

Negocio o Franquicia: El camino para ser independiente

Una Guía para emprender



[BENJAMÍN BERNAL GARCÍA](#)

Esta obra está registrada bajo una
[Licencia de Atribución-No comercial-Licenciamiento
Recíproco 2.5 para México](#) de Creative Commons



INDICE

CAPITULO I. PRESENTACIÓN

CAPITULO II. ÉTICA Y NEGOCIOS.

¿Cómo aplica la ética en los negocios?

¿Cómo aplica la ética en las franquicias?

¿Por qué los franquiciatarios no quieren seguir las reglas?

¿Por qué las franquicias dejan de funcionar?

¿Cómo aplica la ética con los empleados?

CAPITULO III. QUIERO TENER UN NEGOCIO.

CAPITULO IV. PASOS PARA TENER UN NEGOCIO.

CAPITULO V. QUIERO UNA FRANQUICIA.

¿Qué es una franquicia?

La marca:

Las obligaciones del Franquiciante son:

Las obligaciones del Franquiciatario son:

El conocimiento de cómo se hace el negocio (Know How):

La asesoría (Asistencia técnica):

El Territorio:

El monto de inversión.

Identificar las necesidades operativas de la franquicia.

Costos no especificados en el arranque y operación.

Problemas a los que se va a enfrentar.

El marco legal de la franquicia.

La ubicación de la franquicia.

CAPITULO VI. QUIERO UN NEGOCIO INDEPENDIENTE.

¿Qué es un negocio independiente?

Diseño del concepto de negocio.

¿Qué necesito tener?, ¿qué necesito saber para abrir el negocio?.

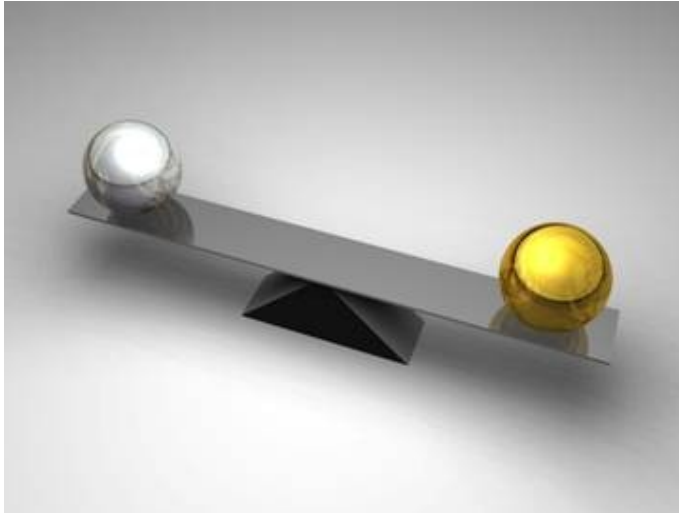
Piense a futuro: el plan de expansión.

Mantener un espacio en el mercado.

CAPITULO VII. ¿FRANQUICIA O ME AVIENTO SOLO?

CAPITULO VIII. ¿POR QUE A LOS NEGOCIOS LES VA BIEN O MAL?

CONCLUSIÓN



CAPITULO I. PRESENTACIÓN

La idea de escribir este libro nace gracias al tiempo que he dedicado a mediar los intereses entre los dueños de las marcas y los operadores de negocios que comúnmente conocemos como franquicias. Ambas partes están interesadas en generar utilidades y obtener el máximo de beneficio con un riesgo razonable. Estuve a punto

de escribir "con el mínimo de esfuerzo" pero la frase no es del todo cierta: creo que nadie regatea esfuerzo en la búsqueda de un beneficio, y siempre evaluamos por la mejor relación costo-beneficio y en la que nuestros recursos estén mas seguros.

Es mi intención que las personas que se inician en su carrera laboral encuentren respuestas a dudas que a todos nos asaltan y que resolvemos después de un tiempo (y algunos errores); que las personas que piensan en ser independientes encuentren experiencias que les ayuden a evaluar su decisión y, finalmente a los que ya siendo dueños de su empresa piensan en operar una cadena de franquicias o ya la están operando encuentren un compendio de razones de los franquiciatarios y del por qué parece tan difícil complacerlos.

Todos hacemos negocios pensando en hacerlo bien. Nadie en su sano juicio toma una decisión pensando en que va a perder dinero o que va a perder el trabajo. Los problemas comienzan cuando mi idea de hacer negocio difiere de la persona con la que tengo que hacer el negocio e incluso se opone y es cuando viene a nuestra mente el contexto de la ética. Y en algún momento llegamos a dudar de las buenas intenciones de la otra parte. No estoy hablando de personas que concientemente timan a la gente, todo este libro habla de gente que genuinamente quiere hacer negocios y que espera tomar las mejores decisiones. Para hablar del otro tipo de gente, hay muchos libros de derecho.

El autor.

Acerca del Autor:

Jorge Benjamín Bernal García

Director General de Paradigma Pro Business, S.A. de C.V. empresa de Consultoría en Franquicias y Negocios, redactor en el blog de la empresa:

[Paradigma Pro Business - Invirtiendo tus Ideas.](#)

Nacido en 1973 en la ciudad de México, desde 1998 se ha desempeñado como Gerente y Director de franquicias, su experiencia como consultor abarca negocios de diferentes giros: Gimnasios, Ventas por Catálogo, Donas y Cafeterías, Heladerías, Tiendas de Todo a un precio, Casas de Retiro, entre otras.

Ha participado en el consejo directivo de la **Asociación Mexicana de Franquicias** como Consejero Propietario. Adicionalmente ha dado cursos sobre franquicias, ventas y servicio al cliente en Universidades públicas y privadas, expositor en los seminarios que organiza la AMF y programas de formación para la iniciativa Privada.

Cuenta con estudios de Licenciatura y Maestría en Administración de Empresas por la Universidad Chapultepec; Auditor Interno para la norma ISO 9000:2000; Administración de proyectos, Coaching en ventas y como practicante avanzado en Programación Neurolingüística.



CAPITULO II. ÉTICA Y NEGOCIOS.

¿Cómo aplica la ética en los negocios?

“Nada vale, nada vale dice el comprador; pero una vez que lo ha comprado se ufana de su valor.”

Proverbio Árabe.

Hace algunos años, trabajaba como gerente en una franquicia y decidimos cambiar el precio de venta de nuestro producto líder, este incremento se reflejaba de igual forma en el precio de venta de los insumos a los franquiciatarios, respetando el porcentaje de margen de utilidad que se les daba. Uno de mis clientes me pidió una cita para reclamarme airadamente por el incremento en sus insumos. Con la mayor claridad traté de explicarle que el porcentaje que obtenía de ganancia seguía siendo el mismo. Mi cliente, tras meditarlo un momento, volteó y me dijo: “¿y cuándo voy a ganar mas? Ustedes siempre quieren ganar, ¡qué falta de ética!”.

Etimológicamente, la palabra **Ética** viene de las voces griegas, *ethos* que significa costumbre y del sufijo *ica*, perteneciente a. Por lo que podemos definirla como la disciplina filosófica-axiológica que se ocupa del estudio de los valores bueno-malo¹. Es decir que la ética es un conjunto de normas que hemos aceptado cómo válidas y que su infracción es sancionada por la sociedad que ha adoptado esa norma moral. **Negocio** es una actividad humana, que busca obtener un beneficio económico por el intercambio de bienes y servicios.

Mucho se ha hablado de la ética en los negocios, como una norma de conducta que obedecen quienes deciden participar (lo que se conoció como un pacto entre caballeros) y que significa no abusar del otro. En los negocios existen actos que no se contemplaron en el contrato (sea verbal o escrito) y que no pueden ser reclamados (formalmente) como una violación al acuerdo de voluntad. El negociante al darse un acto que daña (o pone en riesgo) su patrimonio se da cuenta que partes

¹ A LA TORRE, Roberto. LÓGICA (MANUAL), U.N.A.M. México, 1966. P. 122.

del contrato que firmó deja sus intereses en riesgo. Aún cuando la razón jurídica es clara y no requiere de interpretación, la persona afectada en sus intereses o su patrimonio, llega a hacer reclamaciones por lo que considera una falta de ética en los negocios.

De ahí la intención de escribir este libro, para que le sirva de guía a aquellas personas que están interesadas en tener un negocio, que no necesariamente una franquicia, y puedan tomar las decisiones que mas convengan al crecimiento de su patrimonio con la cantidad de riesgo que estén dispuestos a tomar.

El riesgo en los negocios es un elemento que siempre está presente. Existe la posibilidad de perder el dinero que hemos decidido invertir, o peor, perder mas dinero durante su operación. Sin embargo no todas las personas lo ven claramente, se acercan a las franquicias pensando que es un negocio "seguro". Una persona me solicitó información sobre la franquicia que representaba en ese momento, cuando terminé de exponerle el concepto de negocio, me llenó con las preguntas que habitualmente se recibe en estos casos. La pregunta que mas llamó mi atención era: "Si el negocio no funciona, ¿Ustedes me regresan el dinero?" Aunque parece gracioso, no lo es: pienso que las personas que invierten su dinero parten de supuestos erróneos, les falta información. En otra ocasión tuve que rechazar a una maestra de primaria que quería tener una franquicia, estaba dispuesta a invertir la totalidad de su Jubilación y tomar un crédito, hipotecando su casa ¡Todo su patrimonio!

Todas las inversiones tienen su grado de riesgo, hasta tener el dinero en el banco (lo que quedó demostrado en 1987 y 1994) y sin duda es el mas bajo (como los intereses que paga). La bolsa de valores puede dar rendimientos espectaculares, pero el riesgo es muy alto. Incluso podríamos considerar que jugar a la lotería es una inversión, se tiene casi certeza de que se perderá pero el rendimiento que ofrece es muy alto y nadie le pregunta al billetero: Si no es el billete ganador: ¿me regresan mi dinero?

Hace falta cultura para hacer negocios, cultura del riesgo y cultura del trabajo. Muchos de mis colegas en franquicias podrán atestiguar que la mayor parte de los negocios que quiebran se debe a que el inversionista consideró que su obligación terminaba con poner el dinero, el resto es obligación de los empleados y quizá hasta de la franquicia que le vendió el negocio. En algunos casos me encontré que el inversionista no volvía a poner un pie en SU negocio, regresando al poco tiempo reclamando que no funcionaba.

Pero si a esta persona le hace falta cultura, también le hace falta cultura a la empresa que decide compartir su negocio con accionistas, proveedores, clientes y franquiciatarios (o socios de negocios). La falta de planeación, claridad en la comunicación y seguimiento a los compromisos afectan gravemente la cadena de valor que se está buscando generar, aún en contra de sus propios intereses.

El empresario está buscando, como todos, incrementar sus beneficios con el mínimo de inversión y el mínimo de riesgo posible. Imaginen el proceso mental que tiene el empresario al decidir líneas de acción: Concibe primero el negocio, luego la forma de conseguir quien compre los productos o servicios, quién lo va a vender, los riesgos a que se enfrenta y lo que perdería en el caso de que no funcione. Quizá lo escriba en un plan de negocios, o lo de a su grupo gerencial para explorar las posibilidades. Las empresas están hechas de seres humanos y cometemos errores, hay riesgos que no consideramos durante una planeación. Para algunos negocios, lo peor que le puede pasar es ser muy exitoso; si no se ha considerado, esta posibilidad llega a ser un desastre, no se considera si los proveedores pueden incrementar su producción, si el recurso humano está capacitado para absorber la sobre carga de trabajo, las re-inversiones necesarias conforme se vaya incrementando la demanda, etc. Entonces vienen los errores en las entregas, los disgustos de los clientes y una infraestructura costosa, probablemente financiada, ante la cual hay que hacer frente.

Con esto no quiero satanizar ni a los ejecutivos, inversionistas o empresarios, son cosas que pasan y seguirán pasando. Todos creemos que nuestra verdad es la única, en el mejor de los casos nos preparamos por si las cosas no funcionan, pero no nos preparamos para administrar la abundancia.

¿Cómo aplica la ética en las franquicias?

En una relación de ganar-ganar, lo más importante es que ambas partes tengan la percepción de que están ganando. En una relación Franquiciante-Franquiciatario, ¿Qué significa ganar para cada uno de ellos?:

Para el Franquiciante:

- Que el prestigio de su marca se vea incrementado.
- Tener un punto de venta y un punto de contacto con el cliente adicional.
- Una utilidad por otorgar la franquicia.

Para el Franquiciatario:

- Tener utilidad
- Reducir su riesgo
- Tener con quién acudir en dudas o problemas.
- Apoyo para lograr las ventas necesarias.

Para el Cliente (Claro, el cliente cuenta también):

- Un negocio de la cadena cerca de él.
- Los mismos productos y la misma calidad a que está acostumbrado.
- Un mejor servicio que en el negocio que ya conocía.

Este es un esquema donde todos ganan, los matices son la parte delicada de cada uno de los puntos. Idealmente el cliente no tiene por que enterarse de que el negocio que visita es una franquicia o pertenece al corporativo: pero sucede.

Como veremos mas adelante, la utilidad depende de la cantidad de productos que se venden, el precio en el que se compran las materias primas y los gastos necesarios para venderlos. ¿Qué significa una utilidad ética? Pues la primera respuesta que me viene a la mente, es la que permite mantener el negocio funcionando, al cliente comprando y el inversionista recuperando su inversión. Esta condición no siempre se mantiene, hay ocasiones en que una de las partes considera que no está recibiendo

la utilidad que requiere o que merece y entonces, busca las alternativas para lograrlo.

Es muy válida la necesidad de ajustar los costos, los gastos o incluso el producto que se le entrega al cliente. Pero en todo caso, la utilidad está a favor del cliente. Hace tiempo que se acabó la especulación y los monopolios. En cuanto un cliente percibe que se le está dando menos valor por su dinero, buscará un nuevo proveedor.

No olvidemos que el franquiciatario también es un cliente y que tiene un compromiso de compra por un contrato, es decir que está obligado a mantener al proveedor (sea de productos o de servicios) durante ese tiempo. Si la utilidad que esté generando el franquiciatario es inferior a sus expectativas (o necesidades), estará descontento; peor aún si la utilidad que recibe el franquiciante es superior (por lo menos en la percepción del franquiciatario).

Ante la desigualdad percibida, el franquiciatario y el franquiciante buscarán la forma de equilibrarla. Sea dejando de pagar, renegociando, impactando los ingresos de los empleados, en la calidad del producto o el precio al cliente. La fórmula del equilibrio en los negocios se rompe y alguien termina perdiendo. ¿El Resultado? el negocio dejará de ser atractivo para alguien y no querrá seguir. Si no hay cliente, no hay venta y por tanto utilidad. Si no hay franquiciatario, el cliente no recibe su producto y no compra, si no hay franquiciante, el franquiciatario no hace negocio y el cliente buscará otro proveedor. Es una fórmula exacta.

¿Dónde está el problema? En qué cada una de las partes tendrá sus razones y todas son válidas. Sin embargo para los fines del negocio, es difícil conciliar las necesidades del corto plazo del franquiciatario con la visión de largo plazo del franquiciante. Él único que está fuera de esta evaluación ética es el cliente, que tiene el dinero disponible para satisfacer su necesidad con el mejor proveedor a la mano. Tanto el franquiciante como el franquiciatario dependen uno del otro. Aquí es donde entra la ética, más allá de lo que dice el contrato, se trata de la mutua sobrevivencia o mejor aún: del negocio en donde son socios. Si las condiciones del mercado o de la

economía cambian, a ambas partes les afectará y es indispensable que encuentren soluciones equitativas.

