

318308  
8  
2ej



# Universidad Latinoamericana

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL CONOCIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS COMO  
INSTRUMENTO DE INVERSION EN MARCAS Y  
PRODUCTOS, PARA LA COMERCIALIZACION  
DE BIENES Y SERVICIOS, QUE FACILITA  
LA RECUPERACION DE LA INVERSION

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

**SANCHEZ RAMOS GUILLERMO**

ASESOR INTERNO: GUILLERMO LOPEZ RIVAS

MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION.

Uno de los fundamentos que se presentan en el crecimiento de una empresa es el aspecto financiero, especialmente en las ventas, que se ven favorecidas por el uso de franquicias, hecho que lleva implícito el uso de marcas, productos y tecnología, que definen una base para la prosperidad de un negocio, hecho que me llamo la atención en la medida en que como Contador, el área de finanzas se presenta como fundamental para la prosperidad de un negocio, esto me permitió establecer como: Nombre de la investigación: El conocimiento de las Franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos, para la comercialización de bienes y servicios, que facilita la recuperación de la inversión. En esto destaco como: Variable Independiente: El conocimiento de las Franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos. Y como: Variable Dependiente: la comercialización de Bienes y servicios que facilita la recuperación de la inversión. Así como estas variables tomo en cuenta como: Variables Extrañas: La creación de nuevos instrumentos de inversión que nos permitan la comercialización de marcas y productos; otra limitante queda determinada por la prohibición de Franquicias.

Estas variables me permiten establecer la: Importancia Social de la Investigación: La cual radica en que mediante las franquicias se genera inversión en México, creando al mismo tiempo fuentes de trabajo dentro del sector privado, además de disminuir el riesgo financiero del inversionista mexicano en inversiones como marcas y productos, asegurando la utilidad y el desarrollo de una Empresa que comercializa bienes y servicios respaldados por las Franquicias. De donde se desprende como: Importancia Teórica: El beneficio que se aporta a la Carrera del Licenciado en Contaduría, es específicamente al Área de Finanzas. Este beneficio consiste en dar a conocer una forma de inversión en el campo de la comercialización de bienes y servicios a través de la utilización de marcas y productos. Lo anterior me permitió plantear las líneas rectoras de la investigación, así las:

### Hipotesis Alternas de ésta son:

1. Si el conocimiento técnico de las Franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos es una determinante para la comercialización de bienes y servicios, por lo tanto facilita la recuperación de la inversión, luego entonces a mayor conocimiento técnico de las franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos, mayor comercialización de bienes y servicios con mayor facilidad en la recuperación de la inversión.

2. Si el conocimiento técnico de las franquicias, como: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado, así como su funcionamiento como instrumento de inversión en marcas y productos, es una determinante para la comercialización de bienes y servicios, por lo tanto, facilita la recuperación de la inversión luego entonces, a mayor conocimiento técnico de las Franquicias, como: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado, así como su funcionamiento como instrumento de inversión en marcas y productos mayor comercialización de bienes y servicios con mayor facilidad en la recuperación de la inversión.
  
3. Si el conocimiento del sistema de Franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos es una determinante para la comercialización de bienes y servicios, por lo tanto facilita la recuperación de la inversión, luego entonces, a mayor conocimiento de el sistema de Franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos, mayor comercialización de bienes y servicios, con mayor facilidad en la recuperación de la inversión.

De donde selecciono como: Hipotesis Central: Si el conocimiento técnico del Sistema de Franquicias como instrumento de inversión que proporciona: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado; es un factor determinante para la comercialización de bienes y servicios por lo tanto es un factor que nos permite disminuir el riesgo, puesto que el producto o marca a comercializar es conocido y nos asegura mayor facilidad en la recuperación de la inversión que proporciona: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado; mayor es la posibilidad de disminuir el riesgo puesto que el producto o marca a comercializar es conocido y nos permite mayor facilidad en la recuperación de la inversión. Y por tanto como: Hipotesis Nula: Si el conocimiento técnico del Sistema de Franquicias como instrumento de inversión que proporciona: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado; no es un factor determinante para la comercialización de bienes y servicios, por lo tanto, no es un factor que nos permite disminuir el riesgo, puesto que el producto o marca a comercializar, no es conocido y tampoco nos asegura mayor facilidad en la recuperación de la inversión, luego entonces, a mayor conocimiento técnico del Sistema de Franquicias como instrumento de inversión que proporciona: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado; no hay posibilidad de disminuir el riesgo, puesto que el producto o marca a comercializar no es conocido y tampoco nos permite mayor facilidad en la recuperación de la inversión.

Hipotesis que definen como: Objetivo General: Dar a conocer el Sistema de Franquicias como instrumento de inversión en la comercialización de bienes y servicios a través de las marcas y productos. Y seguido como: Objetivo Particular: Establecer la difusión de las Franquicias como un elemento que permite disminuir el riesgo en la recuperación de la inversión. Objetivo Especifico: Incrementar el conocimiento técnico de las Franquicias en cuanto a: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado; en relación a la comercialización de bienes y servicios a través de marcas y productos. Y el como este conocimiento facilita y permite la recuperación de la inversión. Objetivos que establecen como: Objeto de Estudio: El conocimiento de la Franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos igual conceptual simple conceptual complejo.

Que permite el uso de los: Métodos:

- Inductivo, analítico, sintético, deductivo. Por tanto,

De donde se despenden como: Técnica de Investigación:

- Técnica de Elaboración de fichas.
- Fichas de Campo.
- Entrevistas semi-dirigidas.

Esta investigación la realice tomando como Ubicación:

- A) Temporal. 10 de Agosto de 1992 al 10 de Febrero de 1993. Y,
- B) Espacial: Biblioteca U. N. A. M., Biblioteca U. L. A., Centro Internacional de Franquicias. Asociación Mexicana de Franquicias, A. C., Compañía X. S.A. de C.V. ubicada en el D.F., (Gerencia Divisional de Finanzas y Contabilidad), Hemeroteca de la U. N. A. M.

La Delimitación Teórica. Que encuadra el desarrollo de la investigación es que: Las Franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos representan un factor determinante para la comercialización de bienes y servicios, que nos permiten disminuir el riesgo en la recuperación de la inversión, puesto que la marca y el producto a comercializar son conocidos, y es mediante el conocimiento técnico de éstas que proporcionamos a la Carrera un beneficio al dar a conocer una forma de inversión dentro del Campo de las Finanzas, por lo tanto la investigación parte del Area de Finanzas y retoma como temas: la inversión, la comercialización, las marcas y productos, la disminución del riesgo en inversiones, la facilidad en la recuperación de una inversión y su aplicación conjunta. De donde se desprende como: Limitaciones de la Investigación:

-El procesamiento de la información es elaborado.

-La Franquicia es una forma de comercio, que en México apenas empieza a desarrollarse, cuestión que dificulta la recopilación de información documental.

-Los medios para la recopilación de información de campo son restringidos ya que contadas empresas utilizan este instrumento de inversión para la comercialización de sus marcas y productos.

-En el desarrollo de la investigación en su punto teórico, analizo temas como: Generalidades sobre las franquicias, el marco legal de las franquicias, ventajas y desventajas de las franquicias y las finanzas de las franquicias. Y en el caso práctico desarrollo: el presupuesto de una empresa franquiciataria y el contrato de franquicia.

## INDICE DE CONTENIDO.

PAG.

Introducción.

### Capítulo Primero. Generalidades sobre las Franquicias.

1.1 Concepto de Franquicia.....	01
1.2 Tipos de Franquicia.....	04
1.3 Antecedentes de las principales franquicias en el mundo.....	08
1.3.1 Canadá.....	10
1.3.2 Japón.....	10
1.3.3 Australia.....	11
1.3.4 Comunidad Económica Europea.....	11
1.3.5 Brasil.....	13
1.4 Antecedentes en México.....	14

### Capítulo Segundo. Las Finanzas de la Franquicia.

2.1 Las Franquicias como Instrumento de Inversión en Marcas y Productos.....	21
2.1.1 Estudio de las inversiones a realizar por el franquiciador.....	22
2.1.2 Financiamiento.....	23
2.1.2.1 Financiamiento Inicial.....	23
2.1.2.2 Financiamiento de Programa.....	23
2.1.3 Rentabilidad.....	25
2.1.3.1 Rentabilidad del Programa.....	25
2.1.3.2 Rentabilidad de los Establecimientos.....	27
2.2 Las franquicias como Activos Intangibles.....	30
2.2.1 Clases de Activos Intangibles.....	31
2.2.1.1 Patentes.....	32
2.2.1.2 Marcas Registradas.....	34
2.2.1.3 Derechos de Autor.....	35
2.2.1.4 Franquicias.....	36
2.2.1.5 Licencias y Permisos.....	37

	PAG.
2.2.2 Amortización de Activos Intangibles.....	38
2.2.3 Reglas de Presentación.....	41
2.2.4 Presentación en el Balance General.....	42
2.2.5 Impacto de la Inflación en los Activos Intangibles....	43

Capítulo Tercero.  
El Marco Legal de las Franquicias.

3.1 El Contrato de Franquicia.....	45
3.1.1 El Pre - Contrato o Contrato de Reserva.....	45
3.1.2 Contenido del Contrato de Franquicia.....	49
3.2 La Ley de Transferencia de Tecnología y su Reglamento.....	58
3.3 La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial...	61
3.4 El Código de Etica de la Asociación Internacional de Franquicias.....	64

Capítulo Cuarto.  
Ventajas y Desventajas de las Franquicias.

4.1 Ventajas de las Franquicias.....	67
4.1.1 Crecimiento y Desarrollo.....	67
4.1.2 Mano de Obra Comprometida y Leal.....	68
4.1.3 Satisfacción Personal.....	69
4.1.4 Grupo de Talentos.....	70
4.1.5 Diseminación de los Riesgos.....	70
4.1.6 Publicidad amplia y global.....	72
4.1.7 Compendio de todos los Aspectos Positivos.....	72
4.2 Desventajas de las Franquicias.....	73
4.2.1 Legislación: Historia e Impacto.....	73
4.2.2 Mayor Grado de Exposición a Posibles Demandas Judiciales.....	75
4.2.3 Restricciones Impuestas a los Franquiciatarios.....	76
4.2.4 Una Relación a Largo Plazo.....	77
4.2.5 Las Utilidades de la Franquicia.....	78
4.2.6 Se acabaron los Puntos Negativos.....	79

Capítulo Quinto.  
Caso Práctico de una Franquicia.

5.1 Caso Práctico - Presupuesto de una Franquicia.....	84
--	----

PAG.

5.2 Caso Práctico - Contrato de Franquicia.....	86
Conclusiones.....	104
Recomendaciones.....	111
Referencias Bibliográficas.....	113
Indice de Figuras.....	115

## CAPITULO PRIMERO.

### GENERALIDADES SOBRE LAS FRANQUICIAS.

Hoy en día, las franquicias han generado un fenómeno mundial, pues el deseo universal de hombres y mujeres es tener un negocio propio, anhelo que encuentran realizado mediante este sistema que "aunque no es la única fórmula para crecer, es una de las pocas formas viables para hacerlo." (1)

Por lo tanto, este novedoso instrumento ha tenido un desarrollo sin precedentes por tal motivo, me propongo en esta sección explicar el origen de las franquicias.

#### 1.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA.

El vertiginoso crecimiento del sistema económico del mundo de hoy ha impulsado a los empresarios mexicanos, basados en los sistemas de comercialización extranjeros a introducir en la economía nacional nuevos métodos y formas de comercializar sus bienes y servicios, con el fin de allegarse de recursos de una forma fácil y al mismo tiempo disminuyendo el riesgo del inversionista en la recuperación de la inversión.

De esta forma inicio un estudio acerca de las franquicias ya que considero que este instrumento satisface los requerimientos que se mencionarán en el párrafo anterior.

Para conocer la definición de este término es conveniente consultar el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, que a continuación enuncio:

Franquicia: "Es la libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae o por el aprovechamiento de algún servicio público" (2)

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 9 de Enero de 1970, contamos con otra definición de Franquicia:

" Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel

- 
- (1) Revista Emprendedores (marzo - abril 1992), sección especial artículo "Centro Internacional de Franquicias". Editorial Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M. Pág. 25
  - (2) La Franquicia. (Franchising). Editorial Gestio 2,000, S. A., Casa, Francisco Casabo, Manuel, Primera Edición, Junio de 1989. Pág. 9.

en el que el proveedor además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcionará asistencia técnica". (3)

Lo primero que debe entenderse es que la franquicia no es una concesión o licencia más, nombrada de distinta manera ya que una licencia no supone asesoría ni apoyo técnico, sino como ya se mencionó anteriormente únicamente la mercancía y quizá el derecho de usar una marca registrada en determinado territorio dada la ubicación del permisionario o concesionario.

Es por ello, que es importante definir a la franquicia y establecer las diferencias que existen con otras figuras semejantes, como la licencia de marca.

