en potencia de fácil explotación²¹.

4.4 LA DEMANDA

Con la finalidad de determinar adecuadamente la demanda de computadores que tendría Compucambio dentro del territorio mexicano se realizó un estudio de mercado basado en una encuesta realizada sobre un universo de 300 personas, del cual se puede resaltar lo siguiente:

- Al preguntar si es que tenían un computador, el 92% de los encuestados (276 personas) contestó que si y un 8% (24 personas) contestó que no.
- Cuando se preguntó la ocupación de los encuestados, el 25% (75 personas) dijeron ser empleados privados, otro 25% (75 personas) dijeron ser estudiantes, otro 25% (75 personas) contestaron ser comerciantes, el

²¹ www.jherrerapena.tripod.com/politica/rive.html

15% (45 personas) respondieron ser empleados públicos, y finalmente el 10% (30 personas) dijeron tener otras ocupaciones.

- Cuando se preguntó a las personas que tienen un computador la razón de compra del mismo, se obtuvo como respuesta que un 77% (213 personas) la necesitaban para realizar trabajos en casa, y un 23% (53 personas) la adquirirían por razones laborales.
- Al preguntar a los encuestados el nivel tecnológico que deseaban en un computador, se obtuvo como respuesta que un 35% (105 personas) preferían equipo con tecnología pentium I, un 15% (45 personas) se inclinaban por equipo tecnología pentium II, un 10% (30 personas) preferían equipo con características de un 486, y un 40% (120 personas) no respondían.
- Cuando se preguntó acerca de las preferencias de marca de los encuestados, un 40% (120 personas) contestó que preferían equipo de marca, un 20% (60 personas) respondió que se inclinaba por clones, y para un 40% (120 personas) era indiferente la marca del computador.
- Al preguntar a las personas que poseían un computador, el período de tiempo en el que lo renovaban, un 80% (221 personas) contestaron que lo renovaban cada 3 años , y un 20% (55 personas) lo renovaban aproximadamente cada 2 años.
- Cuando se preguntó la cantidad de dinero que los encuestados estaban dispuestos a pagar por un computador, el 50% (150 personas) dijeron que pagarían entre 200 y 300 dólares, el 15% (45 personas) gastarían 500

dólares, otro 15 % (45 personas) pagarían entre 400 y 500 dólares, un 9% (27 personas) pagarían entre 300 y 400 dólares, y finalmente un 11% (33 personas) estarían dispuestas a pagar 200 dólares por un computador. (Ver anexo 9)

4.5 PLANIFICACIÓN:

Para definir plenamente la planificación enfocada a la venta de franquicias por parte de Compucambio dentro de la ciudad de México Distrito Federal, se ha visto necesario realizar un análisis de la situación de oportunidades, utilizando para el efecto el análisis FODA, que constituye una de las herramientas de mayor uso para lograr tal cometido; este además permite encaminar futuras estrategias y mecanismos de control.

4.5.1 Análisis FODA:

El análisis FODA envuelve:

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
FORTALEZAS (Para ser impulsadas)	OPORTUNIDADES (Para ser explotadas)
DEBILIDADES (Para ser eliminadas)	AMENAZAS (Para evitarlas)

De esta manera se ha considerado como:

FORTALEZAS:

- La experiencia que mantiene Compucambio dentro del mercado local en lo que se refiere a la venta de equipos de computación y equipos afines.
- La adecuada y eficiente organización interna de la empresa, probada plenamente en el Ecuador.
- La fácil y eficiente transmisión del Know-How, es decir del como hacer las cosas.
- La fácil y rápida instalación de las unidades franquiciadas.
- La aceptación que tienen los equipos comercializados por Compucambio reflejada en su rápida comercialización; es decir, la rotación de inventarios es bastante activa.
- La identidad y fidelidad que poseen los artículos que Compucambio comercializa.
- El desarrollo de alianzas estratégicas que Compucambio ha emprendido con empresas de gran importancia en el país mexicano.

OPORTUNIDADES:

- El gran tamaño que representa el mercado objetivo, considerando la gran población que el territorio mexicano posee.

- El escaso nivel de competencia existente, puesto que la gran mayoría de comercializadores lo hacen utilizando equipo de primera mano y mas costoso.
- El hecho de que la gran mayoría de personas necesitan de una computadora para desempeñar sus actividades cotidianas.

