

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Y DE SISTEMAS



Método Sistemático para Evaluación
de Franquicias

Informe de Ingeniería

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE

INGENIERO INDUSTRIAL

Ernesto Santiago Pye Orezzoli

LIMA-PERU

1 993

||
|| DEDICATORIA ||
||
|| A Gloria y Marilyn ||
||
||

INDICE

PROLOGO	5
INTRODUCCION	8
1.- <u>Marco Referencial</u>	10
1.1 El marco legal de las franquicias	11
1.2 Evolución de las franquicias	12
1.3 Tipos de franquicias	17
2.- <u>Factores que intervienen en la selección de la franquicia.</u>	23
2.1 Tipo de trabajo	24
2.2 Entrenamiento	25
2.3 Horario	26
2.4 Número de Empleados	27
2.5 Requerimiento de Inventario	28
2.6 Susceptibilidad a fluctuaciones económicas	29
2.7 Requerimiento de Capital inicial	30
3.- <u>Criterios para la evaluación de Franquicias</u>	31
3.1 Ratio de éxito	32
3.2 Tasa de crecimiento	35
3.3 Rentabilidad del Franquiciador	38

3.4	Número de años en el negocio	40
3.5	Dimensión del sistema actual	42
3.6	Posición en la Industria	43
3.7	Asistencia en la ubicación	44
3.8	Apoyo en diseño y construcción	46
3.9	Capacitación	48
3.10	Apoyo para la apertura	50
3.11	Apoyo continuo durante la operación	51
3.12	Exclusividad territorial	53
3.13	Tasa de franquicia	55
3.14	Financiamiento de la tasa de franquicia	57
4.-	<u>Las Franquicias de servicios:</u>	59
4.1	Ejemplos de franquicias de servicios postales	60
4.2	Modelo económico para evaluar franquicias	68
4.2.1	Estudio económico para hacer funcionar un local de franquicias.	68
4.2.2	La red de franquicias	72
4.2.3	Comparación de sistema de franquicias con sistema de cadena tradicional.	81
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
	BIBLIOGRAFIA	83

PROLOGO

Después de 15 años de ejercicio profesional tanto en el país como en el extranjero, me enorgullezco en poder presentar este trabajo de aplicación para optar el título de Ingeniero Industrial.

Mucho del material presentado ha sido traducido de diversos manuales sobre franquicias, tanto del Inglés, como del Portugués por lo que pido disculpas por algunas fallas de redacción, que hacen de este trabajo algo perfectible.

El tema de la franquicia es muy antiguo y muy vinculado en su etapa moderna a la Ingeniería Industrial, estoy seguro de que el desarrollo de la franquicias en Latinoamérica y en nuestro país tendrá un rol muy importante en el siglo XXI. Por esta razón pido también disculpas porque mucho de los ejemplos y estadísticas están vinculados a los Estados Unidos, y no tocan mucho nuestra realidad, en general porque hacer una estadística sobre las franquicias en el Perú, no sería muy valedero ya que según el INDECOPI, sólo existen en nuestro país 5 franquicias registradas, (publicado en el Diario Gestión el 25 de Junio de 1993).

Algunos historiadores consideran que el siglo XXI se inicio hace 3 años con la caída del muro de Berlín, y es en este clima liberal en el que una propuesta sobre franquicias podrá tener un valor académico y al mismo tiempo convertirse en un instrumento para la generación de ingenieros-empresarios que nuestro país necesita. Asimismo la internacionalización de las operaciones, la modernidad, requiere de una búsqueda innovativa, hacia el desarrollo de esta creatividad ingenieril, he tratado de dirigir mis esfuerzos en este trabajo.

En este prólogo quiero agradecer a todas las personas que de una u otra manera me han ayudado a realizar este trabajo y sin un orden definido deseo hacer público mi reconocimiento a Gabriela Jiménez por haberse encargado de la ardua tarea de digitación. A los profesores de ESAN: Anibal Sierra-alta, Alfonso Gastañaduy, y a Don Felizardo Barroso del Instituto de Franquicias de Brasil quienes me proporcionaron valiosa información, a los Srs. Robert Shaw y Kurt Ullman miembros de la I.F.A ("International Franchising Association") quienes me brindaron su experiencia profesional en el campo de las franquicias. A J.A Buzzio del 'B.I.D, quien me agudizo mi sentido social y brindo criticas muy constructivas al trabajo.

Finalmente a mis asesores y compañeros de la U.N.I por su estímulo constante hacia el estudio que me inculcarón.

INTRODUCCION

El sistema de Franquicias se esta abriendo paso muy rápidamente en el mundo, debido a las ventajas que ofrece para el desarrollo de cadenas de distribución a bajo costo. Las personas o empresas que utilizan el sistema de franquicias logran obtener las ventajas de las economías de escala a cambio de ofrecer su iniciativa y dedicación para el desarrollo de su propio negocio.

Hasta hace algunos años la franquicia era algo extraño en el mundo, en países como el nuestro aún son pocas las franquicias que existen, sin embargo en los países desarrollados como en los EE.UU por ejemplo: El sistema de franquicias representa casi un 33 % de los negocios de ventas minoristas, y este porcentaje crece día a día.

El concepto de franquicia consiste esencialmente de una sociedad entre un franquiciador y un franquiciado, por la cual ambas partes se benefician de diversas maneras. Por supuesto que para ser parte de esta asociación uno debe pagar su cuota o regalía.

Las regalías permiten al franquiciador operar y proveer los sistemas de soporte así como el personal necesario para avanzar el interés de todos los franquiciadores dueños del sistema.

El objetivo del presente trabajo es exponer un método sistemático simplificado para la evaluación de franquicias. Para de esta forma tener un sistema de evaluación que permita a inversionistas y empresarios conocer las características de este novedoso sistema.

Asimismo la industria de franquicias tiene un amplio campo para desarrollarse en nuestro medio, y el rol del Ingeniero Industrial es muy importante para la elaboración de los métodos y procedimientos, la estandarización, el desarrollo de layouts y la optimización general de la operación.

1.- **MARCO REFERENCIAL**

En este primer capítulo mi objetivo es presentar el marco referencial existente para el desarrollo de las franquicias, mostrar su evolución a lo largo del tiempo y presentar los tipos modernos de franquicias en especial el "Business Format Franchising" que es el más moderno y más rápido desarrollo.

1.1 EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS:

Las Franquicias como modalidad contractual nace del sistema del "Common Law". Su aparición reciente en América Latina desde hace apenas cinco años hace que su marco legal sea todavía bastante incipiente. Debido a que la experiencia internacional ha demostrado la utilidad del "Franchising", sea como estímulo y apoyo a la pequeña y mediana empresa en una modalidad que ya fue denominada por Alvin Toffler de "La organización del Futuro". En sus palabras "Estas organizaciones de la tercera ola tienen jerarquías menos marcadas. Son menos pesadas en la parte superior. Consisten en pequeños componentes ligados unos a otros en configuraciones temporales".

La palabra Franquicia en si misma significa, jurídicamente, Derecho. Un derecho que alguien adquiere de hacer algo, por autorización de otro y con el uso del nombre de otro.

No es el propósito de este trabajo profundizar en los aspectos legales, pero considero importante mencionar el hecho de que en nuestro país las franquicias no tienen una legislación específica, aunque si se regulan de acuerdo a la decisión 291 que trata sobre el régimen común de tratamiento a los capitales extranjeros y sobre marcas, patentes, licencias y regalías, para efectos de los países miembros del Pacto Andino y adicionalmente el Decreto Legislativo No. 662, que trata sobre la Ley de Inversión extranjera, promulgada en el año 1991. Es importante mencionar que dichas leyes garantizan plenamente los contratos de Franquicias, con el propósito fundamental de permitir un libre flujo de regalías y lograr así atraer tecnologías al Perú.

1.2 EVOLUCION DE LAS FRANQUICIAS:

El "Franchising" como una relación entre dos particulares (durante la Edad Media la Iglesia concedía, a determinados señores feudales, el derecho de cobrar impuestos, dando en cambio parte de los valores recaudados lo que sería una forma arcaica de franquicia) se inició en el siglo XIX, en los Estados Unidos, alrededor de 1850 cuando la "Singer Sewing Machine Company" decidió otorgar a diversos comerciantes interesados en comercializar máquinas una serie de franquicias.

A finales del siglo pasado, en 1898, la General Motors adoptó el sistema de "franchising" como estrategia para la expansión de su red de distribuidores.

En el año siguiente, 1899, fue Coca-Cola la que pasó a otorgar el derechos a las empresas de embotellar su producto, aún cuando también hay en este caso algún tipo de concesión. Sin embargo, fue en el siglo XX que ocurrió el verdadero desarrollo del franchising. Al principio fue por medio de otros fabricantes americanos de automóviles, siguiendo el ejemplo de la GM y de los fabricantes de gaseosas, siguiendo el camino de Coca-Cola.