Ahora bien, la definición del Diccionario de la Lengua Española tiene algunos antecedentes históricos, sin embargo, el concepto que pretendo mostrar va más allá de la definición anterior, por lo que trataré de dar un panorama amplio de lo que son las franquicias en cuanto a su desarrollo.

El reciente y acelerado desarrollo de las franquicias ha tomado por sorpresa a consumidores y empresarios, tanto en nuestro país como a nivel mundial, manifestándose ésto de una forma de confusión generalizada entre dos conceptos, como se había mencionado, el de franquicia y el de licencia o concesión de marca. La franquicia es una forma o método para hacer negocios que conlleva a la comercialización de bienes o servicios en la que existe una relación entre quien otorga la franquicia y quien goza de la misma, persiguiendo por ambas partes la eficaz conducción de un negocio, vale la pena mencionar que quien otorga la franquicia, aporta el nombre comercial o marca, además de todos sus conocimientos y experiencias en la forma de operar un negocio; y la otra parte aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo del mismo, mientras que en la licencia o concesión de marca, únicamente se aporta el nombre comercial o marca y la mercancía, sin incluir los conocimientos y la experiencia del propietario de la marca en cuanto a su explotación, esto surge básicamente en Estados Unidos.

Considero que en México ha existido poco desarrollo en la aplicación de estos novedosos conceptos, y esto obedece al

---

(3) Diario Oficial de la Federación. Fecha Enero 9, 1990.  
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Pág. 19-20.

escepticismo en relación con los resultados que pueden obtenerse mediante la utilización de la franquicia, éste escepticismo se deriva de la ignorancia o bien del temor del empresario a perder su inversión.

Por otro lado, desde el punto de vista legal se concibe a la franquicia como una connotación contractual y, a los protagonistas del negocio de una franquicia su carácter como partes de un contrato mercantil, bilateral y oneroso, sin embargo, este concepto tiene una definición funcional que proporciona a la franquicia la importancia que se le daría a una sociedad o empresa común, en donde la coincidencia de intereses del franquiciante y el franquiciatario se encuentra en el mutuo entendimiento de las condiciones de un negocio.

El sistema de franquicias es la mejor forma para contar con una organización de los canales de distribución, con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en el negocio.

En determinados casos, funciona como una poderosa herramienta de mercadotecnia, utilizando una metodología rápida y segura de comercialización a través de la unión de dos partes en pro del desarrollo de un mismo negocio. De un lado tenemos la figura del franquiciante y del otro lado al franquiciatario:

#### **Franquiciante.**

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo en un contrato los derechos, transferencia o uso de estas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa del negocio de los franquiciatarios.

#### **Franquiciatarios.**

Es aquel que adquiere el contrato del derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los servicios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.  
(4)

Definiciones que me permiten establecer un concepto propio de franquicia, el cual se considera válido para una investigación, así:

---

(4) Sistema de Franquicias. Huerdo Lange, Juan. Editorial Centro Internacional de Franquicias. Edición 1989. Pág. 8

La franquicia es un sistema o método de negocios, en donde una de las partes denominada Franquiciante, le otorga a otra denominada Franquiciatario, en forma integral; su nombre comercial o marca, sus conocimientos y experiencias en lo que es la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y registros que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia, las formulas, recetas, controles administrativos, patentes, técnicas y lineamientos operativos y en general la forma en que deberá conducir las riendas de un negocio.

## 1.2 TIPOS DE FRANQUICIAS.

Después de estudiar el concepto de franquicia, considero que es de fundamental importancia el conocer los tipos de franquicia que existen, ya que este factor, es el determinante para utilizar éste instrumento, dependiendo del giro del negocio, por lo tanto, presento a continuación, los tipos de franquicia que existen en sus distintas modalidades:

Los diferentes tipos de franquicia, pueden agruparse básicamente en cuatro categorías diferenciadas: (5)

### 1. Franquicia de Producción.

El Franquiciador es el fabricante de los productos y propietario de enseñanza (conocimientos), siendo la calidad de aquellos y la imagen de marca de ésta, garantía seria ante el mercado.

La marca de fabricación y de distribución son idénticas. Este tipo es adecuado para la confección, zapatos, muebles, etc. Ejemplos de estas franquicias son: Levi's Center, Camper, Roche Bobois, Christofle.

### 2. Franquicia de Distribución.

El franquiciador es comparable a una central de compras en la que se seleccionan y negocian los mejores productos y las mejores condiciones con proveedores, transmitiendo su saber hacer (técnica), al franquiciatario. Son ejemplos de este tipo: Euronido, Spar, Computerland.

En las franquicias de producción y distribución es conveniente hacer destacar que tienen características comunes:

---

(5) La Franquicia (Franchising), Editorial Gestio 2000, S.A. Casa Francisco, Casabo Manuel, Primera Edición Junio de 1989. Pág. 11 a 15.

\* Los puntos de venta adquieren forzosamente una homogeneidad en su aspecto exterior e interior, rótulo, presentación y distribución de productos, mobiliario, etc.

\* La venta propiamente dicha se realiza sobre una gama de artículos idéntica en todos los puntos y se aplica igualmente una política comercial única (niveles de precios, liquidaciones y rebajas, promociones de ventas)

### 3. Franquicia de Servicios.

El franquiciador se encarga de transmitir el saber hacer (técnica) a sus adheridos, pudiendo éstos ofrecer prestaciones similares y a los mismos niveles de calidad y precio, sin existir un producto físico transmitido.

Este tipo de franquicia, justamente por su condición especial en la transmisión del saber hacer de un carácter puramente abstracto, tiene algunos caracteres específicos:

\* El franquiciador debe asistir con mucha frecuencia al franquiciado, haciéndole participe de las continuas y constantes renovaciones introducidas en el sistema provocándole así una dependencia que elimine las probables tendencias a despegarse del sistema una vez conocido el método.

\* El esfuerzo en mantener la imagen de marca en primerísimo nivel, ha de ser constante e intenso el saber hacer ha de definirse perfectamente la renovación del mismo debe efectuarse con manifiesta frecuencia.

\* Para ser imitado con mayor dificultad, deberá extenderse rápidamente en aquellas zonas geográficas en donde se implante no dejando opciones fáciles a los que quieran repetir la experiencia copiándola.

Este es el tipo de franquicia dinámico y con mayor proyección de futuro.

Los principales sectores que en los que aparece este tipo de franquicia son las cadenas de hoteles por ejemplo: Hilton, Holiday Inn, Novotel; alquiler de coches, por ejemplo: Avis, Hertz; Restaurantes y comida rápida, por ejemplo: Bocatta, Foster's Holliwood.

### 4. Franquicia Industrial.

Dos industriales, el franquiciados y el franquiciado, se asocian de forma y manera que uno de ellos transmite al otro no solo la tecnología para la fabricación a escala industrial de sus productos sino el derecho a poder usar su nombre y su marca.

Necesita fuertes niveles de inversión en instalaciones y maquinaria por parte del franquiciado y, en consecuencia, los plazos de contratación de este tipo de franquicias son generalmente muy largos.

El aspecto renombre de marca es esencial en esta clase de franquicia, llegando incluso a provocar el que la publicidad en grandes medios se la reserve el franquiciador en estos casos y cuando la marca alcanza altos niveles de conocimiento en mercados internacionales, se realizan las campañas en distintos países de una forma muy parecida si no igual, participando el franquiciado en el costo de aquellas a través de las contraprestaciones económicas pactadas.

Es importante tener en cuenta que, en la mayoría de los casos el franquiciador participa económicamente (directa o indirectamente) en la sociedad franquiciada y también en las grandes decisiones que sobre estrategia y política empresarial puedan adoptarse en ésta. Todo ello induce a evadir el terreno de la vinculación empresarial, saliéndose de los límites de la franquicia pura, uno de sus postulados definitivos es la independencia jurídica y económica de ambas partes.

Son ejemplos de este tipo de franquicia los de: Coca Cola y Yoplait.

Estos cuatro grupos, en su forma mas pura, se han descrito y clasificado en función del contenido y del tipo de actividad desarrollada por la misma franquicia, sin embargo, existen también otras fórmulas en función de las formas que adoptan las franquicias, por lo que es importante dar a conocer otra clasificación distinta a la señalada, la cual muestro a continuación, presentando las más comunes y frecuentes dentro de este grupo. (6)

#### \* Franquicia Corner.

También llamada Espacio Franquiciado. La cual consiste en que un comerciante acepta la franquicia de una parte solamente de su superficie comercial, en la que ofrece los productos o servicios del franquiciador, a la clientela de acuerdo con los métodos y especificaciones del mismo.

Algunos ejemplos de este tipo de franquicia son: Stands Corner instalados en grandes almacenes; detallistas de muebles, afiliado a una cadena especializada en tejidos para muebles, papeles pintados o ropa de cama y mesa;

---

(6) La Franquicia . (Franchising). Editorial Gestio 2000, S.A. Casa Francisco; Casabo Manuel. Primera Edición. Junio de 1989. Pág. 16 - 17.

impresión con un corner especializado en los trabajos de reproducción; fotógrafo con un corner de revelado rápido.

\* **Franquicia Shop in the Shop.**

Traducido literalmente, tienda-dentro de-otra-tienda. Se produce dentro de un establecimiento, normalmente un gran almacén, todo un ambiente relacionado con la exhibición y venta de un producto o gama de productos.

Por ejemplo: Godiva (Bombones de importación), dentro del Gran almacén El Corte Inglés.

\* **Franquicia Asociativa.**

El franquiciador está asociado al capital del franquiciado y, asimismo, este último llega a tener la participación en el franquiciador.

Es frecuente en Estados Unidos que ciertos franquiciados satisfechos con la evolución de la propia sociedad, adquieran participaciones en la misma, recurriendo a la Bolsa de Valores, en caso de que coticen en este mercado financiero.

Tiene la ventaja de reforzar los lazos entre las partes, y la desventaja del riesgo financiero de acuerdo con los lazos jurídicos que al respecto se crean.

\* **Franquicia Financiera.**

Con gran frecuencia el franquiciador exige que el franquiciado lleve personalmente la unidad franquiciada.

Sin embargo, en algunos casos el franquiciado se limita a ser el inversor poniendo al frente del negocio a una tercera persona. Esta figura es habitual en tipos de franquicia que requieren una gran inversión como hotelería y alimentación, Mc'Donald's por ejemplo.

Sin embargo, encuentro que se han reconocido distintos grados de funcionamiento y complejidad que, a su vez, han permitido hacer la siguiente clasificación: (7)

- 1) Franquicia de producto y marca registrada.
- 2) Franquicia de formato de negocio.

---

(7) Franquicias, La Revolución de los 90's. Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición 1991, Pág. 25.

La franquicia de producto y marca registrada no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializara y/o distribuirá el franquiciatario.

El Instituto Brasileño de Franchising, con sede en Sao Paulo, se ha referido a este tipo de franquicias como de primera generación en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario que distan de constituirse como en el caso de la franquicia de formato de negocio, en un sistema integral para la operación de una franquicia.

La Franquicia de formato de negocio, conocida en Estados Unidos y los países de habla inglesa bajo el término *business format franchise*, ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un sistema completo de negocios. La palabra *sistema* tiene una connotación sumamente amplia del contexto de la franquicia de formato de negocio.

Una vez conocidos los tipos de las principales franquicias, es importante dar a este concepto una importancia como instrumento de inversión, ya que el empresario, lo mira siempre desde este ángulo, como un instrumento generador de utilidades seguras por lo acreditado del negocio, por este motivo, presentare a continuación un estudio de la franquicia como instrumento de inversión.

### 1.3 ANTECEDENTES DE LAS PRINCIPALES FRANQUICIAS EN EL MUNDO.

Tanto para aquellos que desean otorgar franquicias de su negocio, como para aquellos que desean adquirir una franquicia, es importante conocer los antecedentes de las primeras franquicias y de la forma en que se desarrollaron en el mundo, y es así como a continuación presento un análisis al respecto.

Para conocer el origen de las franquicias me remontaré a la edad media, que se caracterizó por la propagación de vínculos que sometían a los cultivadores de tierras del dominio ajeno con los grandes propietarios. La Autarquía ("Poder para gobernarse a si mismo: condición y calidad del ser que no necesita de otro para su propia subsistencia o desarrollo")<sup>(8)</sup> propia del régimen

---

(8) Diccionario Enciclopédico Selecciones del Reader's Digest.  
Tomó I. Pág. 325.

señorial, mantuvo la producción a un nivel bajo hasta que el crecimiento demográfico obligó a introducir cambios en el sistema económico.

La concesión de franquicias, por parte de reyes y nobles, corresponde a un momento de la historia socio - económica del Occidente (siglo XVI - XVIII), en que el incremento de la población acarrea una expansión económica en todos los frentes: extensión del área cultivada, nacimiento de núcleos urbanos e incremento de los intercambios.

Las cartas de franquicia que comenzaron a otorgarse en el siglo XVI estuvieron motivadas directamente por diversos intereses: deseo del soberano de evitar la despoblación de una comarca o de fundar nuevas villas con objetivos económicos, políticos o estratégicos; exigencias de los pequeños burgueses a través de las fuerzas que le daban sus gremios ceseosos de sacudirse los gravámenes feudales opuestos a sus ansias de expansión mercantil; aspiración de las ciudades a independizarse de la tutela real o señorial; rebelión de los cultivadores al pago de los impuestos, etc.