DEBILIDADES:

- El relativo desconocimiento existente sobre el manejo del mercado mexicano en materia de equipos de computación.
- El desarrollo constante de un gran número de nuevos y mas desarrollados software.
- El cambio de tendencias de consumo existentes dentro de la demanda de equipos de computación.

AMENAZAS:

- El surgimiento o aparición de nuevos competidores.
- La mala percepción que suelen tener algunas personas referente a artículos usados.
- Desarrollo de nuevas tecnologías que eliminen a la ya existente.
- La reducción de los precios de equipos nuevos de computación que reducirían en gran medida el precio de los equipos usados.

4.6 EVALUACION DEL PROYECTO.-

Para efectuar la valoración de este proyecto será necesario tomar en cuenta ciertas consideraciones tales como:

4.6.1 Inversiones.

Se ha establecido que para instalar cada unidad franquiciada, es necesario realizar inversiones que se detallan a continuación:

EQUIPOS DE COMPUTACION			
DETALLE	NUMERO DE UNIDADES	COSTO UNITARIO (En Dólares)	COSTO TOTAL (En Dólares)
AREA ADIMINISTRATIVA			
Computador	2	1,200	2,400
Sacanner	1	140	140
Cd writer	1	400	400
Impresora	1	450	450
SERVICIO AL CLIENTE			
Computador	1	1,200	1,200
Impresora	2	450	900
Modem	1	150	150
SERVICIO TECNICO			
Computador	3	1,400	4,200
Impresora	1	450	450
Cableado	1	1,750	1,750
TOTAL			12,040

MUEBLES Y ENSERES

DETALLE	NUMERO DE UNIDADES	COSTO UNITARIO (En Dólares)	COSTO TOTAL (En Dólares)
AREA ADIMINISTRATIVA			
Modulares	2	300	600
Sillas	2	60	120
Archivadores	2	110	220
SERVICIO AL CLIENTE			
Modular	1	200	200
Silla	1	60	60
SERVICIO TECNICO			
Modulares	3	200	600
Sillas	3	60	180
Archivadores	3	110	330
TOTAL			2,310

SOFTWARE

DETALLE	NUMERO DE UNIDADES	COSTO UNITARIO (En Dólares)	COSTO TOTAL (En Dólares)
SIST. ADMINISTRATIVOS			
Sistemas Operativos	2	120	240
M.Office	2	270	540
SISTEMAS EN RED			
Sistema Operativo	1	120	120
M.Office	1	270	270
SIST. DE APLICACIÓN			
Sistema Operativo	1	1,250	1,250
Visual Estudio	1	600	600
Herramientas Case	1	330	330
TOTAL			3,350

RESUMEN DE INVERSIONES

DETALLE	VALOR (En Dólares)
Equipo de computación	12,040
Muebles y enseres	2,310
Software	3,350
SUBTOTAL	17,700
Imprevistos (2%)	354
TOTAL INVERSION FIJA	18,054
Capital de Trabajo inicial	4,000
TOTAL INVERSION	22,054

4.6.2 Capital de trabajo.

El capital de trabajo constituye el capital adicional distinto de la inversión en activos fijos y diferidos, necesario para iniciar el funcionamiento y financiamiento de las actividades relacionadas con las franquicias de Compucambio.

Se ha estimado que el capital de trabajo será equivalente al 22% de los costos variables anuales (este porcentaje ha sido establecido teniendo como referencia la cantidad de dinero que se necesitó al abrirse la primera unidad franquiciada de Compucambio en el Ecuador), y será calculado incrementalmente según los

cambios registrados anualmente en los costos variables.

Para el primer año el capital de trabajo será de 4000 dólares. (Ver anexo 8)

4.6.3 Estructura de capital.

Para el establecimiento de una unidad franquiciada, será necesario realizar una inversión estimada de 22,054 dólares (inversión estimada en activos fijos y capital de trabajo). Con la finalidad de cubrir dicha inversión, se ha desarrollado una estructura de capital conformada por 15,000 dólares provenientes de aportes de los socios, y los restantes 7,054 dólares serán financiados a través de un crédito bancario a una tasa de interés equivalente al 18%. (Ver anexo 1)

4.6.4 Depreciaciones.

Los activos con los que contará la unidad franquiciada serán depreciados utilizando el método de línea recta, y en función de la regulaciones contenidas en la legislación ecuatoriana. Esto es para muebles y enseres en 10 años, edificios en 20 años, vehículos en 5 años; se ha previsto depreciar los equipos de computación en un período de 4 años considerando la obsolescencia tecnológica. (Ver anexo 2, 3, y 4).