En 1917 los supermercados Piggly Wiggly también entraron en el sistema. Luego, en 1921 La Locadera Hertz Rent a Car (hoy con más de 400 franquicias y aproximadamente 1,100 unidades operadas directamente).

Más tarde, hacia 1925 la primera cadena destinada la comercialización de meriendas y refecciones la A & Wroot Beer. En un inicio el Root Beer sólo servía un tipo de "Soft Drink" de bebida no alcohólica. Sin embargo, cuando empezó a introducir sandwiches y papas fritas en su menú sufrió una fuerte decadencia por un simple motivo: los franqueados servían a sus clientes cualquier tipo de alimentos que encontrasen interesantes, cobrando los precios que mejor les convengan. No había ningún control o patrón determinado por el franqueador. Pese a las fallas y a la fuerte caída, consiguió corregir a tiempo y aún hoy funciona, dispersa por todo el mundo con más de 360 unidades. Sin embargo se encuentra en un nivel inferior, frente a concurrentes más recientes que aprendieron con su error.

En la década del 30 las compañías de petróleo pasaron a adoptar el sistema, repasando a operadores locales los puestos de gasolina que controlaban directamente. En este mismo período diversas empresas de los más diversos ramos pasaron a utilizar el sistema tornándolo muy popular. Ejemplos: Roto-Rooter-1935 (servicio); Howard-Johnson- 1935 -(restaurantes y heladerías y posteriormente hotelería).

La gran diseminación del sistema se dio luego del término de la 2ª Guerra Mundial, con el regreso de los ex-combatientes.

A su regreso procuraron establecerse como empresarios, sin embargo no poseían de muchos recursos financieros, ni "Know-how", luego el "franchising" apareció como la mejor opción. Contaron con el apoyo de la Small Business Administration, órgano del gobierno federal cuyo objetivo es el de estimular y viabilizar el surgimiento de pequeñas empresas, incluso los franquecedores más conocidos hoy del ramo de "fast-food" comenzaron su expansión en aquella época.

Ejemplo:

Diary Queen- sandwiches y helados.

* Inicio del negocio	1940	
* Inicio del franchising	1944	
* Total de franquicias hasta	1986	4,888

Baskin-Robbins-helados

* Inicio del negocio	1945	
* Inicio del franchising	1948	
* Total de franquicias hasta	1986	3,185

Mc Donald's - Sandwiches

* Inicio del negocio	1955	
* Inicio del franchising	1955	
* Total de franquicias hasta	1987	7,200

Y fue exactamente Mc Donald's el precursor del concepto de franchising denominado "Business Format Franchising" que es objeto de este estudio.

1.3 TIPOS DE FRANQUICIAS

En los estados unidos la industria del "franchising" significa actualmente más del 30 % de las ventas minoristas, en dinero esto representa US \$ 700,000 millones de dolares. En el cuadro No. 1 , mostramos la clasificación de las principales empresas de "franchising" segun la revista Entrepreneur de 1993, en dicho cuadro tambien menciono el giro del negocio en que se desenvuelve.

CUADRO No. 1

	<u>EMPRESA</u>	<u>GIRO DE LA FRANQUICIA</u>
1	Subway	Emparedados
2	Dunkin Donuts	"Donuts"
3	Little Caesars Pizza	Pizzas
4	Mc Donalds	Hamburgesas
5	Mail Boxes Etc	Servicio de: Embalaje, corres- pondencia, embarque.
6	Burger King Copp	Hamburguesa
7	Chew Dry	Servicios de: Alfombras Tapiceria y cortinas
8	Jani-King	Servicio de Limpieza
9	Dairy Queen	Helados
10	Coverall North America	Servicios de Limpieza

Si consideramos que cada operación de franquicia para una empresa es totalmente diferente de otra, por sus propios peculiares inherentes, que podría decirse de los grandes grupos de actividades comerciales en que se da el "Franchising" (comida rápida, vestido, bienes raíces, limpieza, servicios postales, etc). Es por ello que según Charles L. Vaughn las franquicias se pueden clasificar en cuatro tipos o sistemas:

A.- "Franchising" Tipo 1

* Sistema fabricante minorista:

Incluyendo a los fabricantes de automóviles y sus minoristas, comercializadores de petróleo y sus minoristas y algunos otros pequeños grupos, Este es verdaderamente el grupo automovilístico de establecimientos franquiciados (General Motors, Ford, Chrysler, Volkswagen, Toyota, Exxon, Texaco).

B.- "Franchising" Tipo II

* Sistema fabricante-mayorista

Este es el tipo de franchising originado por marcas como Coca Cola, Pepsi Cola y otras cadenas de bebidas gaseosas. Este tipo de sistema es importante, pero con un número relativamente pequeño de unidades.

C.- "Franchising" Tipo III

* Sistema mayoristas-minoristas

Incluyen cadenas ferreteras, de abarrotes, de repuestos para automóviles, etc. Las cadenas de Firestone, Goodyear y Goodrich son un importante segmento de este tipo de "franchising". Además de neumáticos y accesorios para automóviles, están dentro de este grupo de implementos para el hogar, algunos equipos deportivos, herramientas para consevación de jardines, bicicletas, etc.

D.- "Franchising" Tipo IV

* Marca de fábrica/nombre comercial del otorgante de una licencia.

Este sistema ha crecido mucho en las últimas décadas en los Estados Unidos y ha penetrado en mercados europeos y del oriente. En este sistema, el franquiciador, quien raramente es un fabricante y usualmente no es un mayorista generalmente hay un nombre comercial común y métodos estandarizados (o "business format", como es frecuentemente denominado) para la operación exitosa de unidades minoristas. Las unidades minoristas deben mercadear un producto o grupo de productos, un servicio o grupo de servicios, o alguna combinación de ellos bajo un nombre comercial común. La arquitectura de estas unidades es usualmente estandarizada, así como su manera de atender.

Este último tipo de franquicias, son las de mayor desarrollo actualmente, citando nuevamente a Charles Vaughn de su libro sobre "franchising" podemos decir que la franquicia "Es una forma de Marketing o de distribución en la cual una compañía madre habitualmente concede a un individuo o a una compañía relativamente pequeña el derecho, o privilegio, de hacer negocios de una determinada manera, durante un cierto periodo de tiempo y en una ubicación especificada. La compañía madre es denominada Franquiciador u otorgante; el receptor del privilegio el franquiciado o receptor, y el derecho o privilegio propiamente dicho, la franquicia.

En el Perú actualmente solo existen registradas cinco franquicias, pertenecientes al giro de comidas. Existen muchas razones que limitaron la aparición de nuevas franquicias, pero principalmente en el control en el flujo de regalías y la inelegibilidad de nuestro país causarón un lento crecimiento del negocio de franquicias. Considero que en el futuro aparecieran nuevas franquicias en nuestro medio, y muchos pequeños o medianos empresarios requieren de métodos sistemáticos para poder seleccionarlas y evaluarlas.

2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA SELECCION DE LA FRANQUICIAS

	El primer paso que se debe llevar a	
	cabo en la evaluación de una franqui-	
	cia es seleccionar el concepto de ne-	
	gocios que se encuentre dentro de su	
	capacidad financiera y que sea copati-	
	ble con su formación y estilo de vida.	
	Existen numerosas fuentes de informa-	
	ción sobre franquicias y entre ellas	
	las más utilizadas son:	
	1) ENTREPRENEUR MAGAZINE	
	2) ASOCIACION INTERNACIONAL	
	DE FRANQUICIAS	
	Si uno considera que el sistema de	
	franquicias es adecuado, una de las	
	primeras decisiones que se deben to-	
	mar es seleccionar un concepto de ne-	
	cios con lo cual uno este cómodo y	
	que le ofrezca la mayor posibilidad	
	de éxito. Analizando a varios auto-	
	res sobre el tema he llegado a la	
	conclusión de que los principales	
	factores que uno debe tomar en cuenta	
	conllevan una profunda autoevaluación.	
	Los temas que uno debe revisar prin-	
	cipalmente serían los que aparescan en	
	este capitulo.	

2.1 TIPO DE TRABAJO:

Para tener éxito en el negocio, uno debe disfrutar el trabajo del negocio seleccionado. Si a uno no le gusta meterse debajo de los carros, entonces uno no debe ingresar al negocio de reparación de tubos de escape o cambios de aceite. En forma similar si a uno no le gusta trabajar con gente, uno no debe ingresar al negocio de ventas o de servicios. Existen alrededor de 15 segmentos con más de 500 opciones, por lo tanto es muy importante escoger un sector con el cual se identifiquen, uno no se puede llevar solo por el aspecto financiero, es vital escoger un sector donde uno sienta placer en trabajar.