¿La solución? Comunicación: desde las condiciones en el contrato de franquicia, o en el de distribución, etc. Que se tenga contemplado los planes de contingencia, que cada una de las partes sepa que puede esperar de la otra y que se haga honor a la palabra empeñada. Cada acción que se haga para beneficiar a la contraparte, será en beneficio de sí mismo.

¿Por qué los franquiciatarios no quieren seguir las reglas?

Dado que cada una de las partes está cuidando sus intereses, el franquiciatario siempre está evaluando las reglas, disposiciones, condiciones que el franquiciante le impone (sea por contrato, manuales o promociones) y evalúa el impacto que tendrá en su negocio. Yo creo que ninguno hará lo que le diga el franquiciante sin pasar por esta evaluación. En algunos casos estará conforme con la propuesta y la seguirá entusiasmado. Pero en otras no y lo hará porque así se comprometió, y en otras hará lo posible por no hacerlo.

No olvidemos que cada uno de nosotros está cuidando su patrimonio y busca la mejor forma de incrementarlo. ¿Por qué deberíamos considerar que el franquiciatario no lo piensa así? Al franquiciante se le olvida que el impacto de una buena o mala decisión es mayor en el negocio individual y asume que arriesgar 5,000 o 10,000 pesos es nada comparado con el beneficio que se obtendrá: En ocasiones 5,000 o 10,000 puede significar la nómina de la franquicia.

Por el otro lado, el franquiciatario llega a ver solo su negocio, olvidando que está dentro de una cadena y que el beneficio que logre su negocio también repercute en el beneficio que obtienen los demás franquiciatarios. De tal forma que al unirse al grupo, el impacto es mayor y el beneficio en el mediano y largo plazo es mayor para él.

¿La solución? Comunicación.

Si el franquiciatario puede estar consciente de los sacrificios que se le pedirán, desde que firma el contrato de franquicia, y los beneficios a que puede acceder. Estará más dispuesto a hacerlo y sujetarse a las disposiciones de la franquicia. En la medida en que entiende las razones de una actividad (o una inversión adicional), tenderá a compartirlas.

¿Y nunca se equivocan?

¡Claro que sí! Vamos: estamos hablando de negocios. No hay nada escrito. Así que en ocasiones las estrategias no funcionan, no dan los resultados esperados y todos deben absorber sus pérdidas. En la medida en que todos saben de los riesgos, estarán dispuestos a correrlos. Mi recomendación es que se genere un canal de comunicación en donde las partes puedan exponer sus puntos de vista, en donde se reconozcan los errores, se haga la evaluación necesaria, se aprenda y se siga adelante. Todos los puntos de vista son necesarios.

Desafortunadamente hay franquicias (quiero pensar que la minoría) que aún toman las decisiones detrás del escritorio y sin el concurso de sus franquiciatarios. Hay un factor común: evitan que los franquiciatarios tengan comunicación entre ellos. Esto al mediano y largo plazo tiene un costo muy importante en la presencia de la marca, de las sucursales y por últimas: de la utilidad del negocio completo.

¿Por qué las franquicias dejan de funcionar?

Párrafos arriba comentaba el riesgo de tomar decisiones detrás del escritorio sin tomar en cuenta la realidad de los franquiciatarios y sus negocios. Creo que esa es la primer razón por la que dejan de funcionar las franquicias: la planeación estratégica responde más a criterios financieros que a criterios operativos o de mercado que afectan el resultado de las sucursales y de los franquiciatarios.

Quien es franquiciante tiene la responsabilidad de ser el más interesado de mantener su lugar en el mercado, lograr un mejor posicionamiento y una más grande red de sucursales (propias o franquiciadas) rentables. ¿Cuál es la primer señal? Sucursales que dejan de generar utilidades (una es una señal de peligro, mas de dos es alarma). Existe la percepción de que teniendo algunas rentables, el problema está en la operación de los franquiciatarios, quienes no saben o no quieren atender el negocio como se les ha dicho. Sin duda que puede ser cierto, en algunos casos, pero no en todo.

Pero, cuidado, se trata de una franquicia. Lo que afecta a una, afecta a todas las sucursales de la cadena. Veamos algunos problemas:

Conflictos territoriales. Cada negocio tiene una influencia sobre un territorio, que es al mismo tiempo un micro mercado y tiene las mismas características (a escala) de un mercado total. Es decir que se verá afectado por las actividades de la competencia, de la moda, la comunicación y el posicionamiento en la mente del consumidor. Con un ingrediente adicional: Otras sucursales (de la misma cadena) se convierten en sus competidoras o, en el mejor de los casos, puntos de referencia. Una mala planeación territorial puede lograr que dos sucursales compitan por el mismo cliente (sobre todo en las grandes ciudades). Esta competencia es mas desleal de lo que puede parecer en un principio, porque nadie gana. Cada sucursal hará lo mejor posible para captar al cliente y se llega a caer en excesos y perder de vista a los verdaderos competidores.

Baja Rotación de mercancía. Como veremos mas adelante, la elección de los productos es fundamental para la rentabilidad del negocio. Una buena mezcla significa que se tienen productos de alta rotación y productos de alto margen y en su conjunto generan la utilidad. En la medida en que la franquicia hace elecciones equivocadas y no hace nada por corregirlo, las sucursales tenderán a tener en inventario productos que no puede desplazar. Aquí hay tres problemas: el primero es el costo del inventario que no se mueve (es dinero que no produce); el segundo es el costo financiero y el tercero es el costo adicional por productos que se maltratan, caducan o se hacen viejos. En cualquiera de los casos significa dejar de tener

recursos para surtir de productos de mejor rotación (y margen), hasta llegar al punto en donde no pueden comprar nada: todo está invertido en producto que NO se vende.

Mala Administración. Los negocios se miden por la utilidad que generan. Las ventas, el número de tickets y la calidad de las exhibiciones son herramientas para lograr la utilidad, pero no son un fin. Prefiero ser reiterativo: la utilidad es la diferencia de las ventas menos el costo (de los productos) menos los gastos. Los franquiciatarios (y en general todo negociante) debe tenerlo muy presente. Los programas de asistencia técnica deberían medir en primer lugar la utilidad que está generando el negocio y posteriormente las causas que la generan. Al otorgar una franquicia se está buscando utilidad para el franquiciante y el franquiciatario, si los franquiciatarios tienen utilidades se mantendrán operando sus negocios y el corporativo puede generar mas utilidades en el mediano plazo. Por tanto, la responsabilidad de quien otorga la franquicia es asegurar que el Sistema de administración le permita medir la utilidad de cada una de las sucursales y actuar en consecuencia. Desafortunadamente no es una práctica común. Los dueños de las sucursales no siempre están seguros de cuánta utilidad les generan sus negocios y mucho menos quienes los supervisan.

Malas prácticas. Por la falta de comunicación o de reglas claras, algún franquiciatario puede afectar la imagen de la franquicia y crear un efecto en cadena. ¿Se pueden imaginar que algún restaurante deje de lado sus estándares de higiene en la sanitización? De generarse un problema, claro que va a resultar clausurado, pero la afectación es para toda la cadena. Por eso es importante la visita de supervisión (la asistencia técnica) para garantizar que se estén llevando los procedimientos que la franquicia determina. En la medida en que una se desentiende, toda la cadena puede sucumbir. No porque quiera ser supervisado, sino porque quiero tener la certeza que las otras sucursales van a respetar también las reglas.

Malas referencias. Colgado en la entrada de personal de una tienda de Comercial Mexicana había un letrero que decía: un cliente bien atendido nos recomendará con

otra persona, un cliente mal atendido contará su mala experiencia a 8. Si en un negocio esto es perjudicial, en franquicias es peor: Un franquiciatario que ha tenido una mala experiencia no solo lo comentará en su entorno, lo extenderá a los clientes y a otros candidatos a franquiciatarios con los que llegue a tener contacto. Siempre existe la posibilidad de que haya un cliente inconforme (con o sin razón), la franquicia tiene la responsabilidad de eliminar el riesgo y solucionar la queja del cliente de la mejor forma. De otra forma se convertirá en una bola de nieve imposible de detener.

¿Cómo aplica la ética con los empleados?

La creación de valor está hecha por el trabajo del hombre y se entiende que las personas hacen inversiones para incrementar su patrimonio y se ayudan de la fuerza de trabajo de sus empleados para lograrlo. Es un principio de la economía en la que vivimos y no hay ningún engaño en contratar a alguien para que trabaje en una franquicia. Pero hay que estar conciente que la fuerza de trabajo es una mercancía (no la persona) que se ofrece al mejor postor, en donde intervienen varios factores:

- El sueldo.
- Los beneficios laborales (seguridad social por ejemplo).
- Las prestaciones (Bonos, vales de despensa, etc.).
- La intensidad del trabajo.
- El status que le significa el lugar de trabajo.

Quien tiene la fuerza de trabajo buscará sacar el mejor provecho de ella, sea para darle bienestar a su familia, incrementa su patrimonio o cualquier otra causa. Estará en un empleo siempre y cuando le convenga. Quien tiene un negocio debe estar conciente de esto. Cuando uno es empleado, siempre está evaluando estos puntos que expongo y toma decisiones en consecuencia. ¿Qué pasa cuando la percepción del empleado es que recibe menos de lo que aporta? Simplemente que dejará de estar comprometido con su empleo, con los resultados que debe obtener y en general con sus responsabilidades.

Sostengo que cada empleado lleva una contabilidad personal en donde los cargos son las responsabilidades que se le exigen y el abono está en los beneficios que recibe. En la medida en que el mercado laboral le puede ofrecer mejores expectativas o si tiene la percepción de que quien lo contrata recibe un beneficio desproporcionadamente mayor estará a disgusto.

No quiero decir que esta sea la única razón, y este no es un tratado sociológico, pero creo que hay una relación directa entre esta percepción del empleado y su honestidad. Conforme el empleado se sienta explotado, buscará la forma de ajustar su balance hasta llegar al equilibrio, la frase: "hacen como que me pagan y hago como que trabajo" tiene mucha vigencia.

Tampoco es cierto que todos los empleados estén dispuestos a robar, pero si la mayoría de los empleados están dispuestos a dar menos de lo que podrían si se sienten explotados. De cualquier forma, desatender las responsabilidades, las actividades y los bienes del negocio es una forma de robo.

El robo Hormiga. Un negocio mal atendido es un buen lugar para robar pocas piezas por vez. Un visitante (que no un cliente) del negocio puede estar robando mercancía gracias a que los empleados están distraídos.

Merms Altas. Un empleado poco motivado puede descuidar la forma de preparación o de cuidado de la mercancía ocasionando más merms de las que son necesarias para el buen funcionamiento del negocio.

Robo de empleados. Dicen que la oportunidad hace al ladrón y creo que es necesario implementar todas las medidas de seguridad con los empleados, aún cuando no exista evidencia de que haya robo. Esto desalentará a los empleados con una ética relajada. Me ha tocado ver que un robo pequeño no detectado (o pasado por alto) es la antesala de un robo de mayor escala.

Mal servicio al cliente. Sin duda que la mala selección de personal puede ser el principal factor. Pero el que un empleado cambie de actitud y empiece a atender mal a los clientes tiene su origen en esta desigualdad percibida.

La invitación es para que el emprendedor tenga la sensibilidad de escuchar a sus empleados y el mercado laboral al que pueden acceder, estar atentos a los sueldos, las actividades y los beneficios en el corto y mediano plazo que puede la gente estar evaluando; tomar acciones correctivas en cuanto se detecte una mala práctica para eliminar riesgos futuros, aprender y tener mejores plantillas de empleados en el negocio.



CAPITULO III. QUIERO TENER UN NEGOCIO.

Terminar la escuela, trabajar, casarte, tener hijos, un negocio y retirarte. Suenan a el esquema ideal de vida y muchos lo hemos recorrido, unos con mas éxito que otros. Tan es así que un presidente de México dijo que lo que querían todos los mexicanos era: "Chamba, vocho y changarro".

Le reconozco a algunas escuelas tener laboratorios de emprendedores, en donde se anima a los estudiantes a desarrollar y administrar negocios, hay buenos ejemplos de estas ideas que han germinado y logran destacar en el ámbito de los negocios. De igual forma reconozco a las comunidades que forman en sus hijos futuros emprendedores, desde la cuna se les va formando para ser independientes. Pero a la mayoría de nosotros se nos ha educado para ser empleados, la seguridad de un empleo, una pensión para el retiro.

Pero un día nace en nosotros la necesidad de ser independientes, de dejar ese trabajo que tanto nos desagrada o de mandar a volar al jefe gruñón. Empieza a nacer la idea de poner un pequeño negocio y hacerlo crecer, para un día dejar la seguridad del trabajo y entonces si, disfrutar la vida. Muchas veces la esposa o uno de los hijos es el asignado para llevar el nuevo negocio, un negocio familiar.

El cómo se elige un negocio tiene que ver con los intereses de la persona, quizá lo que en ese momento le preocupa:

- "Le puse este negocio a mi mujer, por que ya no la aguantaba en la casa"
- "El negocio de la comida, es el mejor. Aunque la gente no tenga dinero, siempre tiene para un taco"
- "Quiero un restaurante por que mi mujer cocina riquísimo"
- "Esta cantina la puse para que no me costaran las borracheras"

Y como esos todos hemos escuchado diferentes razones para poner el negocio. Ciertamente es que muchas de estas son solo sueños y que nunca llegarán a consolidarse, pero imaginen que si sucede y la esposa no tiene idea que atender un negocio le implica dedicarle 10 o 12 horas diarias, incluyendo los fines de semana.

Por otro lado, hay negocios que nacen de la desesperación. La persona no encuentra trabajo y ve que vender quesadillas afuera de su casa es una opción. Con mucha frecuencia se dan casos de éxito. Mi opinión es que al no haber nada que perder, se le dedica todo el esfuerzo a que se convierta en la fuente de ingresos de la familia. Perder el status es uno de los activos que no estamos dispuestos a poner en riesgo, es decir que voy a buscar el negocio en donde me sienta cómodo, donde puedan visitarme mis amistades y sentirme orgulloso de eso. Creo que implica mucho riesgo basar una decisión financiera en guardar las apariencias.

Otra motivo para poner un negocio es el destino que queremos para las utilidades que generará: para algunos es necesario que sea parte de sus ingresos, por ejemplo pagar la mensualidad del coche, la colegiatura de los niños. Los negocios tienen altas y bajas, ¿qué pasa el día que se queda sin trabajo?, ¿qué pasa si no hay para pagar las tarjetas? Puede convertirse en un horrible problema.

Hay muchos motivos y quizá el mas ingenioso fue el que escuche de un ejecutivo que puso una tienda en Cancún, para poderse dar sus escapadas y alejarse tantito de la familia, bueno todas las razones son válidas.