4.6.5 Ventas.

El rubro ventas básicamente se sustentará en tres fuentes que son:

- *Venta de Hardware*, que se refiere a la venta de equipos de computación de diferente nivel tecnológico.
- *Venta de suscripciones*, que hace referencia a la venta de revistas o boletines elaborados por Compucambio, y que contienen información actualizada referente a manejo y actualización de software informático.
- *Asistencia técnica*, que es la reparación de equipo en mal estado y asesoría e instalación de software.

Se ha determinado que para el primer año de operaciones las ventas serán de 47,800 dólares, para el segundo año de 167,800 dólares, y para el tercer año de 332,800 dólares, a partir del cual el nivel de ventas permanecerá sin variación hasta el año 10, esto debido a que a este nivel de ventas se habrá empleado el 100% de la capacidad instalada. (Ver anexo 5)

4.6.6 Costo del equipo vendido.

Según la experiencia de Compucambio, el costo del equipo vendido para el primer año será de 19,800 dólares, de 72,600 dólares para el segundo año, y de 145,200 dólares para el tercer año a partir del cual no se experimentará variación debido a que el nivel de ventas no cambiará.

Cabe señalar que el costo unitario de cada computador es equivalente al 40% del precio unitario de venta. (Ver anexo 6)

4.6.7 Costos fijos y variables.

Según fuentes de Compucambio, se ha definido que los costos variables serán equivalente al 43% del volumen de ventas; así, 18,150 dólares para el primer año, de 72,600 dólares para el segundo año, y de 145,200 dólares para el tercer año sin que exista variación a partir de ese instante puesto que el nivel de ventas no registrará cambios.

Por su parte los costos fijos serán de 22,850 dólares anuales sin cambios hasta el año 10. (Ver anexo 8)

4.6.8 Otras consideraciones.

- El valor de salvamento aplicable para los activos fijos al final del décimo año, será del 50% para los muebles y enseres, del 70% para el equipo de computación, y del 70% para el software.
- La tasa de impuestos aplicables será del 15 %, puesto que este es el porcentaje que esta vigente en la ciudad de México en la actualidad.

- Para el cálculo del VAN (valor actual neto) y TIR (tasa de interna de retorno), los flujos de caja serán actualizados aplicando una tasa del 12% que corresponde a la mínima exigida por los accionistas de la empresa. (Ver anexo 8).

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente estudio se ha descrito lo importante que es el *franchising* dentro del mundo de negocios moderno, sus ventajas y desventajas, así como lo importante que el negocio de franquicias constituye, para la economía de varios países de América Latina y del mundo.

Además se ha comprobado que la venta de franquicias constituye una alternativa real para aquellas empresas que tienen posibilidades de expansión pero que no poseen el capital necesario para hacerlo.

Para poder comprobarlo se analizó y evaluó con excelentes resultados, todos los elementos teóricos y prácticos involucrados en el proceso de venta de franquicias por parte de una empresa ecuatoriana.

Es importante que las empresas en el Ecuador consideren al franchising como alternativa de expansión comercial, y se convierta en un reto latente para los inversionistas nacionales, los cuales manteniendo un cierto grado de creatividad y trabajo pueden ayuda a que el Ecuador a mas de ser un país en el cual se

importan franquicias extranjeras, se convierta en un país en el cual las empresas desarrollen y creen su propio sistema de venta de franquicias.

Es necesario que el Gobierno Nacional apoye el desarrollo de las franquicias ecuatorianas, otorgando créditos, asesoramiento y capacitación a aquellas empresas que quieran incursionar en el negocio de franquicias.

Finalmente, se recomienda corregir ciertos aspectos que de una u otra manera frenan a varios empresarios interesados a invertir en franquicias, y son:

- El marco legal que rige en el país, puesto que la legislación existente sobre las marcas no es consistente y además es bastante confusa, tal situación se presta para que exista mala interpretación de determinadas normas.
- El alto porcentaje de retención, de alrededor del 33% sobre las regalías como impuesto, retención que para muchos empresarios representa una carga bastante excesiva para la empresa franquiciadora, limitando la inversión.
- Inadecuada legislación laboral, el sistema de franquicias podría funcionar de mejor manera con una legislación laboral que permita contrataciones de personal que trabaje por horas.