2.2 ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO:

Algunos tipos de negocios, como las franquicias de servicios profesionales, requieren de un entrenamiento especializado una formación que no se puede alcanzar en unas cuantas semanas. Este tipo de negocios son alternativas excelentes para aquellos profesionales en el campo de los servicios ofrecidos por la franquicia; pero debe ser evitada por aquellos que no tienen el conocimiento técnico para operar con éxito la franquicia.

2.3 HORARIO:

Muchos negocios requieren que el local funcione y este abierto hasta altas horas de la noche y los fines de semana. Operar un negocio de esta naturaleza podría ser sumamente perjudicial para su vida familiar si uno valora su tiempo con su familia, uno debe evitar negocios que requieren este tipo de compromisos.

2.4 NUMERO DE EMPLEADOS:

Un negocio con mano de obra intensiva trae consigo muchas complicaciones. No solo el reclutamiento y selección del personal calificado, si no además el cumplimiento de todos los requerimientos laborales que tienen que ver con los beneficios de los trabajadores, seguros sociales, Fonavi, etc. Muchos de estos problemas se pueden evitar seleccionando un negocio que se pueda atender por miembros de la familia con la asistencia parcial de algunas personas.

2.5 REQUERIMIENTO DE INVENTARIO:

Existen negocios que requieren de grandes cantidades de inventario, lo cual no significa solamente mayor capital de trabajo, significa además un mayor riesgo debido a la posibilidad de obsolescencia o una inadecuada selección del inventario. Los negocios de servicio son en la actualidad muy atractivos porque requieren de un mínimo o prácticamente ningún inventario.

2.6 SUSCEPTIBILIDAD A FLUCTUACIONES ECONOMICAS

Un negocio que maneja productos o servicios básicos que los consumidores requieren en economías estables o en economías en recesión o inflación ofrece una mayor seguridad frente a las fluctuaciones económicas. Cuando se vive una recesión la gente tiende a limitar sus gastos no esenciales y limita sus compras de artículos de lujo, muebles, etc. Asimismo reduce su gasto en servicios como el que proporcionan las agencias de viaje. Las necesidades básicas como alimentación y comunicación se mantienen relativamente inafectas a estas fluctuaciones.

2.7 REQUERIMIENTO DE CAPITAL INICIAL

La razón más común para el fracaso en los negocios es no medir bien los requerimientos de capital. Estar seguros que uno selecciona un negocio que sea apropiado para el capital que uno tiene disponible. No hay que extralimitarse, o asumir un pasivo muy alto que no le permita a uno sobrevivir la etapa del inicio. Adicionalmente al capital requerido para el equipamiento, suministros, inventario y construcción, uno debe tener una adecuada cantidad de capital de trabajo para poder pasar el primer año donde el flujo de caja muy probablemente será negativo.

3.- CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE FRANQUICIAS

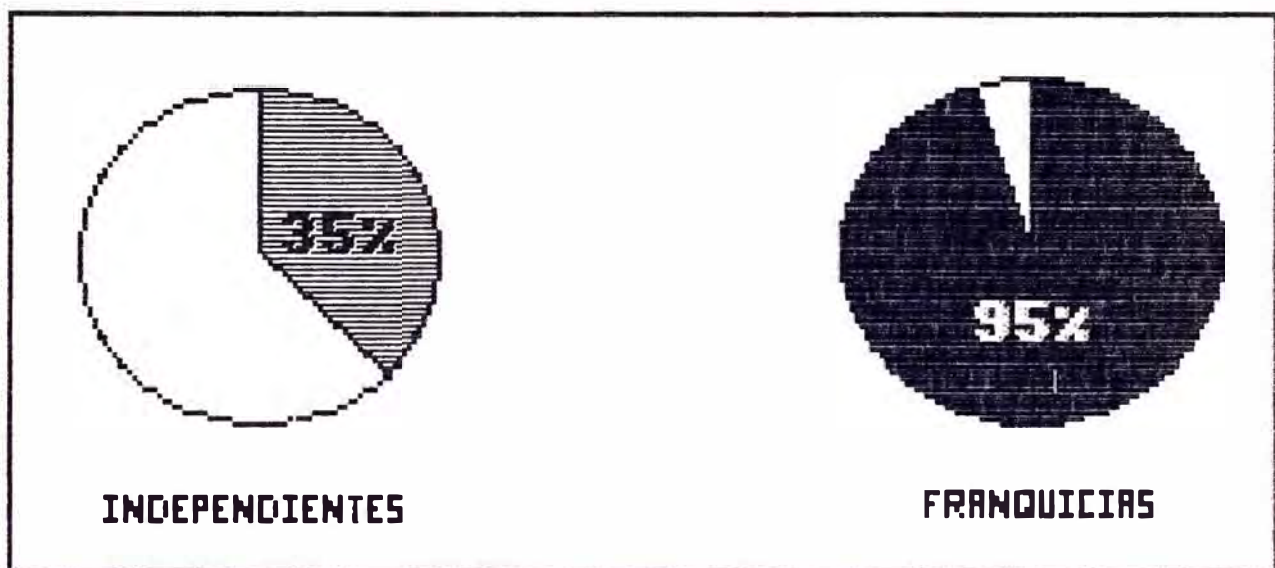
||
	Una vez que se ha identificado el	
	sector de acuerdo a los factores	
	de autoevaluación mencionados en el	
	punto 2, es necesario pasar a eva-	
	luar las franquicias en si.	
	Para ello conviene tener presente	
	los siguientes criterios de	
	evaluación:	

3.1 RATIO DE EXITO

En los Estados Unidos la "Comission Federal" de Comercio que regula el negocio de franquicias, establece que las compañías que otorgan franquicias deben proporcionar una oferta completa a los interesados para que esta sea estudiada por lo menos durante un lapso de 10 dias antes de la firma de cualquier convenio. Se recomienda a los franquiciados contar con la ayuda de consultores para que lo asesoren correctamente. Una de las regulaciones de esta comisión especifica que cualquier información concerniente a cuanto dinero puede lograr un propietario puede generar un reclamo de ganancias y se requerirían de muchas cláusulas de descargo. Para evitarse estos problemas posibles las compañías franquiciadoras no presentan ningún cuadro de proyección de ganancias para el franquiciador.

El ratio de éxito de la franquicia es probablemente el factor más importante en el momento de evaluar una franquicia, una empresa franquiciadora con un alto ratio de éxito será probablemente la que permita las mejores oportunidades de lograr un buen retorno de la inversión, de la misma forma una compañía con alto índice de fracasos no sobrevivirá en el largo plazo.

RATIO DE EXITO COMO SE COMPARAN



UNA DE LAS RAZONES MAS IMPORTANTES PARA ADQUIRIR UNA FRANQUICIA ES QUE POSEEN UN RATIO DE EXITO DE 95% MIENTRAS QUE LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS TIENEN UN EXITO DE 35% AL CABO DE 5 AÑOS DE FUNCIONAMIENTO

Los ratios de éxito para franquicias con cierta reputación y prestigio están alrededor de 95% o más y son muchos más elevadas que para los empresarios independientes. Los estudios realizados en los Estados Unidos reflejan que un 65 % de todos los independientes fracasan en sus negocios. El ratio de éxito de una compañía de franquicias es también un buen elemento para medir la rentabilidad de los dueños de la franquicia. Es muy probable que uno pueda destacarse en un sistema que tenga un alto índice de éxito, por otro caso es sumamente improbable que uno pueda operar con utilidades en un sistema donde muchas franquicias han fracasado en el pasado.

3.2 TASA DE CRECIMIENTO:

Una franquicia saludable tendrá una alta tasa de crecimiento en términos del número de unidades de negocios que se aperturan cada año. Cuando una persona evalúa la tasa de crecimiento hay que tener mucho cuidado con las compañías de franquicias que citan el porcentaje de crecimiento en lugar de mencionar el número de unidades aperturadas brindando un falso sentido de seguridad a los posibles compradores.