Sin embargo, el sistema de franquicias propiamente dicho aparece formalmente en Estados Unidos durante el período comprendido entre las dos guerras mundiales con los fabricantes de automóviles (especialmente la General Motors), la cual ideó un sistema de comercialización para superar los obstáculos que la Ley Antitrust provocaba, impidiéndoles que comercializaran directamente sus productos y esto trajo como consecuencia la aparición de las primeras cadenas de distribución. La política de ese entonces generó que se utilizaran nuevas técnicas para comercializar a través de revendedores, quienes se ocupaban de todo lo relacionado con la promoción de la marca y del servicio post - venta, y el "franquiciador" los apoyaba con una cobertura publicitaria y una estrategia de desarrollo y crecimiento a escala nacional.

El éxito de este sistema se transportó a otras actividades tales como: compañías petroleras y embotelladoras de bebidas que alquilaban su marca desarrollando rápidamente cadenas de establecimientos con implantación en todos los estados.

No obstante lo anterior, el antecedente mundial más importante en este campo es McDonald's y Kentucky Fried Chicken, en el primer caso se llevaron doce años de negociaciones intensas para hacer de la Unión Soviética una muestra clara del alcance de la apertura de este concepto de comercialización; en el caso de Kentucky Fried Chicken fue bastante distinto en cuanto a que la operación se cerró en tan solo cuatro meses de negociaciones, que empezaron en la década de los ochenta.

En todo caso, resulta de gran interés analizar lo que ha pasado en otros países, por lo que a continuación presento un análisis con las principales características sobre este aspecto:

### 1.3.1 CANADA.

Canadá ha representado un importante mercado en las franquicias estadounidenses, de hecho es el país con mayor número de franquicias originales de Estados Unidos; esto se debe a que Canadá se presenta como una extensión más del mercado norteamericano, por su similitud en cultura e idioma.

Aunque Canadá también ha tenido lo suyo en cuanto a desarrollo de franquicias locales, además se ha desenvuelto a una considerable velocidad en el mercado internacional, dentro del campo de la comercialización de bienes y servicios.

De acuerdo con información proporcionada por la Asociación de Franquiciantes Canadienses (AFC), el volumen de ventas alcanzado por los negocios que operan mediante el sistema de franquicias, ha crecido en un 13 % anual en la década de los ochenta. El Gobierno Canadiense apoya el sistema de franquicias, pero sobre todo los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados, para así balancear el déficit de pagos originado por el alto número de franquicias extranjeras que allí funcionan. Además de proveer paquetes informativos, sobre seminarios y asesorías a franquiciantes y franquiciatarios por medio del Ministerio de Industria y Comercio.

Por otro lado, los Bancos canadienses son muestra clara de la madurez financiera de este mercado, pues tienen confianza en el medio, en virtud de que se considera a la franquicia como el termómetro del nivel de riesgo de una industria y también proporcionan datos, para evaluar los resultados del bajo porcentaje de fracasos de los negocios de franquicias en los que han participado.

### 1.3.2 JAPON.

Este ha sido siempre un país dispuesto a asimilar conceptos occidentales y a implantarlos exitosamente. Esto se repitió en el caso de las franquicias norteamericanas en general.

Las grandes diferencias culturales y de idioma (entre Oriente Occidente) fueron fácilmente salvadas para hacer un

mercado ideal para la venta al menudeo. De tal forma fue que en 1965 Japon contaba con apenas siete franquicias y para 1982 ya tenia 408, de las cuales el 15 % era estadounidense.

Como en otros países las franquicias estadounidenses de más rápida aceptación han sido las de la comida rápida y restaurantes, seguidos de tiendas de menudeo en general, venta de vehículos, etc.

La Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972 centraliza la información referente a la industria y establece los estándares éticos a seguir y maneja esta relación con el Ministerio de Comercio Internacional y con la administración de pequeños negocios, organismos del gobierno japonés que muestran un creciente interés en la industria.

### 1.3.3 AUSTRALIA.

Australia ha atraído a un gran número de franquiciantes norteamericanos que como en otros países, fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida. El mercado australiano se caracteriza por no tener una información precisa acerca del crecimiento del mismo. De cualquier forma se estima que este mercado es uno de los mas grandes del mundo y continuara teniendo un crecimiento acelerado.

La entrada masiva de las franquicias extranjeras, aunada al crecimiento de franquicias locales, generó una noticia sin precedentes, que abarcó tanto a los casos del éxito como a los fracasos, esta noticia fue seguida por un interés generalizado de contar con una legislación y controles específicos que protejan los proyectos de franquicias.

Australia cuenta también con una Asociación de Franquicias, fundada en 1983, que participa activamente en este mercado. Por último, es importante comentar al respecto del fuerte empuje que le dió el medio bancario y financiero en general a la industria de las franquicias, lo cual facilita el desarrollo de las mismas.

### 1.3.4 COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA.

Los países miembros de este grupo: Alemania, Belgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia,

Luxemburgo, Portugal y Reyno Unido. Muestran un crecimiento generalizado en materia de franquicias, sin embargo, como en algunos otros países, existe una notable falta de información confiable y específica sobre el tema. La escasa información que hay es incoherente respecto de lo que informan las Asociaciones Nacionales de los otros países de la Comunidad.

Sin embargo, el Sr. Marcelo Cherto comenta: "Otra manifestación clara del crecimiento en Europa de las franquicias como método de distribución es el nacimiento y expansión de franquicias en estas regiones, por ejemplo, el caso de Benetton que opera en un esquema de formato de negocio, con más de 200 negocios en el mundo." (9)

Esta Comunidad cuenta con la Federación Europea de Franquicias (EFF), la cual agrupa a las Asociaciones Nacionales de los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reyno Unido. Su principal objetivo es proveer a las Asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea, entidad responsable de regular los asuntos comerciales de la Comunidad Económica Europea. Asimismo, la EFF ha establecido un Código de Ética y tiene acceso al comité de comercio y distribución de la Comunidad Económica Europea, así como al Comité de Liason (organismo no oficial, pero de gran importancia en cuanto a la distribución de productos en Europa).

Es necesario destacar en el contexto de la Comunidad Económica Europea, la importancia del Reyno Unido en cuanto a su desarrollo de franquicias. Su primera franquicia de formato de negocio fue implantada en 1955.

La Asociación Británica de Franquicias se fundó en 1977 con ocho empresas y al día de hoy, ha registrado más de 50 industrias con notorio crecimiento en el área de restaurantes y servicios varios.

Por último, es importante mencionar que en esta década se espera un tremendo crecimiento en algunos otros países europeos, que se presentan como fértiles mercados potenciales por su poca explotación en materia de franquicias y que además cuentan con un alto poder adquisitivo.

---

(9) Franquicias, la Revolución de los 90's. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición 1991. Pág. 51

### 1.3.5 BRASIL.

El caso brasileño es sin duda uno de los más interesantes y del cual México y América Latina han podido aprender. En Brasil las franquicias surgieron de una forma muy distinta a la de los demás países que importaron sus primeras franquicias de Estados Unidos, las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar en este mercado, por los estrictos controles de divisas que restringen la salida de regalías y de dividendos. Por lo cual se produjo un fenómeno similar al del mercado norteamericano, en el que ante la falta de tecnología del exterior, se tuvo la necesidad de generar una tecnología propia.

A mediados de los cincuenta, Brasil ya contaba con tres franquicias que operaban de acuerdo con esquemas de primera generación, es decir, se contaba con un formato de marca y de producto. Actualmente, Brasil cuenta ya con 430 franquicias de alta complejidad y de las cuales solo el 10 % son de origen extranjero.

El gran boom se produjo solo en términos de volúmen y además en cuanto a calidad y tecnología, lo cual habla de la madurez de este mercado. Estrictamente nos referimos a la transformación acelerada de las franquicias en el mercado brasileño que pasarán de operar con tecnología sencilla a formatos de segunda y tercera generación, es decir, formatos de negocio.

Por otro lado, ya existen franquicias brasileñas, fuera de su territorio, como en los países de: Estados Unidos, Portugal, Japon, Unión Soviética y México. La mayoría de estas franquicias son del ramo alimenticio y algunos otros ramos como el del vestido y específicamente el del negocio de agua de colonia, que es una de las franquicias más reconocidas en Brasil.

La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF) fue fundada a mediados de 1987 en Sao Paulo. Su principal objetivo es educativo ya que intenta divulgar en Brasil las ventajas del sistema de franquicias para los franquiciantes, franquiciatarios y los consumidores en general. La Asociación representa los intereses de sus miembros y mantiene un intercambio constante de información. Además ha establecido un Código de Etica que intenta garantizar la mayor seriedad y profesionalismo en este tipo de operaciones.

Finalmente, cabe mencionar la importante participación del Instituto Brasileño de Franchising en la producción de material educativo sobre el tema. Este organismo imparte la mayor parte de los Seminarios y congresos reconocidos a nivel avanzado que se imparten en materia de franquicias en Brasil.

## 1.4 ANTECEDENTES EN MEXICO.

El desarrollo de este novedoso concepto en nuestro país ha sido reducido en vista de la economía primaria y de diversos factores como económicos como políticos que han afectado a México, por lo que nos hemos mantenido ajenos al explosivo desarrollo de las franquicias en el mundo y, sin embargo, hoy puedo decir que la franquicia comprende uno de los sectores del comercio con mayor crecimiento.

Es importante aclarar que los antecedentes más lejanos de las franquicias en nuestro país no van más allá de 1980. En realidad los antecedentes de la franquicia son, en el caso de México, sumamente recientes. Al hablar de la historia de la franquicia en México, resulta imposible no hablar aunque sea de forma breve del caso de McDonald's. Sin temor a equivocarme puedo decir que, de una o de otra forma, McDonald's le abrió paso a las franquicias extranjeras en el mercado mexicano. También es importante decir, que a pesar de no ser la única franquicia que opera con formato de negocio en el mundo, su éxito en México le ha dado que pensar a hombres de negocios y empresarios que no tenían idea acerca de las franquicias y de lo que puede esperarse de su desarrollo.

Vale la pena comentar que McDonald's tomó la decisión de entrar a nuestro país en los primeros años de los ochenta, en un momento de dificultad económica y de incertidumbre acerca del futuro de nuestro país.

En 1982 asumió la presidencia de la República el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado. Antes de que ello ocurriera, precisamente el 10. de Septiembre de ese año, se produjo una serie de acontecimientos que pusieron a México y a su economía al borde de un colapso de dimensiones extraordinarias: se nacionalizó la banca, se impuso un decreto de control de cambios por primera vez en nuestro país y se suspendió el pago de la deuda externa al registrar el Banco Central uno de los índices de reserva internacional más bajo de su historia reciente.

Precisamente, en esa época, la que se caracterizó por la existencia de una incertidumbre económica en el país, McDonald's comenzó a sentar las bases para ingresar al mercado mexicano. Primero, celebró contratos de franquicia respecto de las dos primeras unidades que se abrirían en las Ciudades de México y Monterrey. La primera unidad fue abierta en el año de 1985. Antes de la apertura de dichos restaurantes, McDonald's tuvo que obtener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un difícil y complicado trámite. Ya que éstos eran los

primeros contratos de franquicia en nuestro país. Para que la aprobación y registro de éstos contratos fuera posible, las autoridades mexicanas le impusieron a McDonald's una serie de requisitos necesarios para aprobar y autorizar el registro de los contratos. Los trámites realizados por McDonald's permitieron que se contara con una base más firme para la aprobación y registro de estos contratos.

En ese entonces el Ingeniero Guillermo Funes, Director General de Transferencia y Tecnología, comentaba que: "Causaba sorpresa lo voluminoso de los contratos de franquicia que se presentaban ante esta Dependencia". (10)

"Acostumbrados a estudiar para su aprobación contratos de licencia de marca o de asistencia técnica que normalmente no tienen más de 15 cuartillas, nos causaba estupor cuando presentábamos contratos de franquicia, que, en el mejor de los casos tenían más de 50 hojas, además de sus anexos". (11)

Una vez abiertos los primeros restaurantes, se dió a conocer en Estados Unidos que McDonald's ya estaba en México. El acontecimiento de la apertura y operación del primer restaurante de McDonald's en la Ciudad de México, trajo aparejada una huelga de más de 30 días que fue realizada por la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos), sin embargo, lo curioso de esto es que el nombre del fundador de McDonald's, Ray Krock es casi idéntico al de esta Confederación, por lo cual se le relacionó con este acontecimiento.

Así fue como se realizó el ingreso al mercado mexicano de importantes franquicias, tales como: McDonald's, TGI Friday's y Fuddrucker's en México llevado esto a cabo a finales de 1987.