¿Qué hace a una persona emprendedora? Quizá solo sea la actitud, el asumir los riesgos, evaluar las alternativas y tomar decisiones basándose en su capacidad individual. Todos podemos ser emprendedores, sea con un puesto de quesadillas afuera de nuestra casa o con un restaurante de alto vuelos en una zona turística exclusiva. Vale la pena hacer el intento, el miedo suele ser un consejero engañoso, valiosa herramienta cuando la utilizamos, pésima cuando dejamos que nos domine. Así que ¡ánimo! Podemos recorrer el camino y aportar valor a la economía de nuestro país.



CAPITULO IV. PASOS PARA TENER UN NEGOCIO.

Quiero hacer un breve análisis de las variables a considerar en el proceso de tener un negocio (cualquier negocio). Ya en otro capítulo nos enfocaremos a la evaluación de las franquicias. Pero antes de decidir ir por una franquicia creo útil

pasar antes por este filtro.

Esta herramienta le ayudará a orientarlo sobre sus características como emprendedor y el tipo de negocio en donde se sentirá mas a gusto. Lo invito a que conteste las preguntas, quizá encuentre las razones para poner su negocio.

1. ¿Qué me gusta hacer?

Haga una lista de las actividades que disfruta hacer, procure ser lo mas concreto posible. Si pongo: "atender a los clientes" hay mucha distancia entre servir mesas en un restaurante, que dar de comer en un albergue para indigentes. Una vez que lo haya hecho, procure agrupar las actividades en una que las incluya a todas. Se va a encontrar con patrones de conducta que lo llevan a definiciones como:

- Leer
- Viajar
- Cocinar
- Ayudar a otros
- Platicar con la gente.

En este momento haga una pausa, vea el listado de actividades original y procure señalar aquellas que le hagan sentir mas placer y señálelas. Por favor no trate de asociarlas con la cantidad de dinero que le puede dejar y de si será o no un buen negocio. Eso lo veremos mas adelante.

2. ¿Qué actividades de mi vida actual, no estoy dispuesto a dejar?

Aunque no lo crea, dejar de jugar dominó con los amigos los viernes puede convertirse en un impedimento para el futuro negocio. No se trata de cambiar nuestra forma de vida, se trata de que nuestra calidad de vida se incremente gracias a que desarrollamos actividades que nos gratifican. Si encuentra que hay muchas cosas que no está dispuesto a dejar de hacer, jerarquícelas. Quizá se lleve algunas sorpresas, y mas aún cuando empiece a evaluar los distintos giros de negocio que le permitan hacer eso que no está dispuesto a dejar, sino que lo lleva a hacerlo con mas frecuencia.

3. ¿Con cuanto capital, real, cuento?

La pregunta es al día de hoy, no incluye el aguinaldo o el bono que voy a recibir en seis meses. Es decir que se haga una idea exacta de dónde está parado. De usted depende la decisión de incluir bienes (como un coche) que desee vender para capitalizarse. Le recomiendo que en este listado incluya las fechas de vencimiento de sus inversiones a largo plazo, de tal forma que tenga el escenario completo.

El porqué no incluimos en este punto los ingresos programados, tiene que ver con la contingencia, ¿Qué pasa si el bono que estoy esperando no llega? O si me despiden y por los tiempos que lleva un juicio ese ingreso se retrasa 1 año. **Dicen los contadores que las deudas se registran cuando se conocen y los ingresos cuando se obtienen.** En materia de inversiones creo que también es válido.

4. ¿A qué financiamiento tengo acceso?

Existen varios tipos de financiamiento: el gubernamental, el comercial y el familiar. Esté último puede ser en más barato, pero el que mas dolores de cabeza nos genere. Haga una lista del financiamiento a los que podría acceder y el costo de cada uno.

Hay un cuarto tipo de financiamiento, y es el mas caro de todos (en muchos sentidos) son los socios. Es caro por que implica que un porcentaje de las utilidades sería compartido por estas personas en comparación de un costo fijo que implica un financiamiento. Por poner un ejemplo, para esta inversión se requiere un financiamiento de 100,000 que implica el 50% del total de la inversión. Con un banco, el costo sería de 32,000 (a una tasa de TIEE mas 15 puntos). Supongamos que el negocio es muy exitoso y deja una utilidad de 360,000 en un año (30,000

mensual), al socio le corresponderían 180,000 i6 veces mas que lo que se le paga al banco! Por el otro lado, en el supuesto de que el negocio fracasara a los 6 meses de abrir, el banco no corre riesgo y pide su dinero mas los intereses devengados mas la penalización por terminación anticipada, ante lo cual Usted está comprometido y se debe pagar; por su parte el socio asume esta parte del riesgo y la pérdida de su inversión. La lista le permitirá identificar sus fortalezas y debilidades.

5. ¿Cuánto tiempo al día puedo dedicar a planear y evaluar el negocio?

Parece mentira, pero esto requiere tiempo. Es necesario visitar otros negocios, platicar con gente, ver proveedores, conseguir el financiamiento, etc. Es importante que evalúe de cuanto tiempo dispone, los horarios en que puede hacerlo y en su defecto quién puede hacer las investigaciones de campo necesarias. Haga horarios, procure registrarlos en su agenda como actividades que ya están programadas, infórmelo a la familia para evitar, en medida de lo posible, que interfiera con las actividades sociales que acostumbra.

6. ¿Qué experiencia tengo?

Estoy haciendo una pregunta tan genérica a propósito, es importante hacer una autoevaluación de las áreas en donde nos hemos desarrollado, por que significan **el principal activo** que el negocio tendrá: Su experiencia. No hay que menospreciarla de ningún modo.

7. ¿Cuáles son mis necesidades de ingreso?

Identifique los gastos que tiene, haga una evaluación de los compromisos a los que tiene que responder en el corto y mediano plazo. Compárelo con su capital, si este puede sostenerlo en el caso de un arranque lento, de otra forma debe mantener su ingreso actual, o por lo menos una parte (Por ejemplo, que deje de trabajar uno de los cónyuges para operar el negocio). Aunque sea uno de los puntos mas significativos, no necesariamente es determinante.

Identifique si tiene a mano un operador confiable, alguien a quien darle la responsabilidad de llevar el negocio, mientras Usted atiende el resto de sus obligaciones.

8. ¿Cuánto tiempo puedo dedicarle al negocio?

Ya conoce sus alcances y limitaciones, por lo que se puede dar una buena idea del tiempo que le dedicará al negocio. Considere que el arranque exige tiempo, concentración y debe estar preparado para hacerlo, aún cuando no sea la persona dedicada a la operación del negocio.

Estas preguntas le darán toda la información que necesita para armar un análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Tenga presente que estamos evaluando a Usted y su proyecto de hacer un negocio, no al negocio. Para eso dedicaremos un capítulo mas adelante.

Anote en el cuadrante de **FORTALEZAS** aquellas características que considere son sus principales herramientas y por las que su proyecto está destinado a ser un éxito. Por ejemplo, si ya tiene un local comercial por el cual no pagará renta, identifíquelo como una fortaleza.

En el cuadrante de **DEBILIDADES** Anote sus puntos que considere mas vulnerables, que de no tener en cuenta van a poner en riesgo la inversión. No tener capital suficiente para hacer la inversión es una debilidad, carecer de experiencia en la

administración de un negocio es una debilidad. Aún cuando se tengan muchas debilidades es importante identificarlas todas, buscaremos la forma de transformar las debilidades en fortalezas.

Las **OPORTUNIDADES** son cosas que Usted detectan que puede beneficiar el negocio, regularmente se trata de cosas externas (por ejemplo, apoyo del gobierno para abrir negocios) pero que todavía no son una realidad o que requiere de seguimiento para poder beneficiar de ellas. La diferencia con las fortalezas, es que Usted ya cuenta con ellas, las oportunidades aún no son una realidad. Identifique el tiempo en que se puede aprovechar esta oportunidad.

Las **AMENAZAS** le permitirán identificar las contingencias a las que se puede enfrentar y son eso, contingencias. No se trata de entrar en pánico, se trata de identificar hasta que punto el proyecto le va a significar un cambio en su estabilidad y poder afrontarla. Imagine que hay una enfermedad y que se requiere desviar los recursos del negocio para hacerle frente, en este caso sería bueno iniciar el negocio solo hasta tener un seguro de gastos médicos para la familia, y así sucesivamente. La recomendación es que para cada amenaza se realice un plan de contingencia, mientras mas previsores seamos, mas posibilidades de éxito se tendrá.

Con el cuadro completo, creo que le sería fácil identificar qué tipo de negocios le resultarían atractivos y en los cuales puede tener mayor posibilidades de éxito.

El Plan De Negocios.

Un plan de negocios es un herramienta que le permitirá definir qué quiere hacer, cuándo lo quiere hacer, con qué cuenta y qué le hace falta para que logre el éxito en su proyecto. El Plan de negocios es dinámico y se puede adaptar de acuerdo a los nuevos conocimientos que adquiera, de ninguna forma es una camisa de fuerza. El plan de negocios debe contemplar:

- Objetivo general del proyecto.
- Pasos que se deben cubrir y en qué momento del proyecto.
- Tiempo para ejecutar cada uno de los pasos.

- Costo de cada uno de los pasos.
- Mediciones (hitos) que le permitirán saber el grado de cumplimiento del plan.
- Responsables de cada uno de los pasos.

Yo recomiendo a mis clientes utilizar las técnicas de Administración de proyectos², que cuenta con una metodología probada. Recomendando, también, contar con el apoyo de un especialista.

En este momento Usted ya tiene una idea de:

1. El capital con que cuenta.
2. El financiamiento al que puede acceder.
3. Su perfil como emprendedor.
4. El tiempo que le va a dedicar al negocio.

Con esta información vamos a buscar trazar un plan de negocios que contemple todas las variables, aproveche todas sus fortalezas y minimice sus debilidades (o mejor aún, las pueda aprovechar).

1	OBJETIVO	Haga un enunciado que resuma sus expectativas del negocio, ponga un tiempo y un beneficio económico concreto. Por ejemplo: Operar un negocio del ramo financiero que me permita en un año obtener ingresos mensuales de 30,000.
2	ÁREAS DE INTERÉS	En orden de importancia, anote sus áreas de interés que coinciden con sus fortalezas, ponga en un listado a parte las áreas de interés que no salieron mencionadas.

² Fuente: www.conacyt.mx/fondos_manualadministracionproyectos

3	CAPITAL INVERTIR	A	Haga el listado del capital con que cuenta, anotando la fecha en que se puede tener disponible cada uno de los recursos. Decida para qué quiere el dinero que generará el negocio como utilidad. En base a eso se pueden tomar riesgos mayores, o cambiar la fecha de inicio del negocio.
4	TIEMPO		Disponible para la planeación y la operación del negocio.
5	FAMILIA		Anote el grado en que se puede involucrar cada miembro de la familia, incluso si alguno no está de acuerdo. Es recomendable que en este punto la familia exponga sus puntos de vista.
6	OPCIONES NEGOCIO	DE	Haga un listado con todas las opciones de negocio que se le han ocurrido, recuerde empezar por aquellas que salieron como sus fortalezas, seguidas por aquellas en donde tiene mas experiencia y después el resto. Tome un tiempo para hacer las investigaciones que crea conveniente, si ya existe una franquicia, si hay una oportunidad de negocio, etc.
7	EVALUACIÓN COMERCIAL		De cada una de las opciones de negocio que determinó, identifique el mercado, su potencial, los competidores formales e informales.

Llene el siguiente formato, está considerado para llenarse con "unos" y "ceros" (uno para respuestas positivas, cero para negativas) con el fin de poder otorgar calificaciones y dedicar el mayor tiempo a aquellas alternativas que sean mas atractivas. El tiempo es un recurso escaso y muy valioso, por lo que es indispensable administrarlo. En la columna "NEGOCIO" anote cada una de las alternativas que enlistó en el punto 6.

EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE NEGOCIO								
	NEGOCIO	¿Es una de mis fortalezas?	¿El consumidor lo identifica facilmente?	¿Es fácil ingresar en el mercado?	¿Hay suficientes proveedores?	¿Tengo a la persona que lo va a operar?	¿Me gustaría atender a este tipo de clientes?	Total
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

Estas preguntas nos permitirán identificar los negocios en donde Usted estará **cómodo**, dispuesto a dar su mejor esfuerzo y que llegado el momento se sentirá feliz de poder dedicarse de tiempo completo a él.

Cuando llegue al **punto siete** verá que tiene 3 o 4 negocios probables, es momento de iniciar la investigación de cada uno. La evaluación comercial pretende conocer el potencial de cada uno de los negocios que ha elegido como probables. El primer paso es conocer estos negocios, vea tantos como le sea posible, observe cada negocio desde el punto de vista del cliente, del dueño, de su competencia y hasta de sus proveedores. La Observación será su mejor aliada.

A continuación presento una serie de aspectos que es importante conocer de cada negocio, por separado aportan poca información, lo importante es integrar toda la información, mientras mas exacta, mejor la decisión que se tome.

COMPETENCIA: Todos los negocios iguales al que Usted le interesen, sean formales e informales. Por poner un ejemplo. Si Usted piensa en un negocio financiero, quizá deba observar las casas de empeño, uniones de crédito y también a los prestamistas particulares (conocidos como agiotistas). Le va a dar una muy amplia visión de la competencia existente en el mercado. La pregunta que debe responder es ¿qué tan fácil es entrar a competir en el mercado? Todos van a presentar diferentes tipos de complejidad, en su momento evaluaremos cuál es el mas conveniente para SUS fortalezas.

PATRONES DE CONSUMO. Identifique por qué los negocios que está visitando tienen éxito. Hay **patrones de consumo** que es necesario identificar (y en su momento repetir). Por ejemplo, una heladería a la entrada de un centro comercial tenderá a fracasar por que la gente no puede entrar con alimentos en la mano, vea que el patrón es que estos negocios están ubicados después de que el cliente pasó por las cajas.

El primer patrón de consumo es identificar si el producto es de Impulso o de Destino. Hay negocios cuyos productos requieren estar al paso (y a la vista) de la gente, lo conocemos como "**productos de impulso**" que es necesario que el consumidor los vea para que se le antoje y decida comprarlo. Por otro lado, hay negocios en los que el consumidor programa la visita, que conocemos como "**productos de destino**", por ejemplo una tintorería, no es que uno esté cargando la ropa y entre en el primer negocio que se le ponga en frente.

El siguiente patrón de consumo del consumidor es la **disposición de compra**. Existe una relación entre la intención de compra del consumidor, su capacidad económica y el tiempo que tiene. Identifique cómo se interrelacionan estos tres aspectos en los negocios que ha identificado como exitosos. Un buen ejemplo sería un servicio de tintorería en el sótano de un edificio de oficinas: hay usuarios potenciales que usan un servicio que está en sintonía con su tiempo y su ubicación geográfica.

MERCADO POTENCIAL. Es la capacidad que tiene el mercado para recibir otro negocio ofreciendo un producto similar. Existen dos posibilidades: que los

consumidores **estén pidiendo** el producto y que el mercado actual no esté cubriendo la demanda, en cuyo caso es posible salir a ofrecer un producto de características similares (o mejoradas) y atender a la parte del mercado que no están logrando atender. La otra posibilidad es que el mercado esté en equilibrio y **no requiera de más productos**, es decir que se competiría por la preferencia del consumidor. En cuyo caso es menester identificar las características del producto de la competencia y ofrecer beneficios adicionales que pueden ser en precio, servicio, disponibilidad, variedad, etc. Etc. ¿Cómo identificar si el mercado está saturado? Haga esta pequeña investigación en la mayor cantidad de negocios que pueda, mientras mas encuentre en problemas, mas saturado está el mercado.