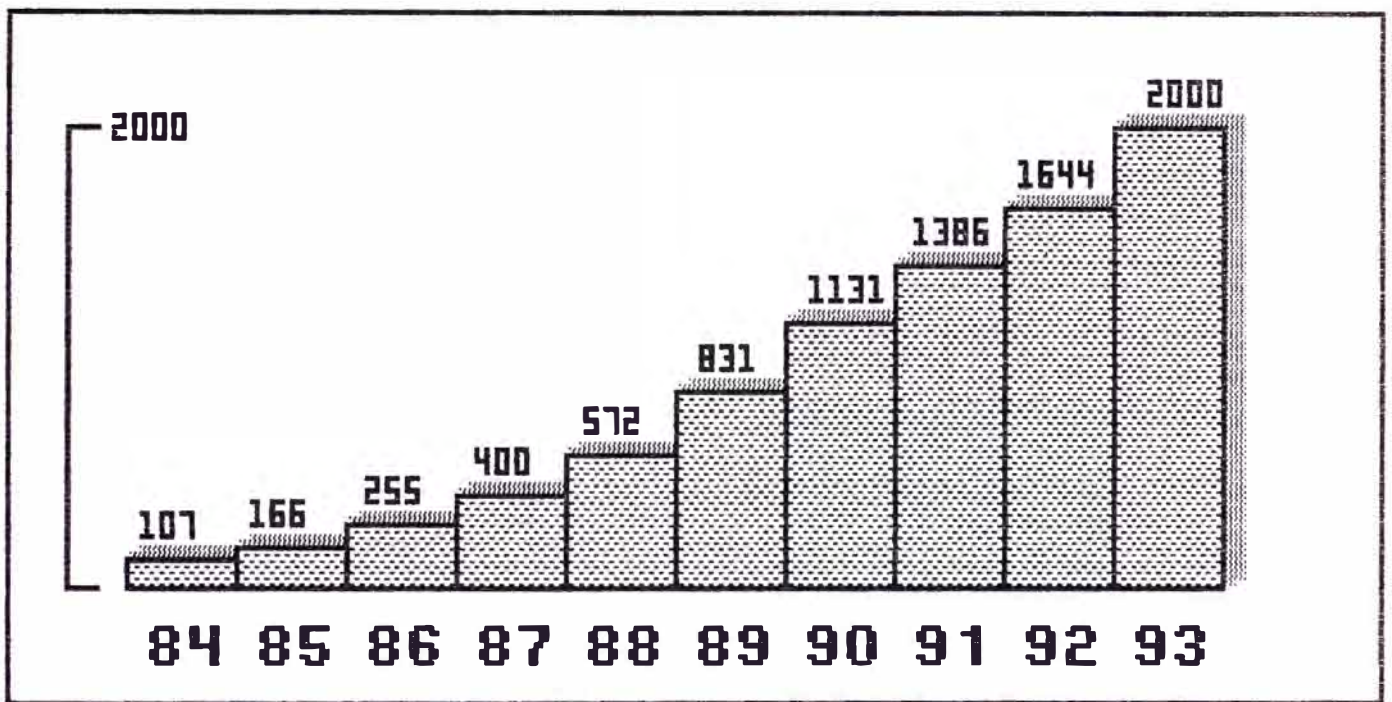
Así por ejemplo una compañía franquiciadora que tiene solo un franquiciado puede aumentar tres franquicias y mostrar un crecimiento de 300 % mientras que un franquiciador con 1,000 establecimientos tendría que aumentar 3,000 establecimientos para lograr la misma tasa de crecimiento. En vista de los tamaños relativos de ambas compañías sería engañoso comparar las tasas porcentuales de crecimiento.

En lugar de ello la evaluación debe basarse en el número de franquicias que cada compañía incremento durante el año anterior.

Una alta tasa de crecimiento puede afectar indirectamente la habilidad de la compañía de brindar un apoyo a los franquiciados. Las compañías de franquicias que tienen un buen ingreso por franquicias tienen la capacidad para reclutar personal de categoría y proveer a los propietarios de la franquicia con varias formas de apoyo a las operaciones, mientras que aquellas franquicias cuyos sistemas no están creciendo a una tasa muy significativa no lo puede hacer.

Una tasa de crecimiento consistente, que se muestre por el número de franquicias que se incrementas cada año es un buen indicador de la salud y el potencial de generar utilidades de una oportunidad de franquicias.

TASA DE CRECIMIENTO DE UNA FRANQUICIA



EL GRAFICO MUESTRA UNA TASA DE CRECIMIENTO DE UNA FRANQUICIA DE CENTROS POSTALES. EN 1984 LA CADENA TENIA 107 LOCALES Y PROYECTAN 2,000 LOCALES PARA 1993

3.3 RENTABILIDAD DEL FRANQUICIADOR .

La Comisión Federal de Comercio requiere a las compañías franquiciadoras que presente su situación financiera a los posibles compradores de franquicias la razón para esto es obvia. Uno no desea invertir los ahorros de toda su vida en una franquicia en la que el franquiciador este al borde de la insolvencia o no es capaz de proveerle el apoyo por el que uno ha pagado su tasa de franquicia.

El sentido común nos indica que ningún franquiciador que consistentemente pierde dinero puede sobrevivir por mucho tiempo en el mercado competitivo hoy en día. Una compañía de franquicias debe en cambio demostrar su habilidad de funcionar con utilidades. La situación financiera de la empresa se puede obtener a partir de lo reporte anual y así se podrá verificar por cuanto tiempo ha estado operando y si es que es una compañía financieramente estable.

Una empresa que genera utilidades tiene un buen indicador de que el franquiciador puede proporcionar un adecuado apoyo a toda la red. Cuando uno compra una franquicia uno deposita su fe en la habilidad del franquiciador de sobrevivir y de proveerle a uno el apoyo necesario para tener éxito.

Hay que tener mucho cuidado con el franquiciador que este perdiendo dinero, no interesa que diga sobre las rentabilidades futuras de los propietarios de la franquicia.

En los Estados Unidos la Comisión Federal de Comercio establecen de que uno reciba la hoja de balances y el estado de perdidas y ganancias que muestran como esta funcionando el franquiciador si esta o no logrando utilidades. Por estas razones es muy importante revisar los estados financieros de las empresas.

3.4 NUMERO DE AÑOS EN EL NEGOCIO:

Es muy sabio minimizar los riesgos de inversión adquiriendo una franquicia de una compañía que hubiese demostrado una historia de éxitos durante varios años en la franquicia. La libre competencia del mercado requiere empresas cada vez más competitivas. Los desafíos que enfrentan los nuevos negocios son muchos y varias empresas franquiciadoras no han sobrevivido los primeros años de operación.

No es muy probable que IBM cierre sus puertas en el futuro cercano. En forma similar muchos franquiciadores de comida rápida han empezado y han tenido que salir del negocio, sin embargo Mc Donald ha continuado siendo el líder en la industria de la comida rápida por un buen número de años. Los años de experiencia en negocios que estas compañías han acumulado les ha ayudado a ganar el primer lugar en sus respectivos sectores.

Esto obviamente no significa que uno debe comprar la franquicia de Mc Donald e ingresar en el negocio de la comida rápida. Pero si significa que uno debe tratar de comprar el "Mc Donald" de la industria que uno ha seleccionado ingresar. Si bien sea automotriz, de computación, de recreación o de servicios postales, siempre existe una compañía de franquicias que se distingue como el líder de la industria. La habilidad de mantener una posición de liderazgo durante un período de tiempo prolongado es claramente un indicador de que la gerencia ha sabido sobreponerse los desafíos de la competencia.

3.5 DIMENSION DEL SISTEMA ACTUAL:

Si uno esta evaluando una franquicia siempre es preferible seleccionar una que tenga una dimensión de una cadena, que permita a los franquiciadores disfrutar de las economías de escala.

Para que uno pueda determinar si la franquicia es una red de proporciones interesantes la primera clave la obtiene si es que uno mismo reconoce la marca y el logotipo sin tener que efectuar muchas investigaciones. Luego uno debe averiguar si existen descuentos en las compras o posibilidades de acceder a beneficios de contratos de envergadura.

Asimismo es conveniente averiguar si uno puede participar en grupos para el manejo de la publicidad.

Si el franquiciador es lo suficientemente grande podrá traspasar sus beneficios al franquiciador por eso es muy importante estar conciente de que una pequeña diferencia en la tasa de franquicia es generalmente excedida por una red solida y diversificada.

3.6 POSICION EN LA INDUSTRIA

Siempre es una decisión sabia seleccionar al líder en cualquier campo. La competencia entre franquicias que ofrecen los mismos o servicios similares pueden ser significativos. El líder en la industria esta generalmente en una mejor posición para sobrevivir en la lucha cuerpo a cuerpo para capturar una porción del mercado.

En todas las industrias siempre ocurrirán un remezón. Los primeros en caer son los independientes y luego serán las pequeñas y más débiles cadenas. Solo las franquicias más fuertes sobreviven, con una de ellas que emerge como el líder. Por eso uno debe escoger al "Mc Donald" de la industria para que aumenten considerablemente las posibilidades de sobrevivir en el largo plazo así como la rentabilidad.