En 1988, precisamente por el interés que despertó en Estados Unidos el desarrollo de las franquicias en nuestro país, la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington, D.C. designó a Enrique González Calvillo como representante especial en México. Las responsabilidades incluían verificar periódicamente los cambios que sufriera la Ley de Tecnología y que pudieran favorecer o perjudicar a la franquicia en México, ofreciendo su opinión para mejorar siempre al servicio que se prestaba bajo este novedoso concepto. Una vez que se comprendió que la Ley de Tecnología y Transferencia representaba el mayor obstáculo para el desarrollo de la franquicia en México, se le

---

(10) Franquicias la Revolución de los 90. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 1991. Pág. 58.

(11) Franquicias la Revolución de los 90. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 1991. Pág. 58.

encomendó al representante de la IFA (International Franchising Association) (Asociación Internacional de Franquicias) que colaborara con las autoridades mexicanas para adoptar disposiciones legales que fueran menos restrictivas y mas adecuadas para el desarrollo de ésta importante nueva forma de hacer negocios.

El 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera Conferencia sobre la franquicia en México, la Conferencia estuvo a cargo de la Cámara Americana de Comercio (American Chambers of Commerce of Mexico, A.C.) en Guadalajara. La inteligencia y conocimiento del tema por parte del Cónsul de Estados Unidos en Guadalajara, el Señor James Clement y la organización del evento, hicieron posible que el mismo fuera todo un éxito.

Actuarón como conferencistas los señores: Jack Sheedy, Peter Holt, Director de Asuntos Internacionales de la Asociación Internacional de Franquicias y el Presidente del Capitulo de Guadalajara de la Cámara y entonces presidente de Helados Bing, el señor Adolph Horn, James Clement y Enrique González Calvillo como representante de la Asociación Internacional de Franquicias de Washington. El evento, que se llevó a cabo en el Club de Industriales de Jalisco, atrajo a casi 100 hombres de negocios, lo cual represento un éxito sin precedentes.

Después del rotundo éxito de la Conferencia de Guadalajara era obvio, que en México existía un interés por crear una Asociación de Franquicias.

En 1988 se integraron al mercado mexicano un limitado número de franquicias, ésto en comparación con los años de 1989 y 1990. La mayoría de las franquicias que se integraron al mercado mexicano eran extranjeras y cabe hacer notar que provenían de Estados Unidos. De esta forma se definió una primera etapa dentro de los antecedentes de las franquicias en México, ésta abarcaría la que se caracterizó por la importancia adquirida por este novedoso concepto en México.

Los casos de franquicias mexicanas en 1988 e, inclusive, en los dos años posteriores, fueron aislados. Entre ellos tenemos a: Videocentro, Trionica y Dormimundo, franquicias desarrollados por el organismo denominado Grupo Mexicano de Franquicias, S.A. siendo este financiado por Televisa. También se llevó a cabo la compra de Helados Bing y la consolidación de Helados Holanda por parte del Grupo Guan, S.A., la que posteriormente se convertiría en una de las empresas mas dinámicas en el ramo de los helados. También se produjo el desarrollo de la Franquicia Vip's a la que se catalogaba como "La franquicia mas seria y de mayor potencial que se ha desarrollado en nuestro país". (12)

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. para lo cual se realizó una reunión el 10 de Noviembre en el University Club de la Ciudad de México. a la que asistieron numerosas personalidades tanto americanas como mexicanas.

La Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. quedó finalmente constituida en el mes de febrero de 1988. El propósito para el cual fue creada es la promoción y difusión de las Franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales de este instrumento para así proporcionar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

La creación en 1989 de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. constituyó un acontecimiento de importancia para el desarrollo de las franquicias en México, a raíz de este acontecimiento se realizó la primera Conferencia Internacional de Franquicias en México, el 12 de Julio de 1989 y cuatro meses más tarde la Primera Feria de Oportunidades de Franquicias, a la que concurrieron mas de 2000 empresarios, estudiantes y público en general.

Una de las compañías que firmo contrato e inicio su operacion en México, en ese año (1989) fue Alpha Graphics, de donde mas tarde saldría el Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias de 1991. Las franquicias más importantes que ingresaron al mercado mexicano en 1990 y 1991 fueron: Domino's Pizza, Rent a car, Super 8 Motels, Days Inn, Hard Rock, Subway, Burger King, Wendy's.

Tanto el relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos, como los resultados logrados por la nueva administración en el abatimiento de la inflación en 1988 y 1989, dieron la pauta para que grandes compañías de franquicia quisieran invertir en México.

Durante 1989, bajo la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari, empezó la desregulación total de la economía del país; incluyendo a las franquicias, las cuales también sufrieron este efecto, aunque más tarde se dió la consigna de resolver de forma rápida los obstáculos puestos a las franquicias.

---

(12) Franquicias La Revolución de los 90. Editorial Mc Graw Hill.  
Primera edición 1991. Pág. 61

Para empezar en 1990, se dieron a conocer las nuevas reglas en el área de franquicias y de la transferencia de tecnología en general. Las autoridades de la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) elaboraron un Reglamento de Transferencia y Tecnología, que resolvería casi en forma total y definitiva, la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicia en México.

Con el propósito de dar a conocer al mercado internacional, el mercado mexicano realizó cuatro conferencias por parte de la Cámara de Comercio México - Estados Unidos y la Asociación Internacional de Franquicias, en los meses de: abril, mayo y junio de 1990, en Nueva York, Dallas, Chicago y los Angeles, esto ocasionó que existiera un gran interés por invertir en las franquicias en el mercado mexicano. El resto del año fue excepcional ya que se formaron contratos por numerosas franquicias, tales como: Subway, Athlete's Foot, Holiday Inn, Sign Express, Blockbuster, Burger King, Wendy's, Chili's, Domino's Pizza, Kwik - Kopy, Century 21, etc.

Además de lo anterior se lanzaron las primeras franquicias mexicanas, que fueron: La Mansión, La Tablita y Club de Precios, este fenómeno ocasionó que el Sr. Antonio Toledo Director de Transferencia de Tecnología de la SECOFI comentara:

" El crecimiento que experimentaron las franquicias en 1990 fue casi único en el mundo. El número de compañías que solicitaron su registro fueron más de 40". (13)

Sin embargo, y para cerrar 1990 ocurrió un suceso inesperado para los franquiciantes y franquiciatarios establecidos en México: el envío por parte del Poder Ejecutivo (Lic Carlos Salinas de Gortari) de un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual que proponía la abrogación de la Ley de Transferencia de Tecnología, aunque finalmente este proyecto no se llevo a cabo.

Hasta este momento, he comentado los acontecimientos de mayor relevancia en lo que pudiera ser la primera etapa de las franquicias, sin embargo, cabe señalar que ésta primera etapa tuvo como distintivo característico: la importación de las franquicias, es decir, que un alto porcentaje de las implantadas en México hasta entonces fueron traídas del extranjero (Estados Unidos principalmente) esto se llevó a cabo de tal forma por las siguientes circunstancias:

\* Falta de creatividad por parte de los empresarios

---

(13) Franquicias la Revolución de los 90. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 1991. Pág. 65

mexicanos.

- \* "En lugar de generar sus propios conceptos decidieron comprarlos ya hechos". (14)
- \* Disminuir el riesgo del inversionista adquiriendo un producto o servicio ya acreditado en el mercado.
- \* Incrementar el volumen de utilidades que puede generar un negocio.

De esta forma entro a lo que se podria denominar como la segunda etapa de las franquicias, la cual se caracteriza por la consciencia generalizada de los empresarios mexicanos quienes ya se han percatado de que tienen en sus manos un negocio franquiciable, es así como comienza el desarrollo de franquicias mexicanas, en los años de 1989 y 1990 podria decirse que entrarón a México, no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto y rápida penetración transformaron los hábitos de consumo de millones de personas en nuestro país, ya que podían adquirir un producto o gozar de un servicio de su agrado en distintos lugares, siempre con el gusto de consumir una marca determinada.

De acuerdo con información proporcionada por la SECOFI, la sección comercial de la Embajada Norteamericana y la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. se reunieron los nombres de las franquicias extranjeras que se han introducido a nuestro país hasta la fecha, proporcionando bienes y servicios tales como: calzado deportivo, restaurantes, hoteles, fotocopiado, acondicionamiento físico, bienes raíces, renta de videos, yoghurts, auto servicio, mofles, pollo frito, sandwiches, computadoras, helados, letreros, pizzas, hamburguesas, renta de autos, ropa, etc.

Sin embargo, a pesar de que numerosas compañías extranjeras se han hecho millonarias con capital de consumidores mexicanos, es triste ver que aun existen empresarios mexicanos que teniendo en su propia empresa lo necesario para iniciar el desarrollo de una franquicia propia estan preocupados analizando la posibilidad de adquirir una extranjera.

Según datos emitidos por la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. se ha orientado a: zapateros, muebleros, pasteleros, restauranteros, etc. para que abran los ojos y traten de hacer franquiciables sus negocios, creando un producto interno bruto más alto y con capital netamente mexicano. Reconozco que el tener una franquicia requiere de importantes factores, tales como: entusiasmo, creatividad, una marca o nombre comercial

---

(14) Franquicias la Revolución de los 90. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 1991. Pág. 66.

sólido, una estructura operativa adecuada, perseverancia, la atención de convivir y compartir la tecnología propia con desconocidos para dar el paso decisivo.

Para concluir con los antecedentes en México, considero que es importante mencionar la aceptación en nuestro país del Tratado de Libre Comercio mismo que por tener a más de 300 millones de consumidores cautivos en lo que representaría el mercado más grande del mundo, representa la oportunidad de reforzar en nuestro país este novedoso instrumento, aunque la oportunidad de empresarios mexicanos de realizar una franquicia con su negocio, considero que verán disminuido su interés con la forma del importante tratado, ya que no es comparable la infraestructura del mercado extranjero (desarrollado) con la nuestra (apenas en víspera del auge).

## CAPITULO SEGUNDO.

### **LAS FINANZAS DE LA FRANQUICIA.**

En la economía moderna, la distribución de bienes y servicios tiene una gran importancia en el campo económico; en muchos casos este proceso significa la determinante del elevado costo de producción en función a los costos de operación y por consiguiente el éxito en las etapas de producción, por tal motivo estudiare las finanzas de la franquicia, destacando: el concepto, tipos de franquicias, las franquicias como instrumento de inversión en marcas y productos; y su estudio como activo intangible.

#### **2.1 LAS FRANQUICIAS COMO INSTRUMENTO DE INVERSION EN MARCAS Y PRODUCTOS.**

El impacto que ha tenido el desarrollo de las franquicias en México ha sido muy fuerte. La entrada de franquicias extranjeras al país ha preocupado a muchos empresarios y los ha orillado a tomar la decisión de expandir sus negocios a través de éste sistema.

En la mayoría de los casos la decisión se ha tomado sin medir las responsabilidades y consecuencias que un sistema de franquicias planteado en forma errónea implica. Hoy estas empresas están otorgando franquicias y se están enfrentando a problemas que no habían planeado tener, no saben como dar soporte y controlar a sus franquiciatarios o como proporcionar y otorgar sus franquicias para incrementar el crecimiento de su sistema, desconocen la evolución de su mercado y la evolución que se va dando tanto en el ámbito legal como en el financiero, es por este motivo que pretendo mostrar a la franquicia como un instrumento de inversión.

El candidato franquiciado debe estudiar muy atentamente cada una de las inversiones a su cargo a la firma del contrato, como son:

- \* Pago de los derechos de entrada (aunque hay algunas franquicias que no establecen este tipo de contraprestación económica). Según un estudio llevado a cabo por el Anuario Español de Franchising en 1988, las cuantías por este concepto, varían dentro de los siguientes límites:

Hasta 500,000 pesetas	43 %
De 500,000 a 1'000,000 de pesetas	35 %
Más de 1'000,000 de pesetas	22 %

S U M A : 100 %

- \* **Constitución de un stock inicial:** en función del tipo de franquicia este puede variar dependiendo del giro.
- \* **Alquiler o compra de su local:** se dan diferentes variantes que se ofrecen al respecto, desde comprar un terreno y construir un local hasta comprar un local o bien alquilarlo pagando un traspaso o bien no pagando ningún traspaso pero con un alquiler elevado. La importancia de la inversión depende de la superficie necesaria y de la ubicación del negocio.
- \* **Decoración del local.** De acuerdo con los planos del franquiciador y bajo el control de su arquitecto o decorador el total a invertir dependerá si se trata de una franquicia de servicios (poca decoración) o de un franquicia que obliga a decoraciones costosas.
- \* **Constitución de un fondo fijo,** ya que una tesorería excesivamente reducida no va a permitir al franquiciado conseguir un auténtico despegue en las ventas.
- \* **Compra de material.** También hay que analizar los gastos a los cuales habrá de hacer frente, tras la apertura desde el punto de ventas.
- \* **Royalty o cuota de funcionamiento,** a pagar como porcentaje sobre las ventas (aunque en algunas ocasiones este porcentaje viene como un sobreprecio del costo de ventas de los productos que el franquiciado compra directamente al franquiciador). Esta cuota puede variar cuando existe entre un 2 y un 7 % sobre el volumen total de ventas.
- \* **Royalty o cuota de publicidad,** a pagar (en algunos casos) contribución a la publicidad del franquiciador varía entre un 0.5 y 2 % del volumen de ventas de los franquiciadores.