Entonces es necesario que las autoridades consideren estas limitaciones y tomen cartas en el asunto, para de esta manera incentivar la inversión en franquicias dentro del Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUCTURA DE CAPITAL (En dólares)

COMPOSICION	VALOR	TASA
-------------	-------	------

Capital Social	15,000	12%	Ke costo de los recursos propios
----------------	--------	-----	----------------------------------

Deuda a largo plazo	7,054	18%	Kd Costo de la deuda
Deuda a corto plazo	0		

Total deuda 7,054

TOTAL DEUDA Y CAPITAL 22,054

ANEXO 7

VALORES DE SALVAMENTO (En dólares)

REF	DETALLE	EQUIPOS DE COMPUTACION		MUEBLES Y ENSERES		SOFTWARE
1	Valor de salvamento	8,428	1,155			2,345
2	Valor en libros	12,040	2,310			3,350
3	Utilidad o pérdida (1-2)	-3,612	-1,155			-1,005
4	Impuestos (15%)	-542	-173			-151
5	Valor neto de salvamento (1-4)	8,970	1,328			2,496

TABLA DE AMORTIZACION

Principal	7,054.00	6,754.10	6,400.22	5,982.64	5,489.90	4,908.46	4,222.36	3,412.76	2,457.44	1,330.16	-