1. Vea la cantidad de negocios de un giro similar que existen.
2. Identifique productos que sean similares y complementen o sustituyan el que está investigando.
3. Investigue la prosperidad de estos negocios. (Una forma muy sencilla es observar el flujo de clientes y la cantidad de productos disponibles, bajo flujo y pocos productos = Quiebra próxima).
4. Pregunte a los empleados. Son una buena fuente de información.

En Cualquiera de los dos casos es importante que el emprendedor decida en qué nicho de mercado quiere destacar, darle un diferencia competitivo al producto y establecer estrategias para posicionarse. Quiero recalcar este último punto porque es lo que permite la permanencia en los negocios. En tanto más diferenciado sea un producto, mas identificado será por el público y gozará de aceptación. De otra forma se corre el riesgo de ser confundido y hacer el trabajo para otros.

Existe información sobre los hábitos de consumo de productos específicos. Por poner un ejemplo, el consumo en México de helados de crema está en el orden de los 1.5 litros por persona por año, contra un consumo de 24 litros en Estados Unidos³. Esto puede sonar desalentador, pero también es un área de oportunidad. ¿Por que en México se consume menos helado? ¿Por el precio?, ¿por la oferta? ¿Por cultura? ¿Por el clima? De acuerdo a las preguntas que podamos contestar estaríamos en

³ Fuente: www.idfa.org, www.mundohelado.org, www.latinamericanmarkets.com/mexico

posibilidades de dar **experiencias de compra** distintas a los consumidores. Tener acceso a esta información es complicado, por que solo las empresas de gran capacidad económica pueden costear este tipo de investigaciones, sin embargo es posible conseguir información en las cámaras de comercio.

EXPERIENCIA DE COMPRA. Cada negocio tiene su personalidad y que le transmite al cliente una serie de estímulos vivenciales y sensoriales. Uno espera que al entrar a una pastelería, el aroma del pan recién hecho lo inunde y si a eso se le suma que puede probar algo. La experiencia se vuelve maravillosa. Cada que uno compra cualquier cosa está experimentando estados emocionales, los negocios dedican parte de su estrategia de venta en hacer que el cliente lo experimente agradablemente. Identifique qué experiencias de compra ofrecen los negocios que está investigando.

REQUERIMIENTOS DE INSTALACIÓN. Identifique cuál es el costo que se requiere para la instalación del negocio. Desde la búsqueda del local, hasta los acabados necesarios. Tome en cuenta que cada negocio tiene sus particularidades, como en el caso de una casa de empeño hay que invertir en una caja fuerte, en uno de comida es necesario invertir en una trampa de grasa. Existe literatura especializada para abrir un buen número de negocios, le recomiendo que los consulte para que se de una idea del costo que cada uno implica.

FLUJO DE EFECTIVO. Cada negocio tiene sus propias características de acuerdo a la rotación del dinero. Cada uno tiene sus beneficios y sus desventajas. Es importante que el emprendedor tenga claro cómo funciona el ciclo de vida del inventario. Los productos perecederos tienen una alta rotación del inventario y permite tener en líquido la inversión, sin embargo se corre riesgo de pérdida por falta de venta. Por el contrario, los productos de consumo duradero (los electrodomésticos) tendrán un retorno más lento, pero es perfectamente posible vender el producto 1 o 2 meses después de haberlo comprado.

Me quise referir a este punto por que la decisión sobre qué negocio poner tiene mucho que ver con la cantidad de Capital de Trabajo que se requiere para hacer funcionar el negocio. Es probable que haya que importar algunos insumos, existe la

posibilidad de que no se haya recuperado la inversión sobre el inventario cuando ya hay que solicitar una segunda remesa, es decir que todavía no se termina de vender lo del primer pedido cuando ya hay que tener un segundo, e incluso un tercero en camino. La pregunta es: ¿Cómo lo hace la competencia? ¿Obtiene algún tipo de financiamiento? ¿Puede tener acceso a otros proveedores? Pero, ¡cuidado! El flujo de efectivo no tiene nada que ver con la utilidad que se obtiene. Esto ya lo veremos mas adelante con el análisis de la rotación de los inventarios.

COMPETENCIA. Sin duda el mercado potencial es lo que determina la capacidad de venta que tiene el producto, pero también es cierto que la competencia permite conocer cuál es el potencial del mercado. Una competencia sana es la que ofrece al mercado productos similares o sustitutos en igualdad de circunstancias, es decir todos salen a ofrecer lo mejor de sus productos, el cliente decide por uno o por otro en función de lo atractivo que le resulte. Entonces la entrada de un nuevo competidor permite que el consumidor tenga una nueva alternativa para satisfacer sus necesidades y opta por la mejor relación precio-beneficio.

Una competencia desleal buscará "reventar" a los otros competidores y ofrecerá el producto en condiciones desventajosas, esto a nivel mundial se le conoce como dumping, en donde se subsidia el costo del producto, sacrificando la calidad y el servicio a cambio de quedarse con la mayor parte del mercado. El riesgo de este tipo de competencia está en que el producto se "quema" y pierde valor a la vista del cliente. Y si efectivamente se queda con la mayor parte del mercado, es imposible regresar al nivel de calidad, servicio y volumen que existía antes. Un nuevo competidor tendría que entrar con el estándar que ya quedó establecido.

¿Por qué digo que hay que evaluar a la competencia para decidir en qué negocio entrar? Simplemente por que entrar a un mercado "quemado" exigirá entrar con las reglas que ya puso otro, y jugar tan sucio como ya lo hicieron. Es probable que al verse atacado, el competidor decida reemprender sus estrategias de competencia desleal, haciendo mas complicada la entrada a un nuevo oferente. Pero no es imposible entrar en un mercado bajo estas circunstancias. Cada restricción del mercado tiene una fórmula para contrarrestarlo. Recuerdo una campaña de un

restaurante que ofrecía "**Comida Lenta**" como una forma de diferenciarse de las grandes cadenas de comida rápida, así que fortalecía el beneficio de disfrutar la compañía y la conversación en sus unidades. Diferenciándose y alejándose de lo que puede ser el mayor vicio de los negocios "ganadores".

Entrar en un mercado viciado requiere de mayor ingenio y nervios de acero, es ir contra corriente y sacrificando las fórmulas de éxito que "están probadas". Si es el caso, y el riesgo mucho, yo recomiendo entrar en este tipo de competencia con el máximo de precauciones.

PROVEEDORES. Al elegir un producto hay que prestar especial atención de dónde vendrán los insumos con los que se prepararán los productos, o que directamente se ofrecerán al consumidor. Mantener la calidad que se ofrece es clave para lograr la fidelidad del cliente. No hay nada más caro que conseguir un cliente, así que si ya se consiguió uno, hay que mantenerlo.

Pieza fundamental es asegurar el abasto de los productos. Quiero hacer algunas recomendaciones en este sentido:

- Asegurar que existan varios proveedores que suministren los productos.
- Evitar casarse con un solo proveedor. Aún cuando se trate de un proveedor en exclusiva hay que tener mucho cuidado de que se firmen contratos o convenios en donde el proveedor se comprometa a entregar la cantidad de producto adecuado para la supervivencia del negocio.
- Que exista la posibilidad de adquirir los productos con otro proveedor ante la imposibilidad de nuestro proveedor principal.

Dentro de su proyecto ya está evaluando diferentes alternativas de negocios, seguramente esta corta lista de 3 o 4 negocios incluyen los que son por medio de una franquicia, de una licencia de uso de marca y negocios independientes. En el siguiente capítulo abordaremos el tema de las franquicias y en el Sexto la conclusión del plan de negocio, pensando en que quiera ir por un negocio independiente.



CAPITULO V. QUIERO UNA FRANQUICIA.

¿Qué es una franquicia?

La franquicia nació como una forma de hacer negocios con los recursos de otra persona, no solo los económicos (como los bancos y la bolsa de valores), sino con la participación de un socio operador y sin el inconveniente de una relación laboral o una participación accionaria en la empresa. Así que un particular, con sus recursos económicos y su fuerza de trabajo, opera como si fuera propio un negocio con la marca de otro, con el sistema de otro y este le proporciona asesoría para que marche bien.

En resumen: una franquicia es una forma de hacer negocios en donde el dueño de una marca (Franquiciante o franquiciador) le permite a un particular (Franquiciatario o franquiciado) operar un negocio bajo el mismo sistema, ofreciendo los mismos productos y compartiendo la utilidad que genere.

Los elementos del sistema de franquicia son:

- La marca
- El conocimiento de cómo se hace el negocio (Know How)
- La asesoría (o asistencia técnica)

La marca:

“Una marca comercial es una palabra, un nombre, un símbolo, un dispositivo o una combinación de estos elementos, que identifica los productos y servicios de una persona o empresa, además de distinguirlos de los productos y servicios de terceros. La marca comercial ofrece a los clientes una calidad permanente en relación con los bienes o servicios que representa y contribuye a su promoción”⁴

⁴ Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Marca_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Marca_(econom%C3%ADa))

De acuerdo a lo anterior, los objetivos de la marca son:

- 1. Ser un signo de garantía y de calidad para el producto.*
- 2. Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante.*
- 3. Ayudar a que se venda el producto mediante la promoción.⁵*

Dentro de la franquicia, la marca tiene un papel muy importante, su titular tiene que estar dispuesto a que un tercero la utilice como si fuera propia (con las restricciones que marque la licencia) y haga negocio con ella, entregue al consumidor los productos (y/o servicios) como si fuera él mismo, con la misma calidad y nivel de servicio que da en el negocio que lo hizo famoso, para que el negocio crezca y se genere mas valor al concepto y por supuesto a la marca.

Las obligaciones del Franquiciante son:

1. Tener la titularidad (uso pacífico) de la marca por lo menos durante el tiempo que dure la franquicia.
2. Tener la capacidad (legal) para otorgar licencias de uso de marca a otras personas.
3. Otorgar la licencia de uso de marca al Franquiciatario por escrito.
4. Especificar bajo que especificaciones se puede utilizar la marca: Colores, materiales, dimensiones, etc.
5. Vigilar el correcto y legal uso de la marca. Perseguir los intentos de uno no autorizado antes las autoridades (piratería).
6. Garantizar que todos los que tengan licencia de uso de marca respeten las especificaciones y que estas sean las mismas para todos los casos.

Las obligaciones del Franquiciatario son:

1. Cumplir con las contraprestaciones (pagos) que se pacten en el contrato y/o licencia de uso de marca.

⁵ Fischer, Laura. Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill. P.133

2. Cumplir con todas las especificaciones que el titular de la marca le indique en los contratos o de acuerdo a las comunicaciones pactadas.
3. Usar la marca de acuerdo a lo permitido en el contrato y/o licencia de uso de marca.
4. Informar al titular de la marca del mal uso que detecte por parte de otros licenciarios y o terceros (piratería).
5. Otorgar los bienes o servicios que representa la marca de acuerdo a los estándares que le de a conocer el titular de la marca (el franquiciante).

Quien goza de una licencia de uso de marca, tiene la posibilidad de hacer negocio con ella (de acuerdo a lo que se pacte en los contratos y/o licencias de uso de marca). Explotando para si de toda la inversión y promoción que previamente se le haya hecho. De otra forma, tendría que invertir en su propio desarrollo, probablemente a un costo superior y en un tiempo mayor.

Quien otorga una licencia de uso de marca tiene la posibilidad de multiplicar su negocio, los puntos de venta y la distribución del bien o servicio que la marca ampara, con una inversión menor a la que haría si lo hiciera con sus propios recursos.

El conocimiento de cómo se hace el negocio (Know How):

Vamos a la escuela a adquirir conocimientos que nos permitan desenvolvernos en una sociedad; a la universidad a adquirir técnica sobre cómo se hace tal o cual cosa. En resumen, vamos a que nos digan cómo se hacen las cosas. Esta es la intención de transmitir conocimientos para hacer un negocio, nos dice la forma en que se deben hacer las cosas para entregar el producto o servicio a los consumidores. Se transmiten los conocimientos técnicos por medio de:

- Manuales
- Cursos
- Conferencias
- Circulares, cartas, etc.
- Visitas de capacitación y supervisión.

La franquicia buscará que sus franquiciatarios tengan toda la información que se requiera para que éste mantenga el producto en el estándar que quiere ofrecer al consumidor.

Quien adquiere una franquicia, tiene el derecho de recibir esta información y mas aún, recibe el derecho de que se le entrene lo necesario hasta que sea capaz de repetir las actividades del dueño de la franquicia. Quien otorga la franquicia, tiene el derecho de exigir que se cumplan con todos los procedimientos que conforman el sistema.

Sin duda que los manuales son la principal herramienta que se utiliza para transmitir el conocimiento. Sin embargo la ley no obliga a que sea por medio de documentos escritos, establece que se transmita el conocimiento. Y como forma parte de los contratos de franquicia, es necesario documentar la entrega de dicha información. Esa es una buena razón para hacer manuales. Sin embargo se debe tener presente que el objetivo es que el consumidor reciba el producto que la franquicia promete, y no contar con manuales o cursos de los que nos sintamos orgullosos.

Me he encontrado que los manuales tienden a ser letra muerta, sirven para el protocolo de firma del contrato de franquicia y no vuelven a ser consultados por ninguna de las partes y el servicio al cliente se hace gracias a la experiencia y a recomendaciones verbales que se dan durante las supervisiones, o peor aún: Al proceso de ensayo y error. Una buena práctica es que el sistema genere la evidencia de que el producto o servicio se entrega de acuerdo a lo establecido en los manuales.

La asesoría (Asistencia técnica):

El franquiciante se asegurará que el franquiciatario cumpla con los procedimientos para entregar el producto o servicio al cliente por medio de las visitas de asistencia técnica y solicitará las correcciones necesarias. Estas son algunas de las estrategias que mas se utilizan:

1. **Visitas de campo.** Un asesor (empleado de la franquicia) visita la sucursal y observa cada uno de los procesos que se establecieron en los manuales de operación, administración, publicidad y recursos humanos. Lleva consigo un check list (lista de verificación) que resume los puntos que debe revisar durante su visita. Hablo de evidencias, porque en la visita solo se puede observar una parte de la operación (la que sucede cuando está el asesor), pero hay una parte de la operación que no puede revisar y en la evidencia (registros, bitácoras, expedientes) revisa todo lo que ha sucedido durante la operación (el día a día).
2. **Reportes de resultados.** La franquicia puede solicitar los resultados del negocio sea en utilidad generada, de productos desplazados o de inventarios (por citar algunos ejemplos) esta información le permite conocer cómo está haciendo las cosas el franquiciatario y el resultado que obtiene.
3. **Resurtido.** El franquiciante se asegurará de que cada franquicia tenga el mejor surtido posible y que el franquiciatarios esté pidiendo toda la mercancía necesaria.
4. **Auditoría.** En base a los requisitos marcados en los manuales y procedimientos. La franquicia tiene derecho a ejecutar auditorías contables, administrativas y operativas, de tal forma que se asegure que se están cumpliendo con todas las instrucciones que se le informó al franquiciatario.
5. **Actualizaciones.** La franquicia, basado en la experiencia, puede mejorar y modificar los procedimientos. Para lo cual publicará las modificaciones y las informará a los franquiciatarios por lo medios previamente marcados.