Derivado de lo anterior a continuación muestro un estudio de las inversiones que se realizan con motivo de la franquicia por el franquiciador.

### 2.1.1 Estudio de las inversiones a realizar por el franquiciador.

Antes de lanzar su franquicia, el franquiciador futuro deberá realizar importantes esfuerzos para financiar estudios de

mercado y búsqueda en productos, y para instalar los establecimientos - piloto.

Cuando se va a realizar el lanzamiento de la franquicia se tendrá que realizar: la localización y formación de los franquiciados.

Aunque el franquiciado soporta generalmente los gastos implantados de las ventas y el total de los fondos necesarios es importante, incluso tratándose de una franquicia <pequeña>. Calcular entre 6 y 10 millones de pesetas, ya que es el total mínimo a invertir para su lanzamiento.

## **2.1.2 Financiamiento.**

En lo relativo a aspectos de financiamiento debemos distinguir dos momentos distintos: el financiamiento del pilotaje o inversión inicial y el financiamiento del programa de expansión.

### **2.1.2.1 Financiamiento Inicial.**

La puesta en marcha de una franquicia, implica una importante inversión que asume el nuevo franquiciador, es decir, con recursos propios o ajenos.

Si el franquiciador requiere de un financiamiento exterior para conseguir éstos recursos, deberá encaminar sus pasos hacia las tradicionales vías de financiamiento empresarial, o bien le queda la alternativa de iniciar un amplio acuerdo de futuro, con una entidad bancaria que ofrezca servicios financieros especializados en franquicias.

### **2.1.2.2 Financiamiento del Programa.**

Uno de los aspectos que se configura delicado en el diseño del financiamiento de un programa de franquicia, es la determinación de los ingresos que el franquiciador tiene como contraprestación del franquiciado por el acuerdo de franchising. Estos ingresos provienen de dos fuentes principalmente:

#### **1. El derecho o canon de entrada.**

El franquiciador establece como contraprestación principal por la concesión de su franquicia a un interesado. La cantidad que se establece para este tipo de ingreso no tiene una fórmula única de cálculo, viene determinada por el valor del fondo de comercio, que se transmite por las prestaciones que el

franquiciador propone a los franquiciados. Esta cantidad se suele matizar al alza o baja de la cifra a pagar, mediante dos variables principales: el estado del mercado y la notoriedad de la marca.

Los derechos de entrada, como su nombre lo indica, se cobran principalmente en el momento de la firma del contrato y en algunos casos parte del cobro, se difiere hasta el momento de apertura del negocio. También se puede decir que por regla general el derecho de entrada no suele exceder del 10 % de la cifra de inversión que se exige al franquiciado.

El derecho de entrada puede ser fijo o variable. Si es fijo, que es lo habitual, la cantidad estipulada es común a todos los franquiciados sin excepción. En la versión variable se determinan las cantidades a partir de un porcentaje sobre la inversión a realizar o bien mediante un cálculo sobre las superficies.

## 2. Los Royalties.

Suele ser un ingresos anual calculado porcentualmente sobre la cifra del negocio del establecimiento franquiciado cuyo objetivo es el de abrir parte de los gastos de estructura, animación, publicidad y promoción en que incurre la cadena de establecimientos.

Este tipo de ingresos es recaudado la mayoría de las veces semestral o anualmente, para no complicar así la gestión de los establecimientos. Se entiende asimismo que en aquellos casos en que haya establecimientos propios del franquiciador dentro de la cadena, éstos ingresan igualmente el valor del Royalty y que les corresponde como si se tratara de una tienda franquiciada.

Existen dos tipos de Royalties:

### 1. Royalties de funcionamiento.

Este se percibe como contrapartida por la asistencia continuada y servicios que el franquiciador ofrece durante la vigencia de la colaboración al franquiciado.

### 2. Royalties de publicidad.

Es la participación de todos los componentes de la cadena en los programas de imagen y promoción

En la actualidad, no obstante, hay una tendencia a unificar los dos conceptos por la publicidad y el funcionamiento para clasificar y simplificar su gestión.

Hoy en día existen en el mercado royalties: crecientes, decrecientes, porcentuales sobre compras, sobre ventas brutas o netas, fijos y posibilidades a cada circunstancia y necesidad.

En la actualidad el mercado español de la franquicia es del 73 % de las empresas franquiciadoras estipulando cantidades fijas o porcentajes como contraprestación a la concesión de su franquicia.

Para este mismo mercado el derecho de entrada más bajo son 100.000 pesetas y el más alto 20'000.000 de pesetas aunque la cantidad más habitual es una cifra no superior a las 500 pesetas.

Se entiende que un franquiciador debe evitar recurrir a financiar su programa de franquicia a través de los ingresos provenientes de la misma. La notoriedad de marca y el incremento de las ventas interesan directamente al empresario franquiciador puesto que le proporcionan otras vías de ingreso y por lo tanto, el mismo debe crear sus propios presupuestos y dar medidas para atender las necesidades de su establecimiento.

### **2.1.3 Rentabilidad.**

#### **2.1.3.1 Rentabilidad del Programa.**

La rentabilidad del programa se divide en dos fases: rentabilidad de los negocios piloto y rentabilidad del desarrollo de la franquicia.

##### **\* Rentabilidad del Piloto o Pilotos.**

Consiste básicamente en la cifra del negocio realizado y en la gestión del establecimiento. Solo cuando el establecimiento piloto haya demostrado de forma continua, año tras año que consigue una aceptable rentabilidad, se estará en poder de un argumento sólido para poder comercializar una franquicia.

##### **\* Rentabilidad del Desarrollo de una Franquicia.**

Es un tema complejo porque en la franquicia inciden cuestiones que al franquiciador le son difíciles de dominar directamente.

En un programa de franquicia es conveniente independizar las actividades de producción si las hubiere, del propio esquema de distribución o prestación de servicios a través de establecimientos franquiciados.

Las ventajas que supone la creación de una compañía subsidiaria que controle el programa de franquicia, se da el caso primordialmente en Estados Unidos e Inglaterra, que las compañías creadas por y para el desarrollo de las actividades, bajo franquicias son las propietarias de la marca y tecnología del negocio.

La empresa franquiciadora actúa como una empresa de servicio que cuida del suministro, desarrollo, animación y mantenimiento de la cadena de las franquicias.

Este tipo de empresas, o bien departamentos cuentan con los ingresos, de derechos y royalties para llevar a cabo su actividad de una forma autónoma.

Otras vías de ingresos complementarios pero nada despreciables son las: comisiones y aportaciones del franquiciador.

Para el conjunto de compras o ventas que se producen de la cadena de franquicias hay que conseguir ingresos por comisiones o bonificaciones del proveedor o proveedores.

También el franquiciador aporta recursos propios, sobre todo para realizar la publicidad, ya que es el más interesado. En este caso el franquiciador se acostumbra a aportar al presupuesto los beneficios que se obtienen por la explotación de los pilotos de titularidad directa.

Es importante, poner al frente de esta organización a profesionistas, tanto en número como en calidad suficiente, para que con autonomía tomen las decisiones necesarias para el correcto funcionamiento de la cadena de franquicias. Y bien sea a través de la propia empresa franquiciadora, que cuente con un departamento específico o a través de una empresa de servicios.

A modo de resumen tenemos que los ingresos se componen por lo siguiente:

- Derechos.
- Royalties.
- Aportaciones del Franquiciador.

Mientras que los gastos provienen de lo siguiente:

- Costos por sueldo a empleados de Staff.
- Costos generales de la estructura.
- Costo de los trabajos preparatorios con respecto al

estudio de las inversiones a realizar por el franquiciador como por el franquiciado.

Adentrandonos ya en el terreno financiero, las consecuencias que esta situación vierte sobre la rentabilidad de una cadena de franquicias son obvias. Se puede establecer que sin tener en cuenta la amortización de los costos de instalación de los establecimientos piloto, el desarrollo de un programa de franquicias encuentra su punto muerto a partir del tercer o cuarto año de desarrollo.

El factor más importante para que los planes de rentabilidad del franquiciador se cumplan, es conseguir en todo momento el número de aperturas previstas por este motivo, es indispensable que la planificación de las aperturas sea milimétrica.

El ritmo de aperturas tendrá que estar en consecuencia con la posibilidad de suministro y con la capacidad de atender a los nuevos establecimientos. Quedarse corto significaría asumir un largo período de pérdidas acumuladas y probablemente se incumplan los planes establecidos.

### **2.1.3.2 Rentabilidad de los establecimientos.**

Uno de los factores más importantes que debe tomarse en cuenta en el estudio de cualquier franquicia es el de su rentabilidad. La cifra de ventas que un franquiciador pueda esperar realizar en un punto de venta es generalmente proporcional a la inversión inicial que ha debido realizar. Si la gestión en el punto de ventas se manifiesta como satisfactoria el fondo de comercio o goodwill adquiere un valor creciente.

Mostraré a continuación los diferentes criterios de evaluación en orden a su capacidad para medir la rentabilidad de la inversión proyectada.

**Rentabilidad de la Inversión. R.O.I. (Return on Investment).** o tasa de rendimiento del capital invertido, cuya fórmula de cálculo es:

$$\text{R.O.I.} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión Total}}$$

Se puede desglosar de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}
 \text{R.O.I.} &= \frac{\text{Beneficio en \%}}{\text{Ventas}} \times \text{Rotación} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Inv. Total}} = \\
 &= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas.}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Circ} + \text{Activo Fijo}}
 \end{aligned}$$

Figura 2.1

El activo circulante se valuará según los saldos que aparecen en contabilidad (stock realizable a corto plazo) y el activo fijo se valuará de acuerdo con los valores contables brutos (costo inicial). Los beneficios generados se consideran previos a la amortización, y equivalen pues al Cash Flow.

Otra fórmula práctica y equivalente a la que mostre es la siguiente:

$$\text{R.O.I.} = \frac{\text{Cash Flow} + \text{Gastos Financieros.}}{\text{Inversión Inicial} + \text{Stock Inicial}}$$

Figura 2.2

Separado de la inversión inicial el posible traspaso pagado por el local, considero como un activo intangible que sera recuperado en el supuesto de que se vendiera el negocio y por lo tanto no es necesario amortizarlo.

Esta fórmula es específica para el cálculo de la rentabilidad de un negocio franquiciado a proyectar.

El R.O.I. considerado aceptable en negocios de franquicia oscila alrededor del 15 % como representación exclusiva del rendimiento del capital invertido, y sin tener en cuenta la remuneración del tiempo de trabajo propio aportado por el mismo franquiciado.

Resultados de explotación provisionales. Otra técnica empleada es la simulación de una cuenta de explotación provisional a dos o mas años partiendo del punto 0 o fecha de inauguración del negocio franquiciado.

Pondré un ejemplo relativo a un negocio de prendas textiles exteriores, de moda joven.

**Inversión Inicial:**

Decoración.	\$ 4,500,000.00
Gtos. Constitución.	200,000.00
Gtos. Inauguración.	+ 300,000.00
<b>S U M A :</b>	<b>\$ 5,000,000.00</b>
	=====

**Inversión Permanente:**  
( Al mes )

Personal.	\$ 100,000.00
Renta	85,000.00
Aparador.	40,000.00
Gtos. Generales	60,000.00
Amortización	+ 85,000.00
<b>S U M A :</b>	<b>\$ 370,000.00</b>
	=====

**Punto de Equilibrio Mes:**

Costos Fijos	370,000.00		
-----	=	-----	= \$ 1,057,000.00 Mes
% Margen de Utild.	35 %		
\$ 1,057,000.00 / 30 días	=	\$ 40,650.00	Diarios.

**Flujo de Caja.**

Concepto.	A 1o.	R 2o.	O 3o.
Ventas	14,000.00	16,000.00	20,000.00
Cto. de Ventas	9,100.00	10,400.00	13,000.00
Contrib. Marginal	4,900.00	5,600.00	7,000.00
Gastos	4,400.00	4,795.00	5,131.00
Amortización	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Utilidad (Perd)	(540.00)	(195.00)	869.00
<b>Flujo de Caja:</b>	<b>460.00</b>	<b>805.00</b>	<b>1,869.00</b>
	=====	=====	=====

Figura 2.3

**NOTAS:**

- Contribución Marginal = 35 %
- Gtos del segundo año = Incremento de 8 % sobre el 1er. año.
- Gtos del tercer año = Incremento de 7 % sobre el 2do. año.

Este sería un negocio en el que no habría beneficios en el primer año, se llegaría al punto de equilibrio al segundo año y se obtendrían utilidades hasta el tercer año.

Por lo tanto, el tiempo mínimo de recuperación del capital invertido en este proyecto se realizaría hasta el tercer año, pudiéndose apreciar esto en la utilidad.

Con respecto a esto, puedo decir que la franquicia estimada que un franquiciador otorgo le generara rendimientos en los de los cuatro años siguientes a los de su instalación.

En consecuencia, la duración del contrato no deberá ser en ningún caso inferior al plazo de recuperación de la inversión, y esto lo determinaremos con un estudio a valor presente de proyectos de inversión, así como la tasa interna de rendimiento.