Para averiguar cual es el líder uno no puede dejarse llevar por el vendedor de la franquicia. Hay que observar diversas clasificaciones efectuadas por entidades independientes, para averiguar como esta la franquicia con respecto a sus competidores si la compañía se encuentra dentro del 10 % superior tiene muchas posibilidades de sobrevivir al inevitable remezón de la industria.

3.7 ASISTENCIA EN LA UBICACION:

Una buena ubicación, la cual permita el acceso de muchas personas del grupo objetivo, es probablemente el factor más importante en el éxito de una tienda. Consecuentemente, cualquier compañía de franquicias que sea legítima, le proporcionará asistencia en la ubicación y/o aprobación de cada ubicación de la franquicia a sus dueños.

Un error en la selección de la ubicación puede ser fatal para su negocio. Hay que tener mucho cuidado con aquellas compañías de franquicias que permiten a los mismos propietarios seleccionar su propia ubicación. Las mejores compañías tendrán un personal experimentado que conoce bien el mercado local, y trabajara para asesorarlo en la selección de la ubicación.

Existen modelos computarizados que sirven para analizar los factores demográficos y son excelentes herramientas, pero nada puede sustituir al residente que conoce el negocio y está muy familiarizado con el respectivo mercado. Casi cualquier persona puede mencionar una ubicación con alto índice de tráfico.

Sin embargo el tráfico es solo uno de los varios factores que se deben considerar. Desafortunadamente la mayoría de las personas que trabajan independientemente no están al tanto de los varios factores que deben tenerse en consideración cuando se selecciona un lugar apropiado para sus negocios. Un seleccionador de ubicación experimentado puede focalizar los lugares claves de ubicación que tienen el mayor potencial y tan bien pueden asesorar para negociar el mejor arreglo del alquiler.

3.8 APOYO EN DISEÑO Y CONSTRUCCION:

Todas las buenas compañías de franquicia proporcionan asesoría y establecen estándares para el diseño y la construcción de los locales. Para el beneficio de los dueños de la franquicia, las mejores compañías de franquicias ofrecen administración de la construcción y muebles modulares para el local.

Uno debe tener cuidado con las compañías de franquicias, que le permiten a uno diseñar su propia tienda. Uno paga por su habilidad y experiencia y no interesa que tan brillante puede ser uno, se le pueden pasar por alto algunos detalles que serán muy difíciles de corregir luego que se construya el local. Si la compañía franquiciadora lo provee del manejo de la construcción el tratar con contratistas, electricistas y el resto del personal de construcción.

La apariencia de un local de franquicias reflejan la imagen de la empresa franquiciadora a la que pertenecen. Las empresas franquiciadoras, gastan mucho dinero en publicitar su nombre, su logotipo y hacer que la apariencia de su local sea reconocido por el público general.

El franquiciador individual puede capitalizar en el reconocimiento del nombre a través del cumplimiento de los estándares de diseño uniformes que establecen la compañía franquiciadora.

3.9 CAPACITACION:

La capacitación es uno de los factores más importantes que una franquicia puede ofrecer. Con los conocimientos adecuados que se obtienen en las clases de entrenamiento el dueño de la franquicia se encuentra mejor preparado para vencer los obstáculos que interrumpen el éxito del negocio.

Sabiendo esto, casi todos los franquiciadores proveen obligatoriamente de clases y entrenamiento especial para los dueños de la franquicia. A pesar que el tiempo del período de entrenamiento es diferente para cada franquicia, este no debería ser de menos de dos semanas. Algunas de las mejores empresas franquiciadoras ofrecen otros recursos suplementarios que permiten continuar la capacitación de los dueños de la franquicia.

Hay que tener cuidado con la empresa de franquicias que le dice que puede enseñarle todo lo que necesita saber en unos cuantos días en su propio local. Solicitar un esbozo del programa de capacitación y hay que examinarlo en detalle. No solo se deben cubrir los aspectos rutinarios del negocio, pero otros asuntos generales del negocio, como la preparación de un plan de negocios, los aspectos contables y de mercadeo.

Mientras más comprensible sea el entrenamiento, tendrá mayores posibilidades de tener éxito en los negocios.

La calidad del entrenamiento que ofrece el franquiciador debe considerarse antes de considerar la compra de una franquicia. Uno debe averiguar ¿Cuánta experiencia tiene el personal de capacitación? ¿Qué tipo de material ofrecen? ¿Existe una previsión para continuar el entrenamiento en el campo?.

3.10 APOYO PARA LA APERTURA:

Este es un día muy importante, y los empresarios experimentados lo valorizan como una fantástica oportunidad promocional para iniciar el negocio franquiciado. Las mejores compañías de franquicia ofrecen un adecuado paquete promocional que permite maximizar la ocasión. Pancartas, volantes, afiches y muchos otros materiales publicitarios están a la disposición del franquiciado para la apertura.

Las buenas compañías de franquicias tendrán también a sus representantes en el local para asesorarlo en la preparación del local y en las promociones de la apertura. Los primeros días pueden convertirse en una experiencia traumática. Una buena compañía de franquicias tendrá a una persona experimentada para asesorarlo durante el comienzo.

Asimismo es importante mencionar que cuando se realiza una apertura todos los locales de la cadena sirven también de apoyo. Esto solo se puede lograr si se trata de una cadena de franquicias sólida.

3.11 APOYO CONTINUO DURANTE LA OPERACION:

En la medida en que la compañía franquiciadora lo provee a uno de apoyo, es la medida en que uno puede tener confianza en el concepto de la franquicia, si la compañía franquiciadora no provee apoyo esto puede significar problemas graves para los dueños de la franquicia.

El apoyo continuo durante la operación es esencial para el éxito de las unidades franquiciadas. El mejor apoyo operacional que el franquiciador puede proveer es mediante representantes que vivan en el área del mercado que atiende el franquiciado. Estos expertos deben estar versados en cada detalle de la operación de franquicia y deben ser apoyados por el staff central de la empresa franquiciadora.

Otros métodos típicos de apoyo pueden ser la disponibilidad de líneas telefónicas dedicadas para los franquiciados, reuniones de nivel nacional, regional y la preparación de programas y material de marketing. Existen otros planes de apoyo operacional que incluyen la formación de asociaciones de publicidad, establecimiento de consejos de asesoría de los franquiciados.

Todas estas funciones periféricas de apoyo por más insignificantes que parezcan, pueden marcar la diferencia entre una experiencia prospera con otra que sea un fracaso.

3.12 EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL:

Uno de los primeros problemas que encuentran algunos propietarios de franquicias es la competencia con el franquiciador o con otro propietario de franquicia. Mientras que la expansión de sistema de franquicias es necesario para proveer a los franquiciados de otros beneficios como las compras centralizadas, la publicidad, el reconocimiento de la marca, etc, Los franquiciadores legítimos no competirán con sus compañías abriendo locales cerca a las unidades de sus franquicias.

La mayoría de las compañías de franquicias otorgan algún tipo de seguro para que los locales no se ubiquen dentro de un area de comercio exclusiva de su propia franquicia. El tamaño del area protegida variara dependiendo de la demografia, la densidad de población y el número de clientes requeridos para mantener en funcionamiento el local de la franquicia. Algunos propietarios de franquicia consideran que es preferible que el area sea lo más grande posible.

Sin embargo este no es el caso siempre, ya que las áreas protegidas deben ser lo suficientemente grandes para permitir que los negocios crezcan, pero lo suficientemente pequeñas para no dejar espacio para que penetre la competencia. Si por ejemplo un franquiciador permite una sola franquicia en una ciudad que puede tener diez franquicias. Lo que probablemente ocurra es que una franquicia de la competencia tomara los lugares libres, esto podría originar economías de escala que por efecto de precio eliminarían a la franquicia solitaria, hasta que finalmente le abran un local cercano a la franquicia solitaria y esta no tendrá forma de competir. Hay que tener mucho cuidado con las franquicias que no otorgan áreas exclusivas, o que otorgan áreas exclusivas más allá de los linderos naturales ya que probablemente no les preocupe la viabilidad del largo plazo para los propietarios de su franquicia.

3.13 TASA DE FRANQUICIA:

La tasa de franquicia debe ser revisada para determinar si la franquicia proviene de una compañía legítima. Una franquicia demasiado barata, es siempre sospechosa, ya que la compañía franquiciadora no tendrá forma de sobrevivir y brindar el apoyo posterior que los franquiciadores necesitan. Hay que tener cuidado con aquellas compañías que ofrecen ayudarlo, sin una tasa de franquicia o pago de regalías. Uno podría finalmente pagar una suma considerable para terminar finalmente recibiendo equipos y dispositivos de inferior calidad de lo esperado.