Amortización		299.90	353.89	417.58	492.74	581.44	686.10	809.60	955.32	1,127.28	1,330.16
Interes al 18%		1,269.72	1,215.74	1,152.04	1,076.88	988.18	883.52	760.02	614.30	442.34	239.43

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA

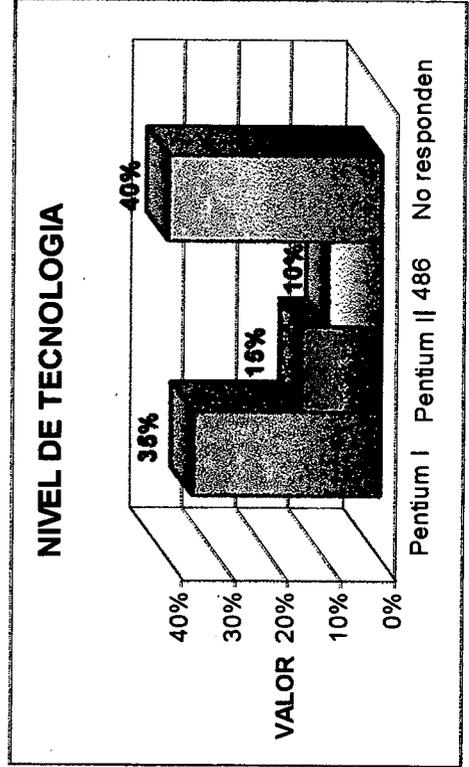
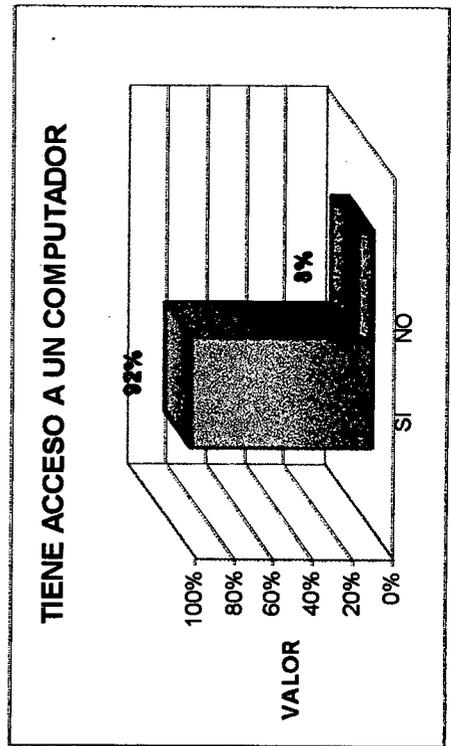
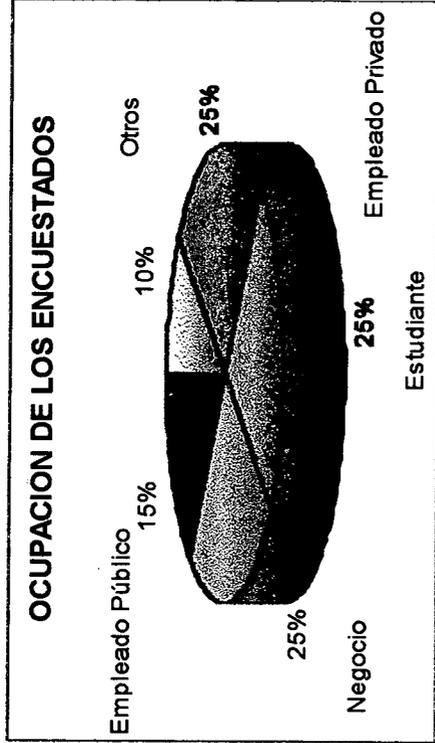
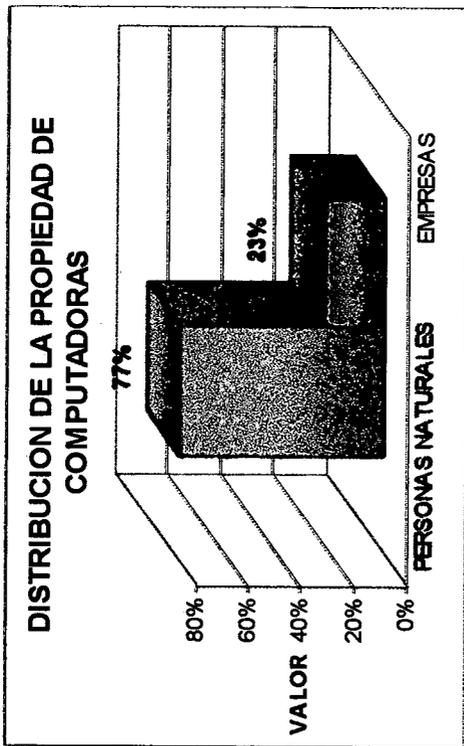
	PERIODOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resultado antes de impuestos		1,269.72	1,215.74	1,152.04	1,076.88	988.18	883.52	760.02	614.30	442.34	239.43
Impuestos (15%)		190.46	182.36	172.81	161.53	148.23	132.53	114.00	92.15	66.36	35.91
Resultado después de impuestos		1,079.26	1,033.38	979.23	915.35	839.95	750.99	646.02	522.16	375.99	203.52
Amortización de capital		299.90	353.89	417.58	492.74	581.44	686.10	809.60	955.32	1,127.28	1,330.16
Principal	7,054.00										
Flujo neto de la deuda		1,379.16	1,387.27	1,396.81	1,408.09	1,421.39	1,437.09	1,455.62	1,477.48	1,503.27	1,533.68
VAN de la deuda	676.86										
TIR deuda (%)	15.30%										