Después de haber examinado algunos aspectos financieros de la franquicia, es pertinente examinar a este instrumento contablemente, a fin de tener una panorámica objetiva para su valuación como un activo dentro de la empresa, por lo que a continuación pretendo mostrar un estudio respecto a esto.

## 2.2 LAS FRANQUICIAS COMO ACTIVOS INTANGIBLES.

México se esta colocando entre los países que, para realizar el ajuste económico - empresarial del futuro aprovecha el mecanismo de la franquicia. Esta logra negocios seguros con un mínimo riesgo de fracaso al aplicar una demostración con técnicas innovadas, utilización de sistemas probados de producción, comercialización y la protección de patentes y marcas en otros mercados. Es por tal motivo, que pretendo mostrar a las franquicias como activos intangibles.

El Boletín C - 8 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. establece que "el concepto de intangibles se refiere a los activos no circulantes, que sin ser materiales o corpóreos son aprovechables en el negocio." (15)

De acuerdo con el mismo Boletín en sus párrafos 6 y 8 se enuncian dos características principales de los activos intangibles que muestro a continuación:

---

(15) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Boletín C - 8. Activos Intangibles. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México 1971. Pág. 29

1. Representan costos que se incurren o derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante periodos en que son aportados, se realizan en el sentido de permitir las operaciones para reducir los costos y aumentar las utilidades.
2. Los beneficios futuros que se espera obtener, se encuentran en el presente en forma intangible, frecuentemente representados mediante un bien de naturaleza incorpórea, es decir, que no tienen una estructura material, ni proporcionan una aportación física a la producción u operación de la entidad. El hecho de que carezcan de características físicas no impide de ninguna manera que se les pueda considerar como activos legítimos. Su característica de activos se le da a su significado económico, más que a su exigencia material específica.

El requisito principal que debe cumplir para que las partidas antes mencionadas sean consideradas como activos y no como gastos es su potencialidad para generar utilidades en el futuro.

### 2.2.1 Clases de Activos Intangibles.

El Boletín C - 6 referente a Activos Intangibles reconoce dos clases de partidas referentes a este concepto. (16)

1. Partidas que representan la utilización de servicios o el consumo de bienes pero que, en virtud de que se espera que produzcan directamente ingresos específicos en el futuro, su aplicación a resultados como un gasto es diferida hasta el ejercicio en que dichos ingresos son obtenidos. Lo anterior, se hace con el fin de dar cumplimiento al Principio de Período Contable, que establece la asociación de los ingresos con los costos y gastos que los originarán como son:
  - a) El descuento en la emisión de obligaciones.
  - b) Los gastos de colocación de valores.
  - c) Los gastos de organización.
2. Partidas cuya naturaleza es la de un bien incorpóreo, que implica un derecho o privilegio y en algunos casos.

---

(16) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Boletín C - 6. Activos Intangibles. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México 1991. Pág. 293 y 294.

tienen la particularidad de poder reducir costos de producción, mejorar la calidad de un producto o promover su aceptación en el mercado. Se adquieren con la intención de explotar esta particularidad en beneficio de la empresa y su costo es absorbido en los resultados, durante el período en el que rinden este beneficio, algunos ejemplos de este tipo son:

- a) Patentes.
- b) Marcas registradas.
- c) Derechos de autor.
- d) Franquicias.
- e) Licencias y permisos.

Por lo que a continuación explicaré cada uno de estos:

### 2.2.1.1 Patentes.

De acuerdo con la Ley de Propiedad Industrial Mexicana la patente es:

Un derecho otorgado por el Gobierno Federal para hacer uso exclusivo de un proceso de manufactura ó para vender un invento durante un período de 15 años. (17)

Legalmente, éste plazo no puede renovarse, pero con frecuencia se encuentra que al término de éste se la hacen algunas modificaciones al diseño original y se presenta como un nuevo producto.

Una patente tiene valor sólo si la protección otorgada por el Gobierno con respecto a la competencia se utiliza para generar futuras utilidades con base en una reducción en costos de manufactura o en la obtención de un mayor precio de venta del producto. Normalmente, la vida económica de una patente es poco más corta que el período de exclusividad de uso (15 años) concedido por la ley, por tanto, la amortización de éste activo intangible debe hacerse de acuerdo con el período que mejor represente el potencial de servicio de la patente.

#### Patente adquirida externamente.

Si la patente se adquiere externamente, el costo de la misma se integra por el precio de compra, más todas las erogaciones efectuadas para concretar la transacción.

-----  
(17) Contabilidad Financiera, Editorial Mc Graw Hill, Guajardo Cantú, Gerardo, México 1992, Pág. 475.

La compra de una patente ya existente en el mercado se registra contablemente de la siguiente manera:

1992			
Abril 28	Patente	\$ 5,000,000.00	
	Efectivo		\$ 5,000,000.00

Para registrar la adquisición de una patente más todos los gastos relacionados con su compra.

#### Patente desarrollada internamente.

Se da el caso, en que una Empresa desarrolle un nuevo producto y se registre la patente. En esta situación, el costo de la patente incluye sólo los costos legales y otros costos relacionados con el proceso legal de obtención de la patente sobre el producto desarrollado. Los gastos de investigación y desarrollo efectuados por la compañía para desarrollar un nuevo producto no se asignan al costo de la patente, porque dichos costos se enfrentan a resultados en el periodo en que se incurren.

En el caso del registro contable de una patente desarrollada internamente se efectúa el siguiente asiento:

1992			
Abril 28.	Patente	\$ 3,500,000.00	
	Efectivo		\$ 3,500,000.00

Para registrar el pago de los gastos legales efectuados para la obtención de la patente.

La existencia de una patente no significa protección automática contra uso ilegal por parte de otras personas por tanto, los propietarios de patentes deben efectuar algunos gastos para garantizar el derecho exclusivo que tiene su propio invento. En consecuencia, dichas erogaciones son capitalizables, es decir, incrementan el valor inicialmente considerado en el registro contable de la patente.

#### Amortización de la Patente.

La amortización de la patente tiene como base el plazo legal de que se disfruta para explotar la patente o el periodo que representa realmente su vida útil. El método que se emplea es el de línea recta; se divide su costo entre el número de años que se considera como vida útil.

La forma para calcular la cantidad a amortizar anualmente es la siguiente:

$$\frac{\text{Costo de la Patente}}{\text{Número de años}} = \frac{\$ 3,300,000.00}{15} = \$ 233,333/\text{Año.}$$

El asiento contable de esta amortización es el siguiente:

1992			
Diciembre 31.	Gastos por Amortizar	\$ 233,333	
	Patentes		\$ 233,333

Figura 2.4

Registro de la amortización de la patente por el año de 1992.

Hay ocasiones en que la patente tiene una vida útil inferior a la inicialmente considerada, debido a que se registran nuevas patentes que amparan productos de calidad, tecnología más avanzada y una mejor presentación. En estos casos, el valor de la patente debe cancelarse y su faltante total por amortizar debe llevarse a los gastos de operación del período.

#### 2.2.1.2 Marcas Registradas.

Son un medio de crear y mantener un aspecto distintivo del producto elaborado con respecto al de la competencia. (18) El valor de registrar la marca estriba en la contribución que se efectúa al momento de incrementar las ventas de la compañía.

Las marcas registradas son derechos que pueden adquirirse, venderse o arrendarse. En el caso de la adquisición de marcas registradas éstas deben valuarse a su precio de costo más todos los gastos que se hayan originado para su obtención legal.

La Ley de Propiedad Industrial establece en su Art. 132 que los efectos del registro de la marca duran 10 años a partir de la fecha en que se hubieren iniciado los trámites. (19) Este plazo puede renovarse indefinidamente por periodos posteriores a diez años.

#### Adquisición de una Marca Registrada.

Cuando se adquiere una marca registrada, puede ser que tenga

(18) Contabilidad Financiera. Editorial Mc Graw Hill. Guajardo Cantú, Gerardo. México 1992. Pág. 481.

(19) IDEM.

éxito entre los clientes. En este caso su costo no debe afectarse y se mantendrá el valor inicialmente registrado en la adquisición. En caso contrario, es decir, si la marca registrada no ha rendido los beneficios esperados es recomendable que se amortice en forma acelerada o se cancele en su totalidad.

#### Desarrollo de una Marca Registrada.

Puede darse el caso de que la marca registrada se haya creado internamente en la organización. En éstos casos, los gastos que se hayan incurrido con la intención de desarrollar la marca, no son capitalizables y se enfrentan a resultados de operación del periodo. Los únicos gastos aceptables para la valuación de una marca originada internamente corresponden a los gastos legales efectuados para regularizar la situación jurídica de la misma.

Todos los desembolsos que se hagan para promover las marcas registradas, ya sean adquiridas externamente u originadas internamente, deberán asentarse como parte de los gastos de operación del periodo en que se efectúen y por ningún motivo podrán aumentar el valor de las mismas.

#### **2.2.1.3 Derecho de Autor.**

Es una garantía por el Gobierno Federal al autor de una obra para ejercer el derecho exclusivo de publicar, vender y explotar los productos obtenidos de la misma por un periodo determinado. (20) Los derechos de autor pueden adquirirse a través del pago de regalías, por medio de la compra directa o mediante la obtención de un derecho de autor producto de un obra desarrollada internamente en la empresa. Los problemas de valuación de los derechos de autor son similares a los que se presentarán en la sección de patentes.

Aunque los derechos de autor puedan tener una vida legal prolongada, la vida útil de dichos activos tiene una vigencia mientras exista un mercado que demande su publicación.

La Amortización de los derechos de autor se efectúa en línea recta, por ejemplo.

---

(20) Contabilidad Financiera, Editorial Mc Graw Hill, Guajardo Cantú, Gerardo, México 1992, Pág. 481.

1992.  
Diciembre 31. Gastos de Operación. \$ 150,000.00  
(Amortización)

Derechos de Autor. \$ 150,000.00

Registro de la amortización de los derechos de autor, correspondiente a 1992.

#### 2.2.1.4 Franquicias.

Las franquicias son otorgadas por el Gobierno o por alguna Entidad Privada.

Por ejemplo, una organización puede tener el derecho exclusivo de establecer una cadena de restaurantes ampliamente conocida en alguna ciudad de la República.

Algunas franquicias otorgadas cuestan cantidades significativas de dinero. La cantidad pagada por la organización que recibe la franquicia se registra como activo intangible y se amortiza en línea recta durante el período de vigencia de la franquicia.

#### Registro de la adquisición de una franquicia.

Para la Compañía que otorgo la franquicia, la cantidad que recibió como pago representa ingresos que se clasifican en el Estado de Resultados.

El asiento correspondiente a ésta transacción es el siguiente:

#### COMPANIA QUE OTORGO LA FRANQUICIA:

1992.  
Enero 17. Efectivo. \$ 10,000,000.00  
                    Ingresos por  
                    Franquicias Otorgadas \$ 10,000,000.00

Para registrar el otorgamiento de una franquicia.

#### COMPANIA QUE RECIBIO LA FRANQUICIA:

1992.  
Enero 17. Franquicia. \$ 10,000,000.00  
                    Efectivo. \$ 10,000,000.00

Para registrar la adquisición de la franquicia anterior.

La amortización de una franquicia se efectúa en línea recta. El asiento a efectuar sería el siguiente:

1992.

Enero 17.	Gastos de Operación.	\$ 3,500,000.00
	(Amortización)	
	Franquicia	\$ 3,500,000.00
	Figura 2.5	

Para registrar la amortización de una franquicia, correspondiente a 1992.

### 2.2.1.5 Licencias y Permisos.

Algunas compañías invierten considerables sumas de dinero para poder obtener licencias y permisos para operar en ciertos tipos de negocios.

Ejemplos de estas compañías, son las estaciones de televisión, radio y radio - comunicación. El costo de las licencias y permisos, se registra en la cuenta de activos intangibles y se amortizan durante el periodo de tiempo que cubre el permiso o licencia respectivo.

### Costo de Activos Intangibles.

Un negocio puede adquirir activos intangibles de otras compañías, o bien, puede desarrollarlos por sí mismo. Cuando un activo intangible se adquiere a través de una compra, es necesario estimar el valor de los activos no monetarios dados a cambio. Para determinar el costo de adquisición de los activos fijos es igualmente aplicable al concepto de intangibles.

Cuando un activo intangible, se desarrolla internamente, la medición de su costo es un poco más difícil de efectuar, sin embargo, puede afirmarse que ésta partida incluiría todas las erogaciones relacionadas con este concepto y efectuadas con el propósito de generar ingresos futuros.

La cantidad inicial asignada a todos los tipos de activos intangibles, como a los demás activos y de acuerdo con el principio de Valor Histórico Original, es su costo de adquisición.

El Boletín C-8 de la Comisión de Principios de Contabilidad, menciona en su párrafo 11 que: "La capitalización de los activos intangibles puede hacerse únicamente cuando hayan sido comprados, desarrollados internamente o adquiridos en cualquier otra forma, es decir, no deben ser incorporados al Balance General de una Empresa como resultado de operaciones subjetivas de cualidades productivas de la misma. Asimismo, añade que forman parte del costo, todos los gastos relacionados con la adquisición o desarrollo de intangibles." (21).