Las compañías legítimas de franquicias tienen un interés de largo plazo en su éxito continuo. Algunos directores de estas compañías simplemente se declaran en bancarrota cuando tienen muchos juicios de los dueños de la franquicia, a los que han engañado, y lo que hacen es empezar nuevamente a hacer negocios utilizando otro nombre.

Ya que no proporcionan los documentos necesarios uno no llega a saber cuantas veces se han salido de los negocios. Los franquiciadores legítimos no aceptan los fondos hasta después de tener diez días para revisar la circular de ofrecimiento e inclusive colocaran los fondos en custodia hasta que se logre un acuerdo de ubicación. Hay que tener mucho cuidado con las compañías que lo invitan a una reunión y le piden que traiga el cheque consigo.

3.14 FINANCIAMIENTO DE LA FRANQUICIA:

Los costos para iniciar un negocio de franquicia pueden variar entre US\$ 8,000 y US\$ 500,000. Estos costos generalmente incluyen la tasa de franquicia, mejoras en el local, suministros e inventarios, depósitos, equipos y tasas por capacitación.

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el franquiciador potencial es como financiar el costo inicial.

El mejor arreglo es encontrar una empresa franquiciadora que provea de alguna asistencia financiera para el "Leasing" de los equipos, sin pedirle a uno que coloque su casa como garantía.

Este deseo de proveer financieramente es un indicador de que la franquicia es sólida financieramente y tienen la confianza de que el negocio puede generar suficientes ingresos como para que uno afronte un "leasing".

Cualquier compañía franquiciadora que quiere todo el pago al contado, debe observarse con cuidado.

Ya que podría significar que la compañía no es financieramente sólida o que no tiene confianza de que los franquiciados puedan generar el suficiente ingreso para efectuar los pagos del "leasing". Generalmente, este tipo de compañía franquiciadora es nueva en la industria y representa un riesgo mucho más elevado.

4. LAS FRANQUICIAS DE SERVICIOS:

	En este capitulo utilizaremos los	
	criterios y la metodologia plan-	
	teadas en los capitulos anteriores.	
	Para ello realizaremos un ejemplo	
	de aplicación y desarrollaremos el	
	modelo económico que nos permitirá	
	lograr la evaluación definitiva de	
	la franquicia.	

4.1 EJEMPLO DE FRANQUICIA DE SERVICIOS POSTALES

Habiendo preparado el modelo, decidí seleccionar la venta de servicios postales. Esta selección, bastante cualitativa ha podido ser tecnificada y se puede llegar a una decisión de calidad que va a continuar por muchos años en la vida de la persona. Mi formación profesional y mi experiencia en servicios, son factores que podrían haberme inclinado hacia la venta de servicios profesionales. Sin embargo, en mi opinión baja resistencia a las fluctuaciones económicas de este concepto y la posibilidad de involucrar a los demás miembros de mi familia para el desarrollo del negocio me indujeron a esta selección. Los negocios de comida rápida y auto servicio los desestime debido al alto requerimiento de capital inicial. En el cuadro No. 2 se presenta la matriz de la selección de la franquicia.

Continuando con la metodología, utilizaremos los factores de evaluación para determinar cual franquicia dentro de las existentes en el mercado de servicios postales sería la más conveniente.

Esta parte del trabajo implica desarrollar una extensa correspondencia con las diferentes empresas a fin de poder llegar a reunir toda la información que permita una evaluación clara de las diferentes posibilidades de franquicias. Para efectos de este trabajo presentaré las tres posibilidades que me parecieron las más interesantes y las colocare en la matriz de evaluación, donde aparecera la evaluación correspondiente para cada uno de los catorce criterios básicos de evaluación.

SELECCION DE LA FRANQUICIA

CONCEPTO	TIPO DE TRABAJO	HORARIO	NUMERO DE EMPLEADOS	REQUERIMIENTO DE INVENTARIO	RESISTENCIA FLUCTUACIONES ECONOMICAS	CAPITAL INICIAL	REQUERIMIENTO PROFESIONAL
VICIOS TALES Y NEGOCIOS	VENTA DE SERVICIOS	8 HORAS LU-VI 1/2 DIA SAB	1-3	MINIMO	MODERADA	US\$45 K A US\$87 K	EXPERIENCIA EN SERVICIOS
IDA IDA	VENTA DE COMIDA	LU-DO	10	ALTO	BUENA	US\$100K A US\$500 K	EXPERIENCIA EN ALIMENTOS
O VICIO	VENTA DE ARTICULOS DIVERSOS	LU-DO	10	ALTO	BUENA	US\$100 K A US\$200 K	EXPERIENCIA EN VENTAS
VICIOS PROFESIONALES	VENTA DE SERVICIOS PROFESIONALES	8 HORAS LU-VI	1-3	MINIMO	BAJA	US\$20 K A US\$45 K	FORMACION PROFESIONAL

CUADRO No. 3

MATRIZ PARA EVALUACION DE FRANQUICIAS

CRITERIOS PARA EVALUACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	RATIO EXITO	TASA DE CRECIMIENTO	RENTABILIDAD DEL FRANQUICIADOR	NUMERO DE AÑOS EN NEGOCIO	DIMENSION SISTEMA ACTUAL	POSICION EN INDUSTRIA	ASISTENCIA EN UBICACION	APOYO EN DISEÑO Y CONSTRUCCION	CAPACITACION	APOYO PARA APERTURA	APOYO CONTINUO DURANTE OPERACION	EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL	TASA DE LA FRANQUICIA	FINANCIAMIENTO DE LA TASA DE FRANQUICIA
A	95%	EN 1992 SE INSTALARON 285 NUEVAS FRANQUICIAS	AÑO FISCAL 1992 US \$ 5.5 MILLONES DE UTILIDAD	12	CADENA CON MAS DE 1,800 LOCALES Y CENTROS EN 11 PAISES	PUESTO 5	PERSONAL EXP. ANALISIS POR COMPUTADOR	PROPORCIONAN EL DISEÑO INTERIOR Y POSEEN MUEBLES MODULARES	BRINDAN 2 SEMANAS DE ENTRENAMIENTO EN CENTRO DE CAPACITACION PROPIO Y SE COMPLEMENTA CON 2 SEMANAS DE PRACTICA	PROPORCIONAN MATERIAL PUBLICITARIO Y APOYO DIRECTO	PROPORCIONA APOYO INTEGRAL EN EL CAMPO A TRAVES DE REPRESENTANTES EN EL AREA ESPECIFICA	OTORGAN UNA ZONA EXCLUSIVA CON UN RADIO DE 2 A 5 KM.	US \$ 25,000	FINANCIAN LOS EQUIPOS Y EL MOBILIARIO
B	91%	EN 1992 SE INSTALARON 118 NUEVAS FRANQUICIAS	AÑO FISCAL 1992 US \$ 1.5 MILLONES DE UTILIDAD	8	CADENA CON MAS DE 800 LOCALES Y CENTROS EN 3 PAISES	PUESTO 125	UNO MISMO SELECCIONA SU UBICACION	ASESORAN EN EL DISEÑO INTERIOR Y POSEEN MUEBLES MODULARES	PROPORCIONAN UN MANUAL DE TRABAJO Y SE COMPLEMENTA CON UNA SEMANA DE PRACTICA	PROPORCIONAN MATERIAL PUBLICITARIO Y ASESORIA	OTORGA ASESORIA EN VENTAS Y PUBLICIDAD	NO OTORGAN UNA ZONA EXCLUSIVA	US \$ 15,000	NO FINANCIAN
C	97%	EN 1992 SE INSTALARON 18 NUEVAS FRANQUICIAS	AÑO FISCAL 1992 US \$ 3.5 MILLONES DE UTILIDAD	6	CADENA CON MAS DE 600 LOCALES Y CENTROS EN 7 PAISES	PUESTO 89	PERSONAL EXP. ANALISIS POR COMPUTADOR	PROPORCIONAN EL DISEÑO INTERIOR Y UNO MISMO FABRICA SUS MUEBLES	PROPORCIONAN UN MANUAL DE TRABAJO Y SE COMPLEMENTA CON DOS SEMANA DE PRACTICA	UNO MISMO DESARROLLA SU PLAN DE APERTURA	PROPORCIONA APOYO CONSTANTE Y TIENE DISPONIBLE ASESORES PARA CASOS ESPECIFICOS	OTORGAN UNA ZONA EXCLUSIVA CON UN RADIO DE .4 KM.	US \$ 19,000	FINANCIAN LOS EQUIPOS Y EL MOBILIARIO SOLO EN LOS ESTADOS UNIDOS

Una vez realizada la evaluación se utilizó un sistema de ponderación de factores a fin de calificar cada uno de los 14 criterios, otorgándole un peso a cada uno de ellos.