VAN AJUSTADO = VAN BASICO + VAN DEUDA
VAN AJUSTADO = 73,895.58

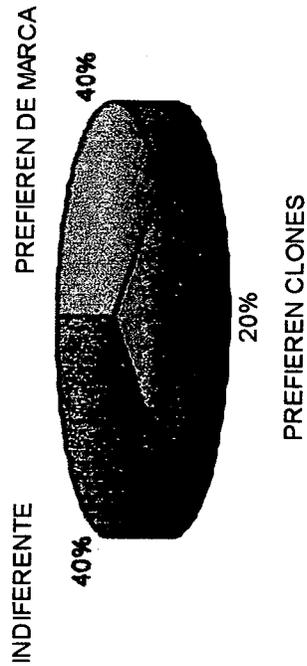
Flujo básico	-22,054	-21,079	-13,099	27,515	27,515	30,785	26,937	26,937	26,937	26,937	73,209
Ahorro de impuestos		190.46	182.36	172.81	161.53	148.23	132.53	114.00	92.15	66.36	35.91
Flujo Ajustado	-22,054	-20,888.27	-12,916.36	27,687.58	27,676.31	30,933.36	27,069.68	27,051.15	27,029.30	27,003.50	73,245.21

TIR AJUSTADA (%) 33.38%

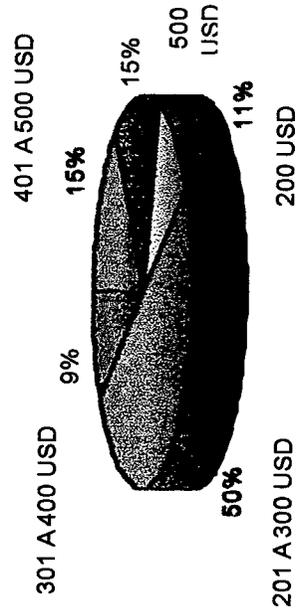
ANEXO 9



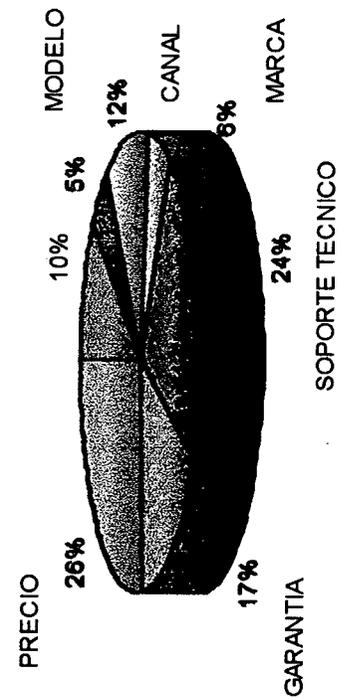
PREFERENCIAS DE MARCA



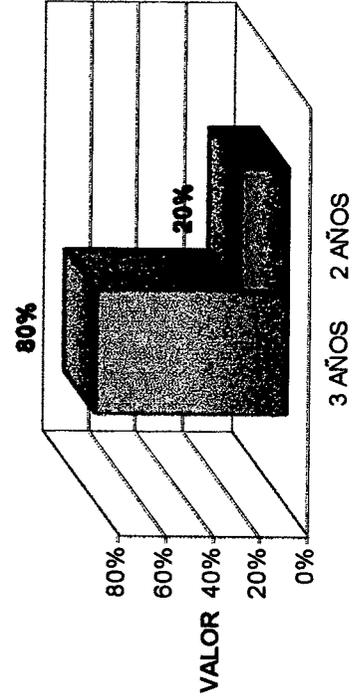
PRECIO QUE DESEARIAN PAGAR LOS ENCUESTADOS



MOTIVACIONES DE COMPRA



PERIODO DE RENOVACION



BIBLIOGRAFÍA

1.- LIBROS:

- Cáceres Barraza, César: El Contrato de Franquicia. Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición, tomo I.
- González Calvillo, Enrique. & González Calvillo, Gonzálo: Franquicias: La Revolución de los 90. Editorial McGraw.Hill. Segunda Edición, tomo I.
- Raab, Steven: Blueprint for Franchising a Business. Editorial Cort, Cuarta Edición, tomo II.
- Raab, Steven: Franquicias: Ventajas y Desventajas de su venta. Editorial Limusa-Noriega, Segunda Edición, tomo I.
- Raab, Steven: Franquicias: Como multiplicar su negocio. Editorial Limusa-Noriega, Primera Edición, tomo II.
- Boroian, Donald: Las ventajas del Franchising. Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, tomo I.

- Maldonado, Sonia: El contrato de Franchising. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. Segunda Edición, tomo I.
- González Calvillo, Enrique: Experiencia con las Franquicias. Editorial McGraw.Hill. Tercera Edición, tomo I.
- Conrad Niell: Franchising: Una revolución Comercial. Editorial Hispano-europea, Cuarta Edición, tomo I.
- Zapata Sandra: Franquicias: Consejos para su venta. Editorial Hispano-europea, Primera Edición, tomo I.
- Weston J. Fred & Brigham Eugene: Fundamentos de Administración Financiera. Editorial McGraw-Hill, Cuarta edición Edición, tomo I.
- James C. Van Horne & John M. Wachowicz, JR: Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, Octava edición, tomo I.
- Miller, Robert: Franchising in Mexico. American Chamber of Commerce, Primera Edición, tomo I.

2.- REVISTAS:

- **GESTION:** Editorial Dinediciones, Quito.
Las Franquicias se abren paso en Ecuador. Octubre/95, p.36
- **CRITERIOS:** Revista de la camara de Comercio de Quito.
Las Franquicias: Una apuesta para ganar y ganar. Diciembre/2001, p.21
Las Franquicias nacionales son posibles. Diciembre/2001, p.22
- **SOY EMPRENDEDOR:** Editorial mexicana.
Las Franquicias se abren paso en Latinoamérica. Septiembre/2001, p.52

3.- PAGINAS WEB:

- www.franquicias.com
- www.franchising.com
- www.soyemprendedor.com
- www.elgraduado/franquicias.edu
- www.solofranquicias.com
- www.soyemprendedor-franquicias.com

- www.iherrerapena.tripod.com/politica/rive.html
- www.cyberconta.com
- www.francorp.com.ar
- www.gestion.dinedicones.com
- www.conferco.es