Los gastos adicionales pueden ser honorarios y gastos de abogados, costo de desarrollo y experimentación, costos asignados y cualquier otro desembolso identificable directamente con su adquisición.

### 2.2.2 Amortización de Activos Intangibles.

El proceso sistemático de cancelación del costo de activos intangibles se llama Amortización. Para poder determinar a qué tipo de activos intangibles se debe aplicar el proceso de amortización, es preciso determinar si tiene vida útil limitada o no. Los activos intangibles cuya vida útil es ilimitada o indefinida se mantienen intactos hasta que pierdan su valor. Hasta ésta fecha es cuando el activo intangible se cancela totalmente.

El Boletín C-8 de la Comisión de Principios de Contabilidad, afirma que: "El costo de los activos intangibles debe ser absorbido a través de la amortización, en los costos y gastos de los períodos que resulten beneficiados de ellos. La amortización deberá hacerse mediante un método racional, sistemático y consistente durante el término de vida útil estimada del intangible." (22)

En el caso de que la vida útil del activo intangible esté limitada por la Ley, Reglamento, Contrato o por su misma naturaleza, entonces: "deben amortizarse en un período no mayor a la vigencia establecida en el documento que lo regula, por lo general mediante la aplicación del método de línea recta". (23)

---

(21) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Boletín C-8, Activos Intangibles, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México 1991, Págs. 293 y 294.

(22) IDEM

(23) IDEM.

En el caso de que la vida útil de los activos intangibles no esté limitada a un periodo fijo, el Boletín C-8 establece que: "Debe hacerse una estimación de este periodo para ser amortizados durante el mismo".(24) Aun en los casos de que no exista evidencia de que el activo intangible vaya a perder valor "para la entidad porque, en razón a sus características pudiera subsistir como tal durante la vida de la misma, es necesario, observando el criterio prudencial, amortizarlo". (25)

Cuando se determine que el activo intangible ha perdido su valor, su importe no amortizado debe cancelarse con cargo a los resultados de operación del periodo en que esto ocurra.

Cuando se determine que el término de vida del activo intangible ha cambiado, su valor no amortizado debe amortizarse durante el nuevo término de vida.

Los procedimientos contables para la amortización de activos intangibles son semejantes a los que se emplean en los activos tangibles depreciables. En este caso, el costo de los intangibles, debe amortizarse de una manera sistemática durante la vida útil estimada. El método de amortización en línea recta, es el que generalmente se utiliza, a menos que la administración juzgue necesario emplear otro método por lo que si existe evidencia de que la utilización de activos intangibles es más intensa en los primeros años de su vida útil, entonces debe utilizarse un método de amortización acelerada.

- 
- (24) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Boletín C-8 Activos Intangibles. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México 1991. pág. 294.
- (25) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Boletín C-8 Activos Intangibles. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México 1991. pág. 295.

Para amortizar el costo de un activo intangible, se requiere de un cargo a la cuenta de Gastos de Operación (Amortización) y un abono a la cuenta del Activo Intangible.

Para los activos intangibles, no es necesario mantener una cuenta de activo intangible que represente el costo no amortizado.

El asiento de diario necesario para registrar ésta transacción, es el que muestro a continuación:

1992.

Diciembre 31.	Gastos de Operación.	\$ 2,000,000.00
	(Amortización)	
	Activos Intangibles	\$ 2,000,000.00

Registro de la amortización de activos intangibles, correspondiente al presente año.

La amortización del activo intangible, puede ser un costo de fabricación o un gasto de operación, según la naturaleza del activo intangible. Por ejemplo:

- 1) La amortización de la patente de un proceso de manufactura es parte de los costos de fabricación.
- 2) La amortización de una marca registrada utilizada para promover algún producto, es un gasto de venta.

### 2.2.3 REGLAS DE PRESENTACION.

El Boletín C-0 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. establece en sus párrafos 17 y 18 que los activos intangibles deben presentarse formando parte del último grupo de activos en el Balance General. (26) Cuando sean importantes deberán distinguirse los diferentes conceptos de activos intangibles, ya sea en el mismo Balance General, o en una nota, especificando el método y el plazo de amortización empleado para cada uno. Cuando un intangible haya perdido su valor económico y consecuentemente se cargue a resultados, deben revelarse las circunstancias que obligaron a ello.

En lo referente a la amortización de los activos intangibles, se debe informar en los Estados Financieros el método de amortización utilizado, la vida útil estimada de dichos activos, así como el monto de la amortización por el presente año.

El periodo que ha servido como base para amortizar el costo de los activos intangibles debe revisarse regularmente para determinar si se han presentado algunas circunstancias que indiquen un cambio en la vida útil de dichos activos. El costo no amortizado de los activos intangibles debe asignarse entre la vida útil remanente de los mismos.

---

(26) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Boletín C-0, Activos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México 1991. Pág. 47B.

## 2.2.4 PRESENTACION EN EL BALANCE GENERAL.

Los activos intangibles aparecen en el Balance General como el último grupo de los activos, como a continuación presento:

### LA ESPERANZA, S.A. DE C.V.

Balance General al 31 de Diciembre de 1992.

#### ACTIVOS:

Total Activo Circulante	\$ 13,000,000.00
Total Inversiones a Largo Plazo	25,000,000.00
Total de Activos Fijos	230,000,000.00

#### Activos Intangibles:

Derechos de autor	\$ 30,000,000.00
Patentes	5,000,000.00
Marcas Registradas	50,000,000.00
Franquicias	35,000,000.00
Licencias y Permisos	3,000,000.00

Total de Activos Intangibles 123,000,000.00

SUMA DEL ACTIVO: \$ 391,000,000.00

=====

Figura 2.6

## 2.2.5 IMPACTO DE LA INFLACION EN LOS ACTIVOS INTANGIBLES.

Una de las características de los activos intangibles es que representan una partida no monetaria, ya que a través del tiempo su valor se va modificado debido a las variaciones en el poder adquisitivo del peso. Por esto al igual que los activos fijos requieren ser actualizados.

Para calcular la actualización, la cual consiste en dividir el I.N.P.C. (Indice Nacional de Precios al Consumidor) de la fecha en que se van a actualizar los activos intangibles, entre el I.N.P.C. de la fecha en la que están valuados los activos a reexpresar.

Para ejemplificar, se tiene una franquicia de \$12,580,000.00 valuada a pesos de poder adquisitivo de Diciembre de 19X7. Se desea conocer su valor en Septiembre de 19X9. Por lo anterior se requiere conocer los I.N.P.C. de ambas fechas y así obtener el factor de actualización correspondiente, como sigue:

I.N.P.C. 19X7	293.5684
I.N.P.C. 19X9	11,159.3562

Actualización de la franquicia.

$$\text{Factor} = \frac{11,159.3562}{293.5684} = 38.0127$$

Figura 2.7

Valor histórico de la Franquicia	\$ 12,580,000.00
(X) Factor de Actualización	(X) 38.0127
-----	
Valor actualizado de la Franquicia	478,199,766.00
=====	

El asiento para registrar el ajuste por actualización, es el siguiente:

19X9.		
Septiembre 30.	Franquicia Actualizada.	\$ 465,619,766.00
	Exceso o Insuficiencia por Actualización.	\$ 465,619,766.00

Para registrar ajuste por actualización de la franquicia.

Valor Actualizado (478,199,766) - Valor histórico (12,580,000)  
= Exceso o insuficiencia por Actualización (465,619,766)

Después de haber analizado el concepto de franquicias, los tipos que existen, así como cuáles son sus repercusiones como instrumento de inversión, tanto contable como financieramente y su presentación y clasificación dentro de los Estados Financieros como Activo Intangible, me encuentro en condiciones de determinar que el anterior, representa el capítulo determinante dentro de esta investigación, ya que es a través de este en el que nos percatamos de la importancia que tiene una franquicia dentro de la Contaduría, pues me doy cuenta de que la aplicación de este instrumento hoy en día es eminentemente predominante.

Por lo tanto, a continuación muestro un estudio de la franquicia en el que fundamento legalmente su existencia y todo tipo de consecuencias que puede acarrear la utilización de este instrumento.

## CAPITULO TERCERO.

### EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS.

A pesar de lo que pudiera suponerse, ésta parte de las franquicias en su contexto legal, no es exclusivamente para abogados y asesores de franquicias. Sino tiene un propósito de ubicarse en el marco jurídico de la franquicia, ya que es imposible entender a la franquicia si se ignora su dimensión legal: después de todo, a pesar de que se trata de un fenómeno mercadológico, es importante recordar que la franquicia es un producto de una relación jurídica que queda plasmada en un contrato. Por lo que en este capítulo trataré los siguientes puntos: el contrato de franquicia, el pre - contrato, en que consiste el mismo, la Ley de Transferencia de Tecnología y su Reglamento (estudiadas como base y hoy derogadas), la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial y el Código de Ética de la Asociación Internacional de Franquicias.

#### 3.1 El Contrato de Franquicia.

Como se sabe, la relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina **Contrato de Franquicia**. En el se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten y se obligan, y son diferentes a las previstas en otros tipos de contratos.

La relación entre franquiciante y franquiciatario se basa en las obligaciones y los derechos que provee para ambos el contrato de franquicia. El cumplimiento del contrato para el franquiciante es la garantía de que se preservará el nombre y éxito de la franquicia.

##### 3.1.1 El Pre - Contrato o Contrato de Reserva.

Para poder entender con claridad que es un contrato de franquicia procederé a dar una definición: "Es un contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere tecnología para la operación de un negocio". (27)

Un sistema jurídico fundamental: el contrato de franquicia.

---

(27) Franquicia: La Revolución de los 90's, Editorial Mc Graw Hill, Cherto, Marcelo, Primera Edición 1991, Pág. 75.

Es prácticamente indiscutible el valor y la importancia que adquiere el documento por el que se van a regular los derechos y obligaciones de las partes interesadas, franquiciador y franquiciatario. Este documento absolutamente indispensable es el contrato.

En caso de litigio, para el franquiciante va a representar una especie de seguro contencioso y para el franquiciatario, sobre todo si discutió sus cláusulas y si se hizo aconsejar por un experto, la obtención de elementos que le permitirán hacer respetar las reglas del juego o dejar la franquicia, si el franquiciador rehusara mantener sus compromisos.

Conviene pues, asegurar las relaciones entre los socios sobre una base jurídica sólida, base jurídica que hemos visto hasta estas fechas escasa y por lo tanto, sólo puede soportarla un contrato redactado, estructurado y definido.

De tal manera participa activamente en las relaciones contractuales, que a ningún franquiciador se le ocurriría congelar el contrato de su franquicia por decenas de años sin modificarlo, antes bien, sería mejor de vez en cuando pedirles a sus consejeros que le hicieran al contrato una revisión, como asimismo tener en cuenta y eventualmente introducir mejoras, sugerencias y variaciones promovidas por sus franquiciatarios y por sus candidatos a ser franquiciatarios.

A pesar de que éste contrato se establece por escrito, entre los socios, es recomendable establecer un Contrato - Tipo de Franquicia, para que todos los franquiciantes lo emplearan indistintamente. Por lo que provocaría que cada caso tendría que adaptarse como fuera dentro del Contrato - Tipo de Franquicia, en vez de buscar un contrato específico, de acuerdo con las necesidades de cada franquiciante.

A continuación hablare de la redacción del contrato, en virtud de que ésta es una cuestión delicada: A partir de algunos conceptos del contrato es necesario que el franquiciado lo negocie y lo haga evolucionar en el tiempo a través de la experiencia adquirida, ya que si las dos partes van de buena fé los problemas que puedan originarse del contrato no aparecen con la misma agudeza. Sin embargo, en ningún caso el candidato a franquiciado deberá firmar con los ojos cerrados.

Es conveniente contar con un consejero que le plantee clara y friamente los pros y los contras de cualquier contrato de franquicia, ya que éstos serán de valor a la hora de tomar una determinación al respecto. Lo anterior, me permite hacer un análisis de lo que es el pre - contrato o contrato de reserva.

También denominado contrato de opción, se firma este contrato entre el franquiciante y el franquiciatario, una vez que éste ha demostrado cierto interés en iniciar conversaciones y negociaciones serias para llegar a ser un elemento más de la franquicia.

Durante esta fase se dan ciertos aspectos delicados que pueden dar origen a ciertas omisiones por ambas partes, ya que se pactan las cláusulas mediante las que los interlocutores puedan tomarse mutuamente con calma y con garantías, el tiempo que sea necesario para estudiar a fondo todos y cada uno de los parámetros del negocio desde el origen.

Si ha habido un error de juicio, la ruptura del compromiso se establece por parte del candidato, abarcando un periodo de auténtica reflexión con un margen de error a ambas partes. Pero el candidato no debe perder de vista que se trata de un auténtico contrato que le confiere algunos derechos como asimismo algunas obligaciones.