Para el presente ejemplo se utilizó la siguiente escala:

<u>FACTOR</u>	<u>PESO</u>
1	100
2	100
3	100
4	50
5	100
6	50
7	100
8	80
9	100
10	80
11	100
12	100
13	100
14	80

Luego cada empresa fue clasificada evaluando comparativamente su ofrecimiento. De esta manera para cada factor se distribuirían 100 puntos. Este puntaje se distribuiría de la siguiente forma: la empresa con mejor calificación dentro de un determinado criterio, recibiría 50 puntos. La que ocupe el segundo lugar tendría 30 puntos y la que ocupe el tercer lugar recibiría 20 puntos. En caso de igual calidad de ofrecimiento se repartiría el total de puntos disponibles entre las empresas con la misma clasificación.

El producto del peso (P) otorgado a cada factor por la clasificación (C) obtenida por la empresa en cada criterio permitiría ponderar la evaluación.

De esta manera la evaluación de cada empresa A (Ea) será igual a la sumatoria del producto de cada calificación multiplicado por el peso:

$$\text{EVALUACION } E_a = \sum_{i=1}^{i=14} C_i \times P_i$$

Para lo cual fue necesario desarrollar el cuadro de evaluación, de donde obtenemos que la franquicia A es la que obtiene las mayores calificaciones y sería seleccionada para considerarla en la evaluación económica.

CUADRO DE EVALUACION DE FRANQUICIAS

CALIFICACION

FACTOR	PESO	A	B	C
1	100	30	20	50
2	100	50	30	20
3	100	50	20	30
4	50	50	30	20
5	100	50	20	30
6	50	50	20	30
7	100	40	20	40
8	80	50	20	30
9	100	50	20	30
10	80	50	30	20
11	100	50	20	30
12	100	40	20	40
13	100	20	50	30
14	100	50	20	30

RESULTADOS DE LA EVALUACION :

CLASIFICACION	FRANQUICIA	PUNTAJE
1	A	56,000
2	C	39,500
3	B	30,500

4.2 MODELO ECONOMICO PARA EVALUAR FRANQUICIAS:

En el punto 4 hemos podido seleccionar la mejor alternativa de franquicias utilizando un ejemplo real de franquicias de servicios postales. Existen criterios económicos que deben considerarse para llevar a cabo un sistema de franquicias. El propósito de este trabajo es mostrar como funciona el modelo económico de las franquicias. Primero a nivel de un local y luego para el desarrollo de la red .

4.2.1 ESTUDIO ECONOMICO PARA HACER FUNCIONAR UN LOCAL DE FRANQUICIAS

En primer lugar el factor que debe considerarse es la inversión inicial, y por lo general las empresas franquiciadoras proporcionan un cuadro preliminar de los gastos que se van a incurrir para poner en funcionamiento una franquicia.

Asimismo generalmente proporcionan una idea de los márgenes de utilidad promedio de su cadena actual. Como lo mencione en el capítulo 3, es muy probable y casi seguro de que la empresa franquiciadora sería no se comprometa a otorgar compromisos que puedan generar demandas por ganancias esperadas, lucro cesante, etc. La proyección de ventas se pueden obtener contactando los mismos franquiciados de la cadena. Ellos generalmente tienen una idea clara de cuanto tenían como ingreso de ventas y en que tiempo habían logrado los niveles actuales de facturación.

En el cuadro siguiente presento el costo estimado para abrir un local, podría variar en un rango entre US\$ 58,400 y US\$ 103,500, dependiendo en el acabado final, el número de equipos que se compren, el monto de alquiler, etc.

Es importante señalar es este momento que para el desarrollo de una red convencional de "N" puntos de venta la inversión requerida seria entonces igual a "N" veces el monto requerido para un local.

COSTO ESTIMADO PARA APERTURA DE UN LOCAL

	BAJO	ALTO
1.TASAS PARA EL FRANQUICIADOR		
1.1 TASA DE FRANQUICIA	20,000	30,000
1.2 TASA DE CAPACITACION	2,000	2,000
1.3 TASA DE DISEÑO	1,000	1,000
	<hr/>	<hr/>
	23,000	33,000
 2. MEJORAS EN EL LOCAL		
2.1 DETALLES DE CONSTRUCCION (MOSTRADORES, GABINETES,PINTURA,ELECTRICIDAD,ALFOMBRAS)	10,500	20,500
2.2 ANAQUELES DE EXHIBICION	650	4,000
2.3 REJA DE SEGURIDAD	0	800
2.4 AVISO EXTERIOR	1,000	3,000
2.5 GRAFICOS INTERIORES	1,150	1,150
2.6 FLETE	300	600
2.7 TASA DE CONSTRUCCION	900	2,000
	<hr/>	<hr/>
	14,500	32,050
 3.SUMINISTROS E INVENTARIOS		
3.1 EQUIPOS,SUMINISTROS E INVENTARIOS	14,000	24,000
3.2 INVENTARIO DE MATERIALES	1,800	5,100
3.3 FLETE DE MATERIALES	300	600
	<hr/>	<hr/>
	16,100	29,700
 4.PREPAGOS A REALIZAR		
4.1 ALQUILER PRIMER MES Y GARANTIA	700	2,000
4.2 SEGUROS	500	750
4.3 LICENCIAS MUNICIPALES	200	400
4.4 GASTOS MISCELANEOS	400	600
4.5 GASTOS DE INAGURACION	3,000	5,000
	<hr/>	<hr/>
	4,800	8,750
 TOTAL DE COSTOS ESTIMADOS DE APERTURA EN US\$		
	<hr/>	<hr/>
	58,400	103,500
	<hr/>	<hr/>

4.2.2 LA RED DE FRANQUICIAS:

Un factor importante que se debe considerar al adquirir una franquicia internacional es el hecho de poder captar una franquicia de area. Esto es adquirir los derechos para un territorio exclusivo como nuestro pais. Esto significa que la persona o empresa que adquiere la franquicia individual, adquiere adicionalmente los derechos de sub-franquiciador de la licencia. En este caso el modelo puede funcionar utilizando un sistema de reparto para la distribución de las tasas de franquicia pagadas por los participantes en la cadena. Generalmente existira un franquiciador o Licenciatario Maestro responsable de la cadena a nivel sudamericano, o en su defecto a nivel de Mercosur o Grupo Andino. Este a su vez tendra franquiciados de area en cada uno de los paises.

Adquirir un derecho de esta naturaleza se logra generalmente aportando una tasa de desarrollo que podría financiarse a un plazo determinado de años y por la cual uno adquiere los derechos de la marca por un plazo que generalmente fluctua entre diez o quince años.

Esta inversión se recupera a partir de la venta de franquicias que permitiría captar un 30 % del monto de la tasa de franquicia que paga cada empresario por ingresar a la cadena. Asimismo para efectos del mantenimiento y actualización permanente de los servicios o productos que ofrece la marca se paga una tasa de regalías, que equivalen por lo general a un 6 % del volumen de ventas.

Este 6 % se distribuye asimismo en 1 % que va a la casa matriz, 3 % para el licenciatarío maestro y 2 % para el que maneja el área o territorio exclusivo.

En este caso la proyección de ventas se realiza en base a la experiencia en otros países. Por ejemplo si una franquicia en los Estados Unidos se puede sustentar con 15,000 personas. Para definir su proyección en nuestro país tendríamos que considerar algunos indicadores macroeconomicos, como el ingreso per capita para determinar las posibilidades de una franquicia.

Asi tendríamos que el nivel de ingreso per capita en 1990 en USA era de US\$ 18,530 por habitante, y en nuestro país US\$ 1,470 por habitante.

Esto significaría que para el caso del Peru, esta franquicia se tendría que sustentar por 12.6 veces el número de personas que en USA.

Esta operación sería $12.6 \times 15,000 = 189,000$ personas, justificarian la existencia de un local de la franquicia.

Una primera proyección sería entonces que el número posible de los locales que podrían existir sería el total de nuestra población (22'000,000) dividido entre 189,000, lo que nos daría que podrían existir 116 locales como máximo. Pero adicionalmente habría que tener presente que una ciudad con 100,000 personas no estaría en capacidad de justificar la existencia de uno de estos locales.

El número 189,000 marca una referencia de la población mínimo de ciudad. Utilizando los datos del censo del 93 podemos establecer el siguiente estimado de ventas de franquicias.

CIUDAD	POBLACION (000)	N U M E R O ESTIMADO DE LOCALES
Lima	6'422	33
Arequipa	620	3
Trujillo	508	3
Chiclayo	410	2
Piura	286	2
Iquitos	266	1
Chimbote	265	1
Cuzco	257	1
Huancayo	256	1
Tacna	150	1

48

Notese que este calculo representa menos de la mitad del calculo inicial, asimismo el 68 % de los locales estarian ubicados en la unidad de Lima.