La asistencia técnica es un derecho y una obligación para ambas partes es la principal herramienta para mejorar el negocio (del que ambos forman parte) y es la parte del contrato de franquicia más dinámica y la que permite a ambas aprender.

Hace un tiempo, estando en un negocio de ventas al detalle, la franquicia informó a los clientes que enviaría un cargamento de mercancía nueva. Cada uno de los franquiciatarios estaba obligado a comprar el lote de producto, a exhibirlo y venderlo. Dentro del lote venían unos Impermeables (capas para la lluvia), a un precio extraordinariamente bajo y de buena calidad. El franquiciatario de Hermosillo (México) llamó para quejarse de que a él no le funcionaba esta norma. La franquicia buscó hacer valer su derecho a enviar la mercancía de cualquier modo. El aprendizaje vino cuando el franquiciatario argumentó: "En Hermosillo nunca llueve" (es una zona desértica), con lo que hubo la necesidad de aceptar que se le omitiera del envío de esa mercancía.

La asistencia técnica es un proceso de aprendizaje de dos vías. El franquiciatario aprende la operación de los demás negocios por medio del asesor y la franquicia aprende del contacto con el público del franquiciatario.

El Territorio:

Cada franquicia tiene una zona de exclusividad. Es decir que puede operar la franquicia sin el temor de que alguien más llegue a competir con la misma marca en el mismo nicho de mercado. La experiencia me ha mostrado que una buena planeación debe considerar:

- Cuidar que la zona de influencia de la franquicia sea suficiente para que el negocio tenga utilidades
- Cuidar que no se desperdicie una zona, en donde podría haber otra franquicia.
- Cuidar que la expansión de la marca no se detenga por una mala planeación de la zonificación.

Tanto el franquiciante como el franquiciatario están obligados a respetar esta zona de influencia. El primero no puede otorgar otra franquicia (salvo al franquiciatario que ya opera ahí) en el territorio ni el franquiciatario puede operar (vender) fuera de ese territorio (salvo que adquiera los derechos sobre ese territorio).

Otro caso es el negocio virtual, en donde un territorio físico es absurdo y se dan otros criterios para determinar la forma en que se puede manejar el mercado. Para estos casos sugiero consultar a los especialistas.

El monto de inversión.

Es muy importante tener presente cuál es el monto total de la inversión, lo que se va recuperando y la necesidad de reinvertir en el negocio. Así que desde la evaluación de las posibles franquicias, es importante tener presente:

CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA. Es el pago que se le hace a la franquicia por el derecho de tener la franquicia, también se le conoce como Franchise Fee. Este pago contempla: la licencia de uso de marca, el acceso a los cursos y materiales de capacitación, manuales y la asistencia técnica para la apertura.

INVERSIÓN INICIAL. En este monto se contempla todo lo necesario para instalar el negocio (excepto la franquicia en si). Por ejemplo:

- Comisiones por la búsqueda del local a los corredores inmobiliarios.
- Levantamiento Arquitectónico y diseño del local.
- Adaptaciones, instalaciones y mejoras del local (obra civil)
- Adquisición e instalación del mobiliario.
- Fletes.
- Adquisición del equipo para la producción, atención al público y administración.
- Diseño y fabricación de la señalización (anuncios, menús, etc.)
- Viáticos (si hay necesidad de trasladar personal).
- Licencias de software.
- Inventario inicial.
- Consumo de inventario por capacitación.
- Sueldo del personal desde su contratación hasta la apertura. (Incluyendo el del franquiciatario si es que funge como coordinador)
- Papelería y consumibles de limpieza
- Uniformes
- Gastos para la inauguración

- Plan de lanzamiento (promoción y medios)

Conforme se de la apertura, el franquiciatario registrará cada uno de los gastos. Pero como estamos analizando la elección de un negocio, en este caso de una franquicia, es necesario que se pregunte a la franquicia:

- Si el monto que calculan de inversión inicial ya contempla todos estos rubros.
- En qué rubros se puede obtener apoyo de la franquicia.
- En qué momentos se debe hacer cada uno de los gastos.

REGALÍAS. Es una participación del franquiciante en las ventas del negocio. Por contrato se pactará un porcentaje sobre ventas netas o brutas (es decir antes o después de los descuentos), considero que es mejor hacerlo después de los descuentos ya que estos son institucionales. Pero en todo caso debe quedar muy claro el monto y la forma de calcularlo. En todos los casos se debe considerar que el impuesto al consumo (En México Conocido como I.V.A) no puede ser parte del cálculo de este pago.

Una pregunta recurrente de los franquiciatarios es: ¿qué beneficio obtienen de hacer este pago? La respuesta es sencilla: poder operar su negocio. La regalía le permite al franquiciante seguir operando el sistema, pagar a los asesores, mantener una oficina de atención a los franquiciatarios y también obtienen su utilidad, sin la cuál no pensarían en otorgar franquicias.

Pregunte sobre la frecuencia, porcentaje, método de cálculo del pago, pero sobre todo de la manera en que se verificará que el monto pagado es correcto. Debe quedar claro los documentos que servirán para revisar su cálculo y Usted tenga la información ordenada para cualquier verificación.

CUOTA DE PUBLICIDAD. Hay franquicias que utilizan el método de crear fondos de Publicidad. Se le pide a los franquiciatarios que aporten un porcentaje de sus ventas a este fondo. Regularmente se crea un comité de franquiciatarios para decidir su uso. Es importante participar en él y opinar sobre la forma en que se utilizará. La

publicidad que se haga con este fondo deberá ser útil a todos en el sistema de franquicia y debe ser auditable en todo momento. Al igual que en el caso de las regalías, debe quedar muy clara la forma de hacer el cálculo y la forma del pago.

CAPITAL DE TRABAJO. Cada negocio tiene una curva de aprendizaje distinta. Durante este tiempo el negocio se da a conocer con los futuros consumidores y va generando una clientela fiel, incluyendo la posibilidad de que por el tipo de negocio, el ingreso por las ventas sea semanas o meses después. Así que se deben considerar como parte de la inversión las pérdidas que el negocio genere durante estos meses. Es necesario que la franquicia le explique al inversionista cómo sucede esta curva, desde el día de la inauguración hasta que inicie la recuperación.

REINVERSIÓN. Todos los negocios necesitan renovarse de vez en vez, la franquicia deberá informarle cuál es la frecuencia con que pedirá que se renueve la imagen del negocio. De tal forma que se pueda considerar que una parte de las utilidades servirán para hacer esta renovación. Su contador le ayudará a generar una cuenta de aprovisionamiento para este concepto.

Con esta información, haga un cuadro comparativo, solicite (en medida de lo posible) que le den esta información por escrito y solo después decida.

Identificar las necesidades operativas de la franquicia.

Llevar los productos a los consumidores requiere de ejecutar procesos y procedimientos por el franquiciatario y/o su personal. Así que lo principal es que se sienta cómodo con las actividades que tendrá que hacer durante el tiempo que dure el negocio (en este caso la franquicia). Saber las actividades que tendrá que hacer se pueden saber por tres caminos:

- El mismo franquiciante
- Las sucursales
- Otros franquiciatarios

Pregunte, pregunte y pregunte. Anote cada cosa que le digan que deberá hacer. Imagínese a Usted mismo haciéndolas y pregúntese si se sentiría cómodo haciéndolo.

En mi práctica profesional me topé con el caso de que el franquiciatario no deseaba ir hacer las compras a centrales de abastos y mandaba a los empleados a hacerlo, su costo se incrementó y el negocio quebró. Por la naturaleza de su negocio debía cuidar el costo de los productos, pero simplemente no quería ir a hacer las compras. Es mejor saber desde antes de firmar, qué actividades operativas, administrativas, legales, financieras va a hacer. En qué le ayuda la franquicia y en qué no va a recibir apoyo.

Costos no especificados en el arranque y operación.

Casi ninguna franquicia le dirá los costos ocultos. Le hablarán de los márgenes de utilidad y las ganancias que obtendrá. Pero en la apertura y dentro de la operación del negocio, hay gastos que no debe pasar por alto. Deténgase a analizar todas las posibilidades.

En la apertura:

- Permisos, trámites y licencias con las autoridades.
- Contrato de energía eléctrica (por el consumo se puede requerir una subestación eléctrica).
- Transporte del inventario inicial.
- Transportación del personal de la franquicia.
- Contratación de otros profesionales (en arquitectura, promoción, etc.)
- Traspaso o guante de locales (sobre todo en centros comerciales).

Durante la operación:

- Porcentaje de merma de producto esperada (por caducidad, temporalidad, maltrato, baja rotación).
- Porcentaje de robo esperado (robo hormiga sobre todo).
- Apoyo de la franquicia (si es el caso) para recuperar mermas.

- Aportaciones para campañas de promoción o publicidad institucionales.
- Adquisición de artículos promocionales
- Incremento en el inventario.

Cada cosa adicional impacta en la rentabilidad del negocio y puede poner en riesgo el plazo de recuperación que promete la franquicia. En ese caso es indispensable que esté muy claro a qué está comprometido (por contrato y en los manuales), cuáles son opcionales y cómo se evaluará su desempeño al respecto.

Lo importante es que durante las reuniones con la franquicia se traten y se obtenga información al respecto, incluso platicarlo con otros franquiciatarios. Estos gastos pueden representar una fuente importante de egresos y es necesario tenerlos contemplados en los estados de resultados proyectados y poder evaluar cada franquicia en que este interesado.

Problemas a los que se va a enfrentar.

Todos los negocios tienen una serie de problemas que deben ser detectados, prevenidos y minimizados. Es probable que la franquicia los mencione, es importante que se detenga un minuto a observar el negocio y el comportamiento de los clientes, los empleados, el entorno, etc. En el caso de un negocio propio, se puede reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado, las autoridades y la administración. En el caso de una franquicia es la central quien debe determinar las acciones que se llevarán a cabo. Es importante saber cómo reaccionarán, en qué sentido y con qué oportunidad. Estas son algunas de las problemáticas a las que se enfrentará:

PAGO DE IMPUESTOS. Aunque no es único de los negocios bajo el sistema de franquicia, es normal que se genere una dinámica de impuestos menos flexible que en el caso de un negocio franquiciado. Existe la posibilidad de que se acumule IVA a favor (por trasladar), por la dinámica de compras y de ventas. Usted va a pagar mercancía, renta, cuotas que llevan IVA y que no va a tener siempre con que compensarlas. Es importante que la franquicia le indique cuál es la estrategia que

lleva para minimizar el impacto de este gasto adicional. Por supuesto que las franquicias del ramo de alimentos tienen un impacto mayor que las de otros giros.

ROTACIÓN DE PERSONAL: Operar el negocio requerirá contratar personal. Dentro de la franquicia le indicarán el perfil y el nivel de sueldo e incentivos que debe dar. Esto con la finalidad de evitar que haya inconformidades entre una y otra franquicia. Ahora bien, los problemas se llegan a presentar cuando el paquete de prestaciones (Seguro social, vacaciones, vales de despensa) son distintos de la empresa que franquicia y de los franquiciatarios. La capacidad económica del franquiciante será distinta a la del franquiciatario y puede dar mejores ingresos a su personal. Pero puede generar que el empleado se sienta en desventaja por hacer el mismo trabajo que los que lo hacen para la empresa franquiciante y como consecuencia dejar el trabajo. Es importante saber cuál es la política al respecto de la empresa, cómo lo han solucionado los demás franquiciatarios y en todo caso, cuál es el programa de reclutamiento y capacitación al que tendrá acceso para lograr los mejores resultados.

MERCANCÍA DE BAJA ROTACIÓN. Todos los negocios tienen productos líderes y productos de baja rotación. Peligroso querer tener solo productos de alta rotación, aún cuando sean los que generan el 80% de la utilidad, los productos de baja rotación mantienen al cliente cautivo. Sin embargo es importante saber qué estrategias maneja el franquiciante para minimizar el impacto que estos productos puedan tener. Desde saber si tienen identificado el porcentaje de mercancía que será de baja rotación, hasta intercambios de mercancía entre el franquiciatario y sus franquiciatarios o entre los franquiciatarios.

DEMANDAS DEL PERSONAL. Sucederá con alguna frecuencia que el personal que contrate al no estar contento con las condiciones del trabajo en su negocio quiera demandar. También con alguna frecuencia incluirá en la demanda a la empresa franquiciante (aunque nunca haya sido su empleado), y esta a su vez le exigirá que asuma la responsabilidad. Así que es importante que sepa cuáles son las políticas de la empresa y las estrategias que usa para responder ante estas situaciones. Conviene conocer a los abogados que habitualmente llevan los casos de la empresa, saber si se puede contar también con sus servicios y si conviene hacerlo por medio

de ellos. Reserve un porcentaje de sus utilidades para responder ante estas demandas y no ponga en riesgo la operación del negocio.

ROBOS. Conozca el índice de robos que hay en el negocio que está investigando. Se presentará con alguna frecuencia que haya personal con pocos escrúpulos que de información para que entren a robar, se auto roben o simplemente sustraiga mercancía. La franquicia deberá tener implementados sistemas para evitar, en medida de lo posible, estas acciones, asegúrese de que su personal conoce cómo actuar antes, durante y posteriormente de un asalto. Mis recomendaciones son las siguientes: Investigue al personal lo mejor posible, revise sus referencias y haga todas las llamadas de confirmación durante el proceso de selección y contratación. Evite que haya mucho efectivo dentro del negocio. Haga inventarios periódicos y sorpresa, de tal forma que el personal nunca esté seguro de cuándo se va a hacer la siguiente revisión. Contrate un seguro, contrate una alarma, ponga cámaras de vigilancia, nunca deje trabajar a su personal sin estar registrado en el instituto Mexicano del Seguro Social (o su equivalente en otros países). Todas las acciones son importantes. Mientras mas estructurada esté la franquicia, tendrá mejores respuestas a estos cuestionamientos.

REGULACIONES. Tener una franquicia implica sujetarse a los canales de suministro de mercancía. Esto es una ventaja, siempre y cuando el franquiciante tenga los medios y los canales para informar a sus franquiciatarios de que cumple con las regulaciones que las autoridades establecen. Es importante que se investigue los procedimientos que tiene establecida la franquicia para demostrar que se cumple con las regulaciones sanitarias (en caso de negocios de alimentos), de importación de mercancías o de legalidad de las marcas de los productos que maneje.

COMPETENCIA INTERNA. Es deseable que todas las sucursales de la franquicia cuenten con el mismo sistema de operación, los mismos procedimiento de producción y de atención al cliente y los mismos productos. Existe sin embargo algunas que "protegen" sus tiendas y son las primeras en recibir la mercancía mas atractiva o la de mayor demanda. Dentro de la investigación que se haga hay que confirmar con el franquiciante y los franquiciatarios cómo se manejan al respecto. De

tal forma que se tenga la mayor certeza posible de que se manejará un criterio uniforme entre las sucursales propias y las franquiciadas.