En todo caso el candidato debe asegurarse de la firma del pre - contrato, en el que se presentan las siguientes:

#### C L A U S U L A S .

- \* Que las intenciones de los contratantes, y su situación respectiva el día de la firma del precontrato esten bien indicadas en el preámbulo.
- \* Que se especifique claramente que se trata de un contrato que confiere una opción.
- \* Que la duración del contrato de opción venga explicita normalmente sobre los tres meses desde la fecha de su firma.
- \* Que se especifique que en el futuro, el franquiciante puede renunciar a la opción y en consecuencia al contrato definitivo propuesto en cualquier momento durante la vigencia de la opción.
- \* Que la forma de la aceptación de la opción venga precisada, siendo la más frecuente la carta certificada con acuse de recibo.
- \* Que venga indicado en el caso de la aceptación de la opción por parte del futuro franquiciador, así como la revocación de la misma por parte del franquiciante, ya --

que las dos partes firman el contrato de franquicia definitivo al vencimiento del plazo fijado, con el fin de evitar que las partes tarden demasiado en la firma final del contrato de franquicia.

- \* Que la asistencia y asesoría técnica que se otorgue al futuro franquiciatario por parte del franquiciante durante el período que ampare el contrato, venga claramente precisada.
- \* Que el contenido del contrato de franquicia que será firmado por las partes, contenga todos y cada uno de los puntos esenciales para ambos.

De esta forma los compromisos adquiridos mediante este precontrato son los siguientes:

a) Para el Franquiciante:

- No buscar otros candidatos dentro de la zona que se le reserva exclusivamente al franquiciatario.
- Estudiar el mercado de esta zona para determinar las posibles áreas de explotación de este mercado. Aquí entran factores importantes y decisivos desde el primer momento, tales como:
  - \* Posibilidades reales de encontrar otras zonas de comercialización dentro del área.
  - \* Determinación del costo del local (precio por metro cuadrado, traspaso, etc.)
  - \* Costo de la decoración.
  - \* Costo de los consumibles y stock de apertura.
  - \* Costo del personal (Nivel de Salario de la zona).
  - \* Gastos de instalación (notariales, etc.)
  - \* Posible instalación de la competencia.
  - \* Posible competencia en los niveles de precios en función del nivel socio-económico de la clientela.
- Ofrecer al candidato todos los datos que éste le solicite como son los siguientes:
  - \* Información sobre la historia de la Empresa así como otros datos (legales, jurídicos y fiscales; marca registrada, nombre y ubicación de los franquiciatarios).

- \* Resultados financieros de otros franquiciatarios.
- \* Plan de información técnico (información que puede recibir el franquiciatario).
- \* Técnicas de control y de seguimiento a que se someterá.
- \* Pagos que realizará el franquiciatario, tales como: derechos de entrada, cuota de financiamiento, cuota de publicidad.
- \* Cálculo del R.O.I. (Return on Investment o Rentabilidad sobre la inversión).
- \* Estructura de comunicación interna que deberá seguir.

b) Para el franquiciatario:

- Evitar revelar los datos que se vayan conociendo de la franquicia.
- Negociar el financiamiento necesario para hacer frente a la apertura del negocio.
- Pagar al franquiciante una cantidad en concepto de garantía, esta cantidad a la firma del contrato definitivo, se descuenta de los derechos. Si el candidato se rehúsa al pago, la cantidad entregada a la firma del contrato queda como garantía y en los casos en que el franquiciante se rehúsa, se devolverá no sólo la cantidad adelantada como garantía, sino además un tanto como indemnización.

Una vez que se ha mostrado las características del pre contrato, enunciaré a continuación lo que es el contrato propiamente dicho, y sus características legales.

### 3.1.2 Contenido del Contrato de Franquicia.

Al llegar a la Firma del contrato de franquicia el candidato franquiciado habrá pasado por todos y cada uno de los elementos de su futura colaboración con el franquiciante. Por lo tanto, conoce con detalle los lazos que le van a unir con éste último. Y el contrato legalizará éstos lazos y las obligaciones recíprocas que, debidamente especificadas se volverán definitivas y con carácter ejecutivo.

En la legislación no se cuenta con un contrato - tipo de franquicia, por lo que es conveniente desarrollar apartados y cláusulas que habitualmente forman su cuerpo legal, entendiéndose que la mayoría de éstos van acompañados de anexos, lo que permite ponerlos al día en la medida que se vayan introduciendo modificaciones y mejoras sin necesidad de mover el cuerpo principal del mismo.

Las partes importantes de este cuerpo principal del contrato son habitualmente, las siguientes:

- Preámbulo, objeto y motivación.
- Concesión que se hace: marca, insignia y exclusividad territorial.
- Obligaciones de ambas partes.
- Duración, renovación y ruptura anticipada.
- Cesión del contrato.
- Cláusulas de arbitraje.

Se mencionan a continuación en profundidad cada una de las partes.

Preámbulo, objeto y motivación del contrato.

#### A. Preámbulo o Identidad de los contratantes.

Los firmantes pueden ser sociedades o personas jurídicas. Si el franquiciante actúa como "Master Franchise" (franquiciatario que ha obtenido el derecho de explotar la franquicia nombrando sub franquiciatarios en la zona donde alcanza su exclusividad, generalmente un país extranjero con referencia a la franquicia de origen) (28). Este debe poseer la capacidad legal para ceder los derechos de utilización y enseñanza.

#### B) Objeto del Contrato, es decir:

- En que consiste la franquicia.
- Donde va a llevarse a cabo la franquicia.
- En que zona va a actuar con exclusividad la franquicia.

#### C) Motivación para la Firma del Contrato.

Por parte del franquiciante: descripción (a la fecha) de la red de franquicia, con direcciones y responsables.

-----

(28) La Franquicia. (Franchising) Editorial Gestio 2,000, S.A. Casa Francisco; Casabo Manuel. Primera Edición Junio de 1987. Pág. 113.

Por parte del franquiciatario: circunstancias personales (sobre todo si actúa como persona física), haciendo explícito si es titular de alguna explotación comercial, específicamente si es de un sector paralelo o cercano al de la franquicia en cuestión, así como si posee intereses en alguna otra franquicia o en la misma pero en otra zona (importante para la eventual cláusula de no competencia).

concesión que se hace: Uso de Marca, Insignia y Exclusividad Territorial.

A) Uso de Marca.

Datos de inscripción de la marca en el Registro. Cláusulas de protección de la marca por parte del franquiciante frente al registro de apropiación ilegal por parte del franquiciatario y cláusulas de protección de la imagen de la marca, incluyendo su defensa frente a terceros.

B) Uso de la Insignia.

El franquiciante suele suministrar el modelo excepto de grafismo (logotipo), colores tamaño, que el franquiciatario usará en su establecimiento o negocio, documentos, publicidad, etc.

En general, ésta autorización implica directamente la obligación de usar ésta insignia, así como la prohibición de usar otros elementos distintivos, ni sustituirlos, ni modificarlos.

Al finalizar el contrato, se verá el franquiciatario en la obligación de eliminar todo tipo de indemnización en caso de no cumplimiento.

C) Exclusividad Territorial.

Las diferentes cláusulas de exclusividad pueden apegarse a diversos conceptos:

- Zona o área geográfica.

- Relación de aprovisionamiento y suministro de productos, obligándose ambas partes, una a servir en exclusiva los productos y la otra a comprarlos también exclusivamente.
  
- Uso de marca exclusiva.
  
- El secreto debe ser transmitido con exclusividad.

#### Obligación de Ambas Partes.

#### Previas a la apertura:

- a) Por parte del franquiciante.

#### Asistencia en distintas áreas.

- Decoración del establecimiento.
- Formación del franquiciatario y de sus empleados.
- Administración y contabilidad.
- Plan financiero.
- Plan de apertura y publicidad del lanzamiento.

- b) Por parte del franquiciatario:

- Obtención de permisos y licencias.
- Aportación de los fondos propios y obtención de los ajenos en el plazo previsto y de acuerdo con el plan financiero.
- Pago de la cuota de entrada, si eventualmente el franquiciante la hubiera establecido.

Posteriores a la apertura.

Por parte del franquiciante:

Además del manual de explotación (compendio pedagógico propio de cada fórmula de franquicia y que el franquiciador transfiera a cada uno de sus franquiciatarios. Comprendiendo todo el saber hacer, experiencia y tecnología que se transmite debidamente ordenado, clasificado y puesto al día en la medida en que nuevas aportaciones ofrecidas por el resto de la cadena vayan enriqueciendo a la misma). (29) que le entregue a la firma del contrato y de las prestaciones que previamente a la apertura le haya dado el franquiciante, es necesario prever en este contrato el tipo y las características de las prestaciones que va a darle precisamente a partir de la apertura del establecimiento o negocio franquiciado.

Los acuerdos y mecanismos quedan fijados del siguiente modo:

- Capacitación y negociaciones de aproximación.
- Firma del pre - contrato.
- Entrega del manual de explotación.
- Obligaciones mutuas previas a la apertura.
- Obligaciones mutuas posteriores a la apertura.

Obligaciones de Ambas Partes.

Por parte del franquiciante.

\* Aprovisionamiento.

Si las mercancías van a ser vendidas exclusivamente por el franquiciante, éste se compromete a su servicio en las cantidades y plazos requeridos, sometiéndose a cláusulas de penalización en caso de incumplimiento.

---

(29) La Franquicia. (Franchising), Editorial Espño 2.000, S.A., Casa, Francisco Casado, Madrid. Primera Edición Junio de 1989. Pág. 109

Este es un punto muy delicado que debe incorporarse al texto del contrato en forma clara, dejando bien establecida la cuantificación de la planeación por falta de servicio, las alternativas ante esta eventualidad, etc.

Este es un punto muy delicado que debe incorporarse al texto del contrato de forma clara, dejando bien establecido la cuantificación de la penalización por falta de servicio, las alternativas ante esta eventualidad, etc.

\* Exclusividad

El franquiciante, cuando es además fabricante del producto o productos, se compromete a dar la exclusividad dentro de la zona determinada en el contrato. Como contrapartida, suele exigir del franquiciatario que no vende estos productos a terceros fuera de la zona asignada de su franquicia.

\* Aprovisionamiento del Franquiciante.

Aprovisionarse del propio Franquiciante o de los proveedores con los que hubiere un orden y disposición de las mercancías, no sólo de las mercancías y servicios propios del negocio si no de elementos necesarios para un equipamiento standard, o sea uniformidad para todos los puntos de la cadena en cuanto a imagen y a nivel de calidad.

\* No Competencia.

La exclusividad de zona lograda por el franquiciador, le obliga como contrapartida tanto a no vender dentro de la zona bienes o servicios que pudieran entrar en competencia con la propia franquicia, como a no comercializarlas fuera de esa zona que pudiera pertenecer a otro franquiciatario o estar reservada para futuras ampliaciones.

\* Seguir normas administrativas y contables

Emanadas de franquiciante, facilitando todos los datos que este le pidiera al respecto.

\* Formación

Obliga al franquiciante en cuanto a la asistencia técnica permanente, exige al franquiciatario a que participe de las

sesiones de formación estudie las mejoras propuestas y acepte las innovaciones presentadas.

### DURACION, RENOVACION Y RUPTURA ANTICIPADA DEL CONTRATO

#### A) Duración del contrato

El contrato de franquicia viene limitado por una duración determinada. Esta duración, en la practica se establece en función de diversos parametros:

##### \* Tipo de franquicia:

Una franquicia industrial o de fabricación planteada períodos de mayor duración que los de una franquicia de servicios.

##### \* Amortización de las inversiones:

Siendo lo habitual entre tres y cinco años.

##### \* Alquiler de los locales:

La duración del alquiler del local en el que se va a explotar el negocio de la franquicia.

#### B) Renovación del contrato

Se recurre normalmente a la prórroga de la renovación del contrato, por la que, si ninguna de las partes denuncia el contrato dentro del plazo establecido, se renueva el mismo por un periodo de tiempo igual o inferior al inicial.

El plazo establecido suele ser de seis meses. Para el caso de no renovación del contrato, se prevén cláusulas que prohíban afiliación a otra insignia. Explicando claramente la obligatoriedad de eliminar todo vestigio de rótulo, marca, e imagen. De la franquicia no renovada, así como la eliminación de los stocks que pudieran existir en ese momento tratándose de franquicias de distribución de productos.

### C) Ruptura anticipada del contrato.

El incumplimiento de ciertas obligaciones, contemplando como una probabilidad en esta relación contractual establecida entre el franquiciante y el franquiciatario dejándolo sin efecto el contrato en cuestión a la fecha de su vencimiento.

Esta cláusula resolutoria puede englobar cualquiera de las obligaciones establecidas a cuyo incumplimiento se dará la ruptura anticipada del contrato, de menor o mayor gravedad, son las sanciones que cada incumplimiento puede acarrear, llegando incluso a la rescisión del contrato para aquellos casos graves que puedan deteriorar el funcionamiento económico previsto.

A continuación enunciaré situaciones en las que se demuestran casos de ruptura del contrato, que ha sido inevitable por parte del franquiciatario y del franquiciante.