Si llevamos este cuadro a nuestro modelo podemos analizar las posibilidades que representan el negocio de las franquicias. En nuestro modelo debemos establecer en primer lugar el compromiso que se adquiriría para el desarrollo de la red y el número de locales que se abrirían durante los próximos años. Generalmente se utilizan plazos muy largos para la concesión.

Este compromiso de desarrollo de la red deberá realizarse en el menor plazo posible a fin de maximizar los beneficios de la venta de franquicias y la recolección de regalías.

Esencialmente todos los sistemas de franquicias funcionan bajo el modelo descrito.

MODELO PARA LA EVALUACION DE FRANQUICIAS

ETAPA 1 :

PLAN DE DESARROLLO DE LA RED
DE FRANQUICIAS

AÑO	Nº	AÑO	LOCALES PROYECTADOS	DIMENSION DE LA RED
	0	1993	0	0
	1	1994	1	1
	2	1995	7	8
	3	1996	9	17
	4	1997	12	29
	5	1998	10	39
	6	1999	9	48
	7	2000	0	48
	8	2001	0	48
	9	2002	0	48
	10	2003	0	48
	11	2004	0	48
	12	2005	0	48
	13	2006	0	48
	14	2007	0	48
	15	2008	0	48

ETAPA 2 :

PROYECCION DE VENTAS ANUALES DE FRANQUICIAS
 DISTRIBUCION DE TASAS DE FRANQUICIA: 10%,50% Y 40%
 TASA DE DERECHO TERRITORIAL : 50,000

AÑO Nº	AÑO FRANQUICIAS PROYECTADAS	TASA DE FRANQUICIA	TOTAL INGRESO ANUAL	CASA MATRIZ 10%	LICENCIATARIO ANDINO 50%	FRANQUICIADO TERRITORIAL 40%	
0	1993	0	0	0	0	(50,000)	
1	1994	1	0	0	0		
2	1995	7	15,000	105,000	10,500	52,500	42,000
3	1996	9	15,000	135,000	13,500	67,500	54,000
4	1997	12	15,000	180,000	18,000	90,000	72,000
5	1998	10	20,000	200,000	20,000	100,000	80,000
6	1999	9	20,000	180,000	18,000	90,000	72,000
7	2000	0	20,000	0	0	0	0
8	2001	0	25,000	0	0	0	0
9	2002	0	25,000	0	0	0	0
10	2003	0	25,000	0	0	0	0
11	2004	0	25,000	0	0	0	0
12	2005	0	25,000	0	0	0	0
13	2006	0	25,000	0	0	0	0
14	2007	0	25,000	0	0	0	0
15	2008	0	25,000	0	0	0	0
			800,000	80,000	400,000	270,000	

MODELO PARA LA EVALUACION DE FRANQUICIAS

ETAPA 3:

PROYECCION ANUAL DE LAS REGALIAS

VOLUMEN DE VENTAS ANUALES PROYECTADOS POR CADA LOCAL FRANQUICIADO EN US \$							120,000
AÑO N _o	AÑO	NUMERO DE LOCALES	VOLUMEN ANUAL DE VENTAS	TOTAL REGALIAS 6%	1% CASA MATRIZ	3% LICENCIATARIO DE AREA ANDINA	2% FRANQUICIADO MAESTRO
0	1993	0	0	0			
1	1994	1	120,000	6,000	1,200	3,600	2,400
2	1995	8	960,000	48,000	9,600	28,800	19,200
3	1996	17	2,040,000	102,000	20,400	61,200	40,800
4	1997	29	3,480,000	174,000	34,800	104,400	69,600
5	1998	39	4,680,000	234,000	46,800	140,400	93,600
6	1999	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
7	2000	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
8	2001	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
9	2002	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
10	2003	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
11	2004	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
12	2005	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
13	2006	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
14	2007	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
15	2008	48	5,760,000	288,000	57,600	172,800	115,200
				-----	-----	-----	-----
				3,444,000	688,800	2,066,400	1,377,600

4.2.3 COMPARACION DE SISTEMA DE FRANQUICIAS CON SISTEMA DE CADENA TRADICIONAL:

La diferencia fundamental como se puede vislumbrar radica en que en el desarrollo de una cadena tradicional uno requiere realizar una inversión equivalente a "N" veces el costo de la apertura de cada local más adicionalmente el costo administrativo del manejo de los locales.

Mientras en el caso de franquicias el costo de cada local es cero ya que el dueño mismo asume dicha inversión y el costo de administración del mismo. La inversión realizada en la franquicia se recupera en un corto plazo y permite acceder a las ventajas que tiene una red, como mayor número de locales para atención, mayor presencia en el mercado, economías de escala en las compras.

El sistema se autofinancia mediante el sistema de regalías que permite compartir los gastos fijos de un casa matriz encargado de las labores de administración.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sistema de franquicias ofrece una serie de alternativas de negocios que deben ser sistemáticamente evaluadas. Existen factores de tipo personal y económico que uno debe utilizar en la selección de las franquicias.

Seleccionada el tipo de franquicias es muy recomendable hacer una evaluación de las distintas franquicias dentro del mismo giro. Los criterios para la evaluación de franquicias son cualitativos pero utilizando un sistema de ponderación de factores, puede seleccionarse aquella franquicia que más se ajusta a nuestras posibilidades y asimismo la que presente los mejores beneficios.

El costo de desarrollar una cadena de locales por el método tradicional es igual a "N" veces el costo de cada local. En el sistema de franquicias uno utiliza un modelo de desarrollo en el cual se desarrollan locales en base a la participación de empresarios individuales que conforman la red y cada uno aporte el capital para el desarrollo del local y el financiamiento de la estructura y control de la cadena.

El sistema de franquicias es todavía muy poco desarrollado aquí en el Perú, aunque en este trabajo se han visto los criterios principales y factores a considerarse para adquirir franquicias a fin de poder incorporar esta modalidad empresarial que permite formar empresarios con 95 % de posibilidades de éxito. Contribuye así a la creación de empleo productivo en diversas actividades de la economía.

Conociendo más de este sistema es factible desarrollar también el sistema de franquicias nosotros mismos, aquí en el Perú y exportar sistemas de negocios con éxito comprobado a otros países.

La posibilidad de ser su propio jefe es un deseo que crece cada vez más en las personas, y la posibilidad de invertir los ahorros en negocios de bajo riesgo, con beneficios de economías de escala, con marcas de prestigio, hace que las franquicias sean una alternativa que más y más gente considerará. Este trabajo debe servir para que la gente conozca que criterios utilizar para seleccionar su franquicia y estar seguro de que su inversión tendrá el éxito.

Estoy seguro asimismo que en estos momentos de ~~est~~cambio sera el rol de los Bancos el ubicar los negocios franquiciables, importar las franquicias y brindar las facilidades crediticias que los posibles franquiciados necesitan.

Los ingenieros industriales deberán perfeccionar este modelo de costos y hacerlo evolucionar a modelos económicos más completos, asimismo deberán enfatizar el análisis de los procedimientos de los negocios exitosos para poder generar nuestras propias franquicias.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Franchising Nueva Era de los Negocios Alfonso Gastañaduy
Mercadeo Latinoamericano - Nº 71 - pags. 19-25
- 2.- Franchising en el Peru: El futuro empieza hoy
Empresas y Empresas - Nº 2 - pags. 19-20
- 3.- Franquicia: Alternativa de Negocio David Mayorga Gutierrez.
Punto de Equilibrio - Julio 1992.
- 4.- La franquicia (franchising) F casa/M Casabo - Primera edición.
- 5.- Franchising una Descripción General del Sistema - Luis Felizardo Barroso - ESAN 1993 - N16654.
- 6.- Los contratos Internacionales de Tecnologia Anibal Sierralta Rios. ESAN 1993 - N16651.
- 7.- Para entender El Franchising o Marketing de Franquicias - Proyección - ED Nº 66 - Alfonso Gastañaduy
- 8.- Franchising una alternativa de Inversión en el Peru
Boletin de Comercio Exterior set/oct 1993 Nº 50.
Alfonso Gastañaduy.
- 9.- Franquicias oportunidades en America Latina Ins. America
Economia - Dic. 1992.
- 10.- La cesión de Marcas - Documento de la OMPS El Peruano -
Julio 16 - 1993 - B15.

- 11.- Small Business Development Catalog. Entrepreneur Group .
USA 1993. Oportunity Guide.
- 12.- Business Startups Magazines - Volume 5 Nqs 6 y 11 USA
1993.
- 13.- ENTREPRENEUR 14th Annual Franchise 500 Jan. 1993 - USA.