MALAS PRÁCTICAS DE OTROS FRANQUICIATARIOS. Un mal indicador es cuando hay franquicias que "inventan" su propia forma de hacer negocios y difiere con lo establecido por la franquicia. Es probable que este tipo de franquiciatarios tengan razón y hayan encontrado una mejor forma de hacer las cosas. En todo caso es importante que la franquicia tome cartas en el asunto y haga lo necesario para que la operación sea uniforme. Se puede presentar el caso de una competencia desleal, desde dentro de la cadena de franquicias. Es necesario saber qué casos se tienen y cómo los maneja la franquicia.

MALAS PRÁCTICAS DE LA COMPETENCIA: Es difícil que un negocio solo pueda hacerles frente (precios subsidiados, mala publicidad, etc). La franquicia deberá tener sus estrategias para contrarrestarlos oportunamente. Haga todas las preguntas posibles de cómo lo han manejado y qué pueden hacer si se llega a presentar en el futuro.

El marco legal de la franquicia.

Inicié este capítulo con la definición de la franquicia y en este apartado hablaré de los temas legales que el futuro franquiciatario debe dominar. Busca en primer lugar dar certeza a los inversionistas (franquiciatarios) y cuidar el uso de los bienes del que otorga la franquicia (franquiciante). Se cuentan con tres elementos básicos para el otorgamiento de la franquicia.

LA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA (C.O.F.). Este documento (que no implica la aceptación de las condiciones del contrato) contiene la información básica de la franquicia, recomiendo guardar una copia firmada por el franquiciante o su representante. De conformidad al artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial debe entregar al franquiciatario previamente a la firma del contrato y debe contener al menos:

- Nombre, denominación o razón social, Domicilio y nacionalidad del Franquiciante.
- Descripción de la franquicia
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que adopte la franquicia.
- Derecho del franquiciatario a conceder o no sub-franquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo.
- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
- En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

EL CONTRATO DE FRANQUICIA. Es un acuerdo de voluntades entre el franquiciatario y el franquiciante. Este es el documento que regirá la relación entre Ustedes y deberá ser leído y comprendido en cada una de sus cláusulas. Tome en cuenta que una vez firmado están obligados a cumplir todos los compromisos ahí expuestos. Por la forma en que se diseña la franquicia, el contrato casi tiene el carácter de adhesión, es decir: Se acepta todo o nada. Investigue qué cláusulas son negociables y cuáles no. Estos son los aspectos más importantes que debe considerar al evaluar la franquicia.

- Esté de acuerdo con lo establecido en la Circular de Oferta de Franquicia.
- Quién esté firmando como representante, tenga los poderes suficientes para firmar el contrato. Pida ver el poder de esta persona.

- Que quien otorga la licencia de marca esté facultado para hacerlo. Pida que se le exhiba el registro de la marca a nombre del franquiciante o en su defecto la licencia de uso de marca para licenciarla a su vez.
- Vigile que el tiempo de duración del contrato sea el adecuado para recuperar la inversión y obtener la utilidad que se le ofreció.
- Revise que las cláusulas de rescisión anticipadas del contrato sean por causas controlables por Usted. Es decir que los fenómenos naturales o comerciales no sean causales para que no pueda cumplir el contrato.
- Qué se establezca claramente el territorio en el que Usted operará la franquicia, las restricciones y excepciones.
- Que se establezca en qué forma y con qué frecuencia recibirá la asistencia técnica.
- Que se establezca los parámetros para la elección del local y las condiciones para una reubicación del negocio.
- Que quede clara si existe la posibilidad de traspasar los derechos de la franquicia a un tercero y bajo qué condiciones.
- Las condiciones de la proveeduría.

LA LICENCIA DE USO DE MARCA. Uno de los temas fundamentales de la franquicia (y básicamente por lo que se paga un derecho) es la de usar la marca del franquiciante: la licencia de uso de marca permite que un tercero explote la marca bajo ciertas condiciones. Es indispensable que ésta se entregue por escrito y que especifique las características de la marca que se está licenciando, las condiciones para su uso, la duración y las categorías en las que se puede utilizar. Dentro de esta licencia debe venir especificado que quien la otorga es el titular de la marca o un licenciataria, este último debe estar facultado para sub-licenciarla a su vez.

MANUALES, PLANOS ARQUITECTÓNICOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. Para transmitir los conocimientos del negocio el franquiciatario le hará llegar esta información. Debe recordar que forma parte del contrato de franquicia y debe conservarla junto a este. Con esta documentación el franquiciatario demostrará que se le hizo transmisión de los conocimientos necesarios para operar el negocio. En todos los casos debe seguir al pie de la letra lo transmitido por este medio.

LOS REPORTES DE VISITA DE ASISTENCIA TÉCNICA. Aunque estos documentos no forman parte del contrato de franquicia, si servirán para demostrar que se ha entregado la asistencia técnica ofrecida en el contrato. Una vez operando su negocio, recibirá la visita del asesor y una vez que haya revisado la operación y el local, le hará una serie de recomendaciones que deberá dejar asentadas en un reporte que le pedirá firmar. Firme solo si está de acuerdo con la información contenida ahí y en todo caso haga las anotaciones pertinentes, suministrando la evidencia que tenga. Este es un documento que servirá para demostrar el grado de cumplimiento del contrato de franquicia por ambas partes, conserve cada uno de estos reportes.

LOS REPORTES DEL FRANQUICIATARIO. Dentro del contrato o los manuales, el franquiciatario estará obligado a entregar reportes con alguna periodicidad. Entréguelos en tiempo y forma y conserve una copia del acuse de recibido.

LAS CIRCULARES Y COMUNICADOS. La franquicia le informará de cambios en los manuales de operación mediante comunicados (dirigidos a todos los franquiciatario o a Usted en específico). Estos forman parte integral de los manuales y como tal se deben conservar. Cuide de que estos documentos estén siempre en el orden y que se cumplan con las disposiciones ahí contenidas. En el otro sentido, conserve todos los acuses de los comunicados que le haga llegar al franquiciante (y por supuesto de sus respuestas). Evite la comunicación verbal, sobre todo en el caso de inconformidades y solicitudes.

La ubicación de la franquicia.

Dicen los clásicos que el secreto de un negocio está en la ubicación y nada más cierto que eso. Una de las características de la franquicia es que ya tiene experiencia de las ubicaciones que mejor funcionan para el negocio, esa es la experiencia por la que el franquiciatario paga. El franquiciante le informará de las características y zona donde debe buscar el local para establecer el negocio. Utilice todas las alternativas para la búsqueda del local:

- **PEINAR LA ZONA.** Haga una visita a la zona y busque, dentro de las calles que cumplan con las características del franquiciante, locales en renta. Anote los teléfonos y haga citas posteriormente.
- **REVISE PERIÓDICOS** y lugares en donde se anuncie la renta de locales comerciales. No omita ninguno, no sabe en qué momento puede surgir la oportunidad.
- **CONSULTE A LOS AGENTES INMOBILIARIOS.** En casi todas las ciudades del país hay gente dedicada a correr inmuebles (para la venta o renta), revise que alternativas tiene en cartera.
- **CONTRATE LOS SERVICIOS DE UN CORREDOR.** Estos profesionales buscan los locales por Usted, tienen la experiencia para negociar locales que no están en renta y hacen propuestas. Pregunte por el precio de sus servicios, puede ser una buena inversión.

Desde la negociación de la franquicia pregunte si cuentan con propuestas de locales. Si es así visítelo, nunca acepte un local que no haya revisado.



CAPITULO VI. QUIERO UN NEGOCIO INDEPENDIENTE.

¿Qué es un negocio independiente?

Tener su propia idea de negocio y llevarla a cabo con las mejores herramientas que tengas a la mano. Significa que no hay alguien que esté dando instrucciones y es un negocio que se abrirá con la mejor disposición del inversionistas, su experiencia y con la asesoría de la gente de su confianza.

La mayor parte de los negocios se abren siguiendo esta fórmula. Desafortunadamente la buena voluntad no siempre es suficiente y se recomienda tener toda la asesoría posible. ¿Las ventajas? son muchas:

- El Emprendedor tiene ante si un concepto de negocio que desarrollar que cumple con su expectativa del negocio, es decir que lo está haciendo a la medida y gracias a eso podrá estar mas a gusto.
- La marca con la que se conozca el negocio será de su propiedad y podrá recibir el beneficio mas adelante.
- Puede generar un plan de crecimiento a su propio ritmo y crear tantas variantes y alternativas para cautivar al consumidor como sea necesario.
- Puede tener a tantos proveedores como convengan al negocio y sobre todo, puede hacer los procesos de producción y atención al cliente de acuerdo a las necesidades del mercado en específico al que va dirigido.

Ventajas siempre habrá y es labor del Emprendedor ponderar todos los riesgo a que se enfrenta un negocio independiente:

- Una Marca que aún no tiene el reconocimiento de la gente y es necesario invertirle para posicionarla en la mente del consumidor.
- Iniciar con la búsqueda de proveedores hasta encontrar los adecuados.
- Necesidad de desarrollar los procesos de administración, producción y atención al cliente. Correcciones de los procesos durante la operación hasta encontrar los adecuados para el negocio.
- Adquisición de mercancía a precios para un solo negocio, sin beneficiarse de las economías de escala (compra por volumen).
- Planeación de espacios, mobiliario e instalaciones por primera vez, incurriendo en errores por falta de experiencia.
- Hacer frente a la competencia solo.

En los siguientes capítulos analizaremos algunos aspectos importantes a cuidar en el desarrollo de su negocio independiente. No es mi intención hacer un manual para poner uno, existe mucha bibliografía al respecto, solo quiero transmitir la experiencia que me ha tocado vivir al ayudar poner negocios de este tipo.

Diseño del concepto de negocio.

¿Por qué los negocios triunfan? ¿Cuáles son los ingredientes para que funcione? El primer paso para abrir un negocio es tener definido qué negocio es. Parece un enunciado simple, pero encierra muchas reflexiones. Un concepto de negocio implica ofrecer al consumidor un satisfactor (producto o servicio) que le permite vivir de mejor manera. Véase a sí mismo como consumidor: ¿Qué le hace decidir por comprar un producto? Seguramente hay muchas respuestas, yo le propongo una: lo que ofrecen puede cubrir mi necesidad. Este es el primer paso para hacer el diseño del concepto de negocio, piense en las necesidades del consumidor.

Hay necesidades primarias (comer y vestir) que se satisfacen de múltiples formas, pero hay mucha distancia entre vestir con ropa del tianguis⁶ y con la que se vende en

⁶ En México el Tianguis es un tipo de mercado tradicional, cuyos orígenes están en el comercio prehispánico. En una plaza (área pública) se ofrecen todo tipo de mercancías. En la actualidad es la forma de comercio más popular en el país.

un centro comercial triple A. Así que cubrir una necesidad primaria no es suficiente para hacer un concepto de negocio. Es necesario ir más allá: El valor agregado. Por ejemplo: cubrir la necesidad de comer y la de economizar, cubrir la necesidad de vestir y de pertenecer a un círculo social determinado.

Detectar una necesidad en el mercado no es tarea fácil y por eso la carrera de mercadotecnia ha tenido tanto auge. Se hace necesario investigar al consumidor sobre sus necesidades, sus preferencias, hábitos de consumo y todos sus patrones de consumo. Para emprender su negocio independiente es necesario hacer una investigación lo mas profunda posible.

En el capítulo tercero le pedía que reflexionara sobre en qué negocio se sentiría más a gusto, pregúntese: ¿qué necesidad puedo satisfacer? es probable que surjan muchas alternativas y para analizarlas tome en cuenta:

- Qué tipo de cliente quiere atender
- Con qué frecuencia consume ese producto o servicio.
- Cuánto está dispuesto a pagar
- Qué competencia existe.

Repítalo para todas las alternativas que surgieron, auxíliese de toda la información posible (incluyendo consultar a especialistas), tome una decisión y quédese con ella hasta, si fuera el caso, que demuestre que no es atractivo.

El nicho de mercado⁷ que ha elegido le permitirá diseñar una **promesa de venta**. En base a ella deberá diseñar el resto del negocio. El principal reto de un negocio independiente es tener congruencia entre lo que ofrece y lo que el cliente está buscando. En la medida en que el consumidor obtenga satisfacción a su necesidad, es que preferirá su negocio.

⁷ Me refiero a Nicho de mercado a un tipo específico de cliente. Por ejemplo: amas de casa con hijos entre los 3 y los 7 años de un ingreso promedio entre 3 y 5 salarios mínimos.

Una Promesa de venta se resume en los beneficios (**características**) y las satisfacciones (**experiencia de compra**) que el cliente puede obtener de adquirir y consumir un producto. Por poner algunos ejemplos:

- Coca Cola no solo vende una bebida refrescante, ofrece un estilo de vida y de convivir. Así que el consumidor compra con cada botella una satisfacción de tipo social.
- Un arquitecto no solo vende la construcción de una casa, vende la comodidad de tener un producto terminado sin tener que lidiar con proveedores, trabajadores, autoridades, etc.
- Una florería no vende solo flores, vende la posibilidad de halagar a un ser querido.

Si ya tiene la promesa de venta, lo siguiente es identificar la forma en que cumplirá con la promesa a su futuro consumidor. Así que diseñe, qué productos, qué servicio, qué precios, con qué instalaciones, con qué ubicación y con toda esta información haga el diseño del producto y del lugar en donde se ofrecerá. A esto me refiero con ser **congruente**, cautivar al cliente con una promesa de venta y cumplirla.

¿Qué necesito tener?, ¿qué necesito saber para abrir el negocio?.

En la medida en que planeemos mejor, menos imprevistos tendrá así que tómesese todo el tiempo necesario para completar el **plan de negocios**⁸ que inició en el capítulo cuarto.

EL CONSUMIDOR. Dentro del diseño del negocio y la promesa de venta se implica el tipo de consumidor al que irá dirigido el negocio. Haga una lista con la siguiente

⁸ Plan de negocios es el documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los mismos. Fuente: **Universidad Politécnica Para El Desarrollo De La Competitividad Empresarial**. www.updce.ipn.mx

información de su futuro cliente, manténgala cerca para consultarla en cada decisión que haya que tomar:

- Edad del cliente al que va dirigido.
- Capacidad de compra (por nivel de ingreso y gasto).
- Nivel de estudios.
- Hábitos de consumos (de productos competidores y sustitutos⁹).
- Qué personalidades influyen en sus decisiones.
- Qué lugares frecuenta.
- Los negocios que atienden a ese sector de consumidores tienen éxito, ¿por qué?

LOS PRODUCTOS. El cliente busca satisfacer sus necesidades al consumir los productos, los negocios buscan poner a disposición del cliente la mejor cantidad y variedad de estos satisfactores. Así por ejemplo una tienda de abarrotes vende muchos productos, pero la necesidad que cubre puede ser el precio, la cercanía, la variedad, etc. No piense en los productos que a Usted le gustan, piense en la forma en que cubrirán la necesidad del cliente y el precio en que lo puede pagar. De acuerdo a la demanda, la variedad de producto puede ser incrementada o disminuida, pero eso forma parte de un plan posterior. En relación a la cantidad que el cliente puede pagar, defina el precio de venta (en comparación con otros negocios) y el precio que puede pagar por la materia prima o los productos de los proveedores. Todo negocio está hecho para ganar dinero, debe haber una relación sana entre ambos.

LA MARCA. Esta es la primera oportunidad para consultar las características de su cliente. El nombre comercial será su forma de identificación con y en poco tiempo lo distinguirá de la competencia y será signo distintivo del producto. Así que busque uno que sea fácil de recordar e identificar por su cliente. No olvide hacer una búsqueda en las bases de datos para saber si es posible registrarla para luego hacer el trámite ante el IMPI¹⁰. Una buena recomendación es que tenga de 3 a 5 alternativas de marca y las someta a consideración de sus futuros clientes. La idea

⁹ En El capítulo cuarto hablamos del mercado potencial, en donde confluyen productos competidores (iguales) y sustitutos (que cubren la necesidad con algunas variantes).

¹⁰ Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. www.impi.gob.mx.

es saber qué tanta aceptación¹¹ tendrá. La información sobre el negocio, el producto y el consumidor le servirán al diseñador como **pauta creativa**¹² para generar un logotipo, nuevamente busque la opinión de sus clientes, elija el logotipo que mas aceptación tenga y que le agrade a Usted.

LOS PROVEEDORES. En relación a los productos y al tipo de cliente que ya definió ubique a los proveedores que le suministrarán la materia prima o los productos. Asegúrese de tener más de uno y que pueda conseguir el mejor precio posible. Tome en cuenta para decidir por un proveedor el valor agregado que obtiene:

- Capacidad de surtir (tamaño de inventario)
- Crédito.
- Facilidad de entrega.
- Garantía.
- Facturación.

EL PERSONAL. El cliente percibe las diferencias entre un negocio y otro gracias al servicio que recibe. Decida el tipo de atención que tendrá y verá el perfil de personal que debe contratar. Tome en cuenta que pagar un bajo salario solo le atraerá personal de perfil bajo y poco podrá hacer para tener altos estándares de calidad en el servicio. Tome en cuenta:

- Edad de su cliente y del personal, ambos deben estar cómodos al pedir y dar el servicio.
- Escolaridad
- Experiencia previa
- Identificación con los valores del cliente (gustos, intereses, círculo social, etc).
- Sueldo que ofrece negocios que atienden a consumidores semejantes al suyo.
- Expectativa de crecimiento del personal.

LOS PROCEDIMIENTOS. Identifique los principales procesos del negocio y diseñe cómo es que se deben hacer. Es probable que para algunos necesite recurrir a un

¹¹ FISHER, Laura: Mercadotecnia, Segunda Edición. Ed. McGraw Hill, 1997. P. 133.

¹² La pauta creativa se refiere a las características que tiene el consumidor y su disposición de compra que esperamos tenga frente a nuestro negocio. Mientras mas datos le pueda proporcionar a su diseñador tendrá mas elementos para desarrollar un logotipo que cautive a sus consumidores.

experto, mi recomendación es que lo haga. Si es un negocio de comida, pague un curso para aprender a hacerlo, si es de reparación de calzado contrate a alguien para que le enseñe como se hace. Mientras mas sepa cómo se hacen las cosas en su negocio, mas posibilidades de entregar el producto o servicio que ha prometido a su cliente. Considere estos procesos:

- Hacer el producto o servicio
- Atención al cliente
- Manejo de caja (Cobro al cliente, pago de proveedores, cierre de día).
- Solicitud y compra de mercancía (materia prima o productos)
- Conservación del producto (Manipulación, almacenaje y Refrigeración).
- Reclutamiento, selección, contratación, pago de salarios y baja del personal¹³
- Administración del negocio (contable, reportes de ventas, etc.)

EL LOCAL. Ya tiene mucha información y puede imaginar el local ideal para su negocio. Entre qué calles, cuánto le debe costar, qué características debe tener, el tamaño, etc. Haga la búsqueda del local con tiempo suficiente, es probable que no lo encuentre en la primer semana. Busque la ayuda de corredores de inmuebles que le proporcionen opciones (sobre todo que los tengan en su cartera), busque negocios que puedan dejar el local en corto tiempo y negocie con el arrendador. La mayor parte del éxito de su negocio dependerá de la ubicación. Así que rechace locales que:

- No cumplan con las características que se planteó solo por que tenga un precio bajo.
- Locales que no cumplan con las condiciones mínimas de estructura o de seguridad.
- No cuenten con todos los servicios
- Que no tengan los permisos de las autoridades para ser local comercial (específicamente de su giro)¹⁴

¹³ Tome en cuenta que el tema de la contratación del personal es muy delicada, busque la ayuda de un abogado especializado en temas laborales para que lo asesore en el proceso de contratación y baja del personal. Siga todas sus indicaciones, le ayudará a evitar problemas en el futuro.

¹⁴ En algunas ciudades se ha establecido como requisito para abrir un negocio que cuente con el Permiso de Uso de Suelo. Este lo ha definido la autoridad como parte de su plan de desarrollo Urbano. Si un local no tiene contemplado un giro de negocio, rechazarán su solicitud y no podrá abrir el negocio. Investigue antes de firmar el contrato.

EL MOBILIARIO Y EQUIPO. Haga un listado del mobiliario y equipo que tendrá en el negocio, busque todas las alternativas que existan, este al pendiente de las Exposiciones de su localidad y haga los contactos necesarios. Evalúe:

- Precio
- Calidad
- Garantía
- Necesidades de mantenimiento
- Asistencia telefónica y presencial
- Entrega a domicilio.
- Refacciones.

LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD. ¿Cómo va a dar a conocer su nuevo negocio? mientras mas especializado sea su concepto de negocio, mas certera tendrá que ser la promoción y publicidad que haga. En algunos casos regalar volante fuera del local será suficiente, pero no siempre es así. Piense como su consumidor, no solo lo tiene que informar, lo tiene que cautivar: ¿Cómo se "enamoraría" usted del producto? no dude en consultar a expertos, busque el visto bueno de sus clientes.

LA ADMINISTRACIÓN. Este es un tema muy importante. Decía yo que todo negocio tiene como finalidad ganar dinero, así que es importante que sepamos que está ganando dinero. Esto solo se puede obtener mediante sistemas de administración. Considere utilizar software para registrar los movimientos del negocio y la asistencia de un contador para llevar las cuentas con Hacienda al día. No deje pasar un día sin hacer esto. Algo importante que considerar es que el negocio puede crecer muy rápido y será necesario multiplicar las actividades de administración. Tome en cuenta los siguientes procesos administrativos dentro de su planeación para que los pueda empezar a llevar desde el primer día:

- Control de entradas y salidas de inventarios.
- Auditoría de inventarios.
- Manejo de caja
- Control de asistencias del personal

- Pago de nómina
- Manejo de caja
- Arqueo de caja
- Contabilidad
- Objetivos de ventas, seguimiento e incentivos.

LA PROYECCIÓN FINANCIERA. En el papel el negocio debe ser rentable, más aún en la realidad. Con toda la información haga un estado de resultados proyectado. Identifique el nivel de venta que debe tener, los costos de los productos y los gastos en que incurrirá. Vea con otros negocios similares qué niveles de venta alcanzan. Tome en cuenta que a mayor competencia, las ventas pudieran repartirse. Vea todos los escenarios posibles y calcule el punto de equilibrio (en donde las ventas solo alcanzan para pagar el costo del producto y los gastos), si la proyección de las ventas no son suficientes para alcanzarlo, replantee el plan de negocios de tal forma que pueda captar mas clientes, bajar el costo del producto, contratar a menos personal, hacer mas publicidad, etc. En la siguiente página encontrará un ejemplo de Estado de Resultados Proyectado. Tome en cuenta:

1. El punto de equilibrio calcula la cantidad mínima de venta necesaria para que se cubran los gastos fijos. La fórmula para calcularlo es: **Costos fijos / % de margen de utilidad**. En el ejemplo se tiene un margen del 50% y gastos fijos por 18,912. Es decir: $18,912/0.50 = 37,824$
2. Se muestran tres escenarios: pesimista, realista y Optimista. De acuerdo a los estudios que se hagan, la comparación con otros negocios se puede establecer una expectativa de venta realista. Recomiendo hacer el ejercicio de reducir un 20% para determinar el escenario pesimista e incrementar en un 20% para el optimista. En su conjunto nos da idea de cómo se comportaría el negocio en distintas situaciones.
3. Se muestra al final del cuadro la recuperación de la inversión. Esto se refiere a saber en cuantos meses se recuperaría la inversión en cada uno de los escenarios.

4. La TIR (Tasa Interna de Retorno) se refiere al rendimiento que lograría la inversión. Generalmente se compara con otros instrumentos de inversión (Bancarios sobre todo).

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

	PUNTO DE EQUILIBRIO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
VENTAS	37,824	40,000	50,000	60,000
COSTO DE VENTA 50%	18,912	20,000	25,000	30,000
UTILIDAD BRUTA	18,912	20,000	25,000	30,000

GASTOS DE OPERACIÓN	17,078	17,100	17,200	17,300
Renta	8,000	8,000	8,000	8,000
Nómina 2 empleados	4,000	4,000	4,000	4,000
Carga Social	1,200	1,200	1,200	1,200
Luz	1,000	1,000	1,000	1,000
Teléfono	500	500	500	500
Fletes	2,000	2,000	2,000	2,000
Mermas 2%	378	400	500	600

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1,833	1,833	1,833	1,833
Contador	1,000	1,000	1,000	1,000
Papelería	500	500	500	500
Uniformes	333	333	333	333

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	0	1,067	5,967	10,867
UTILIDAD / VENTAS	0%	3%	12%	18%

INVERSIÓN	100,000	100,000	100,000	100,000
Recuperación Inversión (Meses)		93.75	16.76	9.20
TIR Anualizado	0%	13%	72%	130%

Piense a futuro: el plan de expansión.

En el apartado anterior exploramos lo que el plan de negocios debe contener para poder abrir el negocio. Tómese un tiempo para decidir hasta donde quiere llevar el negocio. Piense en si lo va a satisfacer tener una gran cadena de tiendas o si prefiere estar al frente de su negocio y hacerlo prosperar. Nos preparamos para alejarnos del

fracaso, pero pocas veces nos preparamos para el éxito y eso puede ser un fracaso de mayores dimensiones.

He denominado como "el síndrome de la segunda tienda" cuando se abre un segundo negocio y este fracasa. Resulta que en el primero se obtuvieron buenos resultados y nos animamos a abrir una segunda tienda, pareciera que ya dominamos el negocio y entonces dejamos de planear como en la primera, se dejaron de hacer cosas que nos dieron resultado y es necesario dedicar el tiempo entre ambos negocios. El segundo no despega como se quisiera y el primero baja por la falta de atención. Resultado: se deja el segundo y se vuelve toda la atención al primero (que es el que está dejando utilidades y sostiene la operación del segundo), así que al poco tiempo el segundo quiebra por falta de atención y una planeación deficiente.

Decía uno de mis maestros "no olvides lo que te hizo tener éxito", y eso pasa con el segundo negocio. Dejamos de lado la experiencia y queremos volver a inventar, o peor aún, damos por sentado que las cosas sucederán por que nosotros ya sabemos como sucede.

Así que mi recomendación es pensar en el primer negocio como si fuera parte de una cadena, administrarlo como si solo fuera uno mas del negocio y aprender a dividir el tiempo desde el primer día. Dejar que sean los procesos los que lleven el negocios y no nuestra personalidad, así el día que tengamos que repartirnos el cambio no sea drástico y se pierda el control. Recuerde cada uno de los pasos que hizo para que el primer negocio fuera exitoso, repítalos, mejorelos, nunca los de por obvios.

Prepárese para el éxito.

Mantener un espacio en el mercado.

Abrir el negocio es apenas el primer paso, ahora es necesario ocupar un espacio en la mente del consumidor y en el mercado. Esto significa mantener nuestra promesa de venta al cliente, estar atento a la competencia y buscar nuevas formas de que nos prefiera el consumidor.

MANTENER LA PROMESA DE VENTA. Ya había yo hablado de la congruencia entre lo que se promete y lo que se le cumple al consumidor. Es muy fácil que se desvirtúe si no damos seguimiento a las acciones que dan cumplimiento a la promesa de venta:

- Asumir que el cliente está contento con lo que le entregamos.
- Dejar de capacitar al personal.
- Dejar que los procedimientos escritos sean letra muerta.
- Bajar la calidad del producto.
- Cambiar de proveedores sin verificar la calidad de los productos.
- Dejar de probar los productos.
- Dejar de estar al tanto de las acciones de la competencia.
- Dejar de buscar nuevos clientes.
- Buscar nuevos clientes como única forma de hacer rentable el negocio.
- No hacer las correcciones necesarias al personal o a los procedimientos.

En ISO 9000 se plantea un programa de trabajo, se ejecuta, se controla y se mejora. Siempre en ese orden. La invitación es hacer lo mismo, en un ciclo constante:

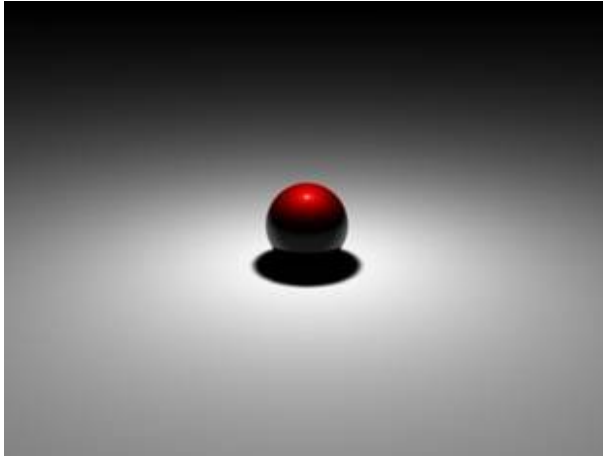
1. Planear lo que se hace para cumplir la promesa de venta.
2. Hacer lo que se planteó.
3. Revisar cómo se hizo, cuándo se hizo y cómo se hizo. Hacer las correcciones necesarias.
4. Mejorar el proceso, para entregar un mejor producto.

No es la meta de todos los negocios destacarse, ocupar el primer lugar en el mercado. Aunque parezca deseable. Eso es una decisión de cada emprendedor. Lo que si es fundamental es tener presente qué lugar queremos ocupar en el mercado. Y en base a eso tomar las acciones necesarias. Si ya tiene funcionando su negocio o cuando este ya esté funcionando lo invito a que haga las siguientes actividades en forma constante (por lo menos dos veces por año):

- Investigue qué quiere su cliente, que tan satisfecho está con el producto que le entrega.

- Investigue qué hace su competencia, qué está haciendo bien, que no está haciendo bien.
- Investigue qué hacen negocios similares al suyo (aunque no sean del mismo giro), qué buenas prácticas puede tomar para Usted.
- Indague qué piensa su personal, qué considera que están haciendo bien y qué podrían mejorar.
- Estudie si su personal está a gusto en su trabajo, revise todas las fuentes de inconformidad, tome acciones.
- Evalúe qué acciones inmediatas puede adoptar y en qué medida le ayudan a cumplir con la promesa de venta.

Sobre todo, no acepte el lugar que le toca en el mercado, haga lo necesario para ir por el que se planteó. Es muy fácil dejarse llevar por el conformismo. Todos los negocios pasan por altas y por bajas y hay algunos que parece que permanentemente están en crisis y de todos esos siempre hay uno que destaca, ¿Por qué no el suyo?



CAPITULO VII. ¿FRANQUICIA O ME AVIENTO SOLO?

Todos los que tienen una franquicia han pasado por esta pregunta, así que es importante detenernos aquí. La intención de este libro es de darle información para que tome una decisión sobre qué negocio

poner. Los negocios independientes son muy buenos, sin ellos no habría nuevas franquicias y las franquicias son muy buenas, por que proceden de negocios independientes. Así que la decisión es suya, vea paso a paso sus fortalezas (de acuerdo a los capítulos previos) y sus debilidades. Considere que la franquicia le debería de suplir en aquellas deficiencias que está detectando. En este capítulo quiero hacer una evaluación para que le ayude a detectar en qué sistema se va a sentir mas cómodo.

LOS PROCEDIMIENTOS.

Cada uno de los negocios requiere de políticas y procedimientos. Por más sencillo que parezca el negocio, verá que están establecidos. Es probable que no se midan, ni se les de seguimiento y por eso es necesario reinventar el negocio a cada paso y ni hablar del crecimiento, éste sería un lío. La franquicia lo que ofrece es que ya tuvo la experiencia, ya cometió los errores y le brinda una serie de políticas y procedimientos que le han permitido llegar hasta donde está. Ciertamente es que no es garantía, que seguirán aprendiendo, cometiendo errores y aprendiendo; pero dentro de un sistema y es mucho mas fácil detectar los errores y corregirlos.

Por otra parte, al poner un negocio independiente se puede establecer los procedimientos que uno crea convenientes, así se ajustan a nuestra idea de negocio y no es necesario pasar por la supervisión de alguien más. Esta es una gran ventaja, eliminar la camisa de fuerza que puede significar respetar las normas de la franquicia. En esencia esto es una ventaja por que:

- Se responde más rápidamente a los cambios del mercado.
- Se puede aprender y mejorar el proceso con mayor facilidad.
- Se ajusta perfectamente a la idea de negocio que se tiene.

Como observa, cada una tiene sus ventajas. Solo es cuestión de no caer en la trampa de creer que los cambios constantes de procedimientos nos traerá el éxito, cambios constantes desorientarán al personal, al cliente y hará más difícil medir el desempeño del negocio. Por la otra parte, creer que el sistema "probado" de la franquicia garantiza el éxito también puede ser peligroso, todos los negocios requieren de ser flexibles y las franquicias deben entender que es así.

LA MARCA.

Nunca será suficiente lo que se hable de la marca, es el activo más importante de un negocio. Así la franquicia cuida de sus derechos y de su sana explotación, como el negocio independiente trabaja para posicionarlo en el lugar que quiere del mercado.

Es constante la pregunta de por qué pagar el derecho de franquicia y básicamente tiene que ver con todo el trabajo que se le hizo a la marca y que de inmediato goza el franquiciatario, así que es justo que el franquiciante recupere una parte de su inversión.

Por el mismo camino pasará el negocio independiente en su intento de posicionar su marca. Invertirá en diseñadores, mercadólogos, publicidad, anuncios, registros, etc. y todo esto hasta que el negocio finalmente se posicione y obtenga las utilidades esperadas. Usted no querrá que nadie utilice su marca sin obtener un beneficio por esto ¿No es así?

CAMBIAR DE MARCA.

En todo negocio existe la posibilidad de hacerlo. El Re-branding (como se le conoce) es un proceso delicado, riesgoso y que no siempre obtiene los resultados necesarios.

¿Por qué pasa esto? Pueden suceder errores en el registro de las marcas y, necesidades del mercado.

Tener que cambiar de marca en un negocio independiente es una decisión solo de Usted y ponderará lo que mas le conviene (de ahí mi insistencia en recordarle registrar la marca). Sin duda que se reduce el riesgo y que al concentrar a un menor número de clientes que los que se atienden en una cadena de franquicias, es más fácil informar a los consumidores y que acepten el nuevo nombre del negocio.

LOS PRECIOS.

Al pertenecer a una franquicia se compromete uno a mantener las características del producto y el precio establecido por el franquiciante. Es decir que es poco flexible el precio al público incluyendo la posibilidad que sean precios establecidos en el sistema punto de venta (software) y que el franquiciatario no puede manipular. El mejor ejemplo que he encontrado es el siguiente: una franquicia vendía agua de sabor (en vaso de 12 onzas) a un precio; junto a él abrió una nevería que ofrecía un litro de agua por el mismo precio; no solo le costaba trabajo vender el producto, sino que daba la impresión de que el resto de los productos eran igual de caros que el agua (aunque esto no fuera cierto). La conclusión fue que tuvo que dejar de vender el agua por que la franquicia no tuvo la forma de modificar el precio para responder a la competencia.

En un negocio independiente, estas decisiones se pueden tomar muy rápido y actuar antes de que haya un impacto en la percepción del consumidor.

Entonces: ¿Cuál es el beneficio que se tiene al estar dentro de una cadena de franquicias? pues que el beneficio en precio de la compra por volumen y la cantidad de puntos de venta, permite que sea la franquicia quien marque las pautas para establecer las reglas en el mercado. En la medida en que pueda controlar el desplazamiento de la mercancía impondrá las modas, el precio, las promociones, el servicio, etc. Y eso garantiza una permanencia en el mercado que un negocio independiente difícilmente puede lograr.

LOS PRODUCTOS.

Decidir qué productos vender y cuáles no, es un momento crítico del negocio. Dentro de una gama de alternativas se decide por lo que uno considera que el consumidor preferirá. Esto no cambia, sea una franquicia o un negocio independiente, la diferencia está en la forma en que se toman las decisiones.

Mientras más robusta sea una franquicia, tendrá más herramientas para evaluar los productos, contará con los recursos para hacer pruebas en el mercado, adquirirá exclusivas en la venta de productos. Difícilmente un negocio independiente tendrá esta capacidad. No espero que todas las franquicias puedan hacer esto, sin embargo conforme se consoliden van adquiriendo experiencia y la selección de los productos será más certera.

Por otra parte, para un negocio independiente tener mercancía de baja rotación le genera un costo muy elevado, terminará por decidir por arriesgar poco e ir solo por productos de alta rotación (que generalmente dan el menor margen de utilidad) y al dar una pobre variedad al cliente, terminará por perder clientela.

EL TERRITORIO.

Como ya vimos en los capítulos anteriores, la franquicia tiene que mantener un sano equilibrio entre proteger el mercado de una sucursal y ser competitivo en relación a la competencia y capacidad del mercado. El negocio independiente no tiene esta restricción, puede establecerse en donde quiera. Si logra una buena ubicación, tendrá una buena parte del éxito asegurado.

Pero, ¡cuidado! aún cuando sea un negocio independiente, es conveniente que establezca los límites del territorio que se auto-asigne, así sus esfuerzos de promoción se pueden concentrar en un mercado bien definido y decidir cómo hará la expansión.

LA ASESORÍA.

Una de las obligaciones de la empresa que otorga franquicias es dar asesoría técnica a sus franquiciatarios. Es muy conveniente tener siempre a la mano a quien consultar cuando se tiene duda, se corre algún riesgo, se quiere tomar una decisión. Un negocio independiente tendría que acudir a un especialista para recibir esta asesoría o convertirse en su propio asesor (con los riesgos que esto implica).

¿La diferencia? Los costos y el grado de involucramiento que el asesor tenga en el negocio. Por que si bien se cede una parte de la utilidad a la franquicia para recibir la asesoría, en el negocio independiente se tienen que hacer gastos, sea en el consultor o en los errores que se comentan por la ceguera de taller.



CAPITULO VIII. ¿POR QUE A LOS NEGOCIOS LES VA BIEN O MAL?

La práctica profesional me ha permitido conocer negocios muy exitosos y negocios que no alcanzan a durar un mes. En esta parte del libro quiero compartirte algunas reflexiones sobre lo que hace que un

negocio sea exitoso, y en su caso repetir lo bueno y cambiar lo malo.

UNA PROMESA DE VENTA. Los negocios exitosos tienen una promesa de venta para su público. Esto quiere decir que el cliente sabe qué esperar al comprar ahí. No solo se trata de que obtenga un producto, significa que obtendrá un producto de determinadas características y con determinados beneficios de tipo sensorial y emocional. Esta promesa se cumple a través del tiempo y permite que un número mayor de clientes lo viva. Los negocios que son inconsistentes en su promesa de venta tenderán a desilusionar a sus clientes y los perderán.

EXPERIENCIA DE COMPRA. Los clientes compran por un conjunto de características que le ofrecemos y va más allá del producto. Los negocios que son exitosos le brindan buenas razones para comprar: la ambientación del lugar, el trato que recibe, el servicio post-venta, el precio y claro está: el producto. Una característica de los negocios que no logran triunfar es que carecían de "personalidad". Una recomendación adicional: es muy peligroso que esa personalidad la de un empleado, este siempre podrá decidir cambiar de trabajo y su negocio estará en riesgo. Es mejor lograrlo por medio de los procedimientos.

EMPLEADOS COMPROMETIDOS CON LA PROMESA DE VENTA. Que el empleado tome para si la promesa y haga lo necesario para que el cliente la reciba determina que el negocio logre sus objetivos. Un empleado desmotivado o desleal no solo no

cumplirá con la promesa, sino que hará lo necesario para que suceda lo contrario. Algo que Jan Carlzon llama "Girar la pirámide".¹⁵

CONGRUENCIA. Tengo la percepción de que los negocios son muy celosos de sus giros pero sobre todo de la promesa de venta. Me ha tocado ver que por forzar a que el negocio sobreviva se introducen productos que no tienen que ver con el giro o con la promesa y en muchos casos que la contradicen. Esto genera confusión en la mente del consumidor y termina por dejar de asistir al negocio. El mejor ejemplo que tengo de esto son los tacos del **Califa de León** (por la zona de San Cosme en la ciudad de México), es un lugar pequeño (10 m²) que vende los tacos mas caros que he comido (2 USD cada uno) y solo vende dos variedades (Bistec y Costilla). Su promesa es que son los tacos más sabrosos de la ciudad y lo cumple. No hace ningún tipo de promesa de status, comodidad, limpieza, variedad, etc. Hace una promesa muy simple y la cumple. El resultado es que este negocio ha logrado funcionar exitosamente los últimos 40 años.

CONSISTENCIA. De la mano con la congruencia, la consistencia permite que el cliente permanezca a lo largo del tiempo. No sabemos en qué momento regresará un cliente a consumir nuestro producto (mejor dicho nuestra promesa de venta) y si está varía se sentirá decepcionado. Tengo presente el caso de un restaurante que ofrecía el mejor Mole poblano en la ciudad de México. Regresé al cabo de un año y ya ofrecían comidas corridas (menús económicos): nunca regresé.

COMUNICACIÓN. Dice Phillip Kotler¹⁶ que la promoción es lo que permite que el cliente se interese por el producto. Sostengo que los negocios exitosos en verdad no venden sus productos: comunican su promesa de venta y dejan que sea el cliente el tome la decisión. Le irá bien a su negocio en la medida en que la comunicación de su promesa de venta sea clara y directa y obviamente que le resulte interesante a su cliente. La comunicación (o publicidad) engañosa, confusa o incongruente podrá llevar al cliente una vez al negocio pero no ayuda a que el cliente regrese.

¹⁵ CARLZON, Jan. "El Momento de de la verdad". Ed. Diaz de Santos. Versión de libre acceso en Internet: <http://books.google.com.mx/>

¹⁶ KOTTLER, Phillip. "Dirección de Mercadotecnia" Editorial McGraw Hill. 1993

RELACIÓN PRECIO-PROMESA DE VENTA. Sin duda alguna que el precio es un tema delicado en la comercialización de los productos, pero más delicado es la percepción que tiene el cliente de lo que está pagando. Lograr la percepción de estar recibiendo el máximo valor posible a cambio de mi dinero será la clave del precio en que se deben vender los productos. Un precio excesivamente bajo es un arma de dos filos, puede generar la percepción de que se está ocultando algo. En ese sentido vale la pena hacer las aclaraciones pertinentes en la comunicación con el cliente.

RELACIÓN SERVICIO-PROMESA DE VENTA. En cuestión de servicio el cliente siempre está esperando más. Más amabilidad, más servicio post venta, etc. Sin embargo hay un límite mínimo que no está dispuesto a tolerar. Si la promesa de venta es recibir un servicio personalizado, precisamente eso espera recibir, se le podrán ofrecer todos los beneficios adicionales, pero si no recibe el mínimo se sentirá defraudado y no volverá a comprar. Una característica de los negocios exitosos es que tienen bien definido qué significa su estándar de servicio y lo cumplen. No quiere decir que un negocio exitoso tenga que desvivirse por atender a todos sus clientes, se concentra en cumplir su promesa.

OPORTUNIDAD. Estar en el lugar adecuado en el momento adecuado es la clave. Los negocios que logran estar cuando el cliente los requiere logran un impacto mucho mayor y mas duradero. Incluso un cliente es capaz de pasar por alto un mal servicio si en la ocasión que lo necesitaba estuvieron ahí. Pero, ¿cómo saber cuándo el cliente nos va a necesitar? No se puede, hay que estar siempre disponible. Contestar una llamada, tener siempre alguien detrás del mostrador, cumplir con una cita, etc. Los negocios que fracasan cuentan entre su historial una serie de oportunidades desperdiciadas. ¿Se imaginan la mala percepción que se lleva un cliente de un restaurante si le dicen que se acabó el pan? Terrible.

UBICACIÓN.- Si es importante que el cliente conozca la promesa de venta, también es vital que el cliente sepa en dónde le cumplen la promesa. La ubicación tiene que ver con el momento de compra y con la necesidad que se está buscando cubrir. Así que al pensar en su negocio piense en estas variables. Los negocios mas exitosos

que conozco no están siempre ubicados en las calles de mejor tránsito, están ubicados en donde pueden cumplir mejor con sus promesas de venta.

HONESTIDAD. En el primer capítulo expliqué la necesidad de hacer negocios con ética. Creo que es el punto de partida para lograr el éxito. Un negocio que hace una promesa de venta y la cumple: a sus clientes, a sus empleados, a sus proveedores, a sus asociados y todos los que se involucran de una u otra forma en el negocio tenderá a permanecer en el mercado. Quizá no lo sea todo, pero considero que es una buena forma de pasar por la vida.

CONCLUSIÓN

Escribir este libro ha sido la más grande experiencia de mi vida. He tratado de reflejar aquí toda la experiencia acumulada en más de 10 años de administrar negocios de todos los giros. La observación es una buena aliada y siempre me hago la pregunta: ¿Qué está haciendo bien este negocio? ¿Qué puedo repetir? ¿Qué mejoraría yo?

Los libros son sin duda una buena fuente de información y la que se consigue con los dueños de los negocios lo es todavía más. Así que me he dado a la tarea de vivir a través de ellos la experiencia de tener negocios. Los hay de todos los tipos y en todos los casos he aprendido mucho.

Quise tratar en este libro la ética en los negocios porque creo firmemente que los negocios empiezan y terminan exactamente en lo que es uno. Un negocio hecho con honestidad y que resalte nuestros valores tenderá a tener más éxito que aquellos en que solo se ve el beneficio económico. Creo también que los negocios son una forma de vida y qué mejor poder transitar haciendo algo que nos hace ser mejores seres humanos, sirviendo a los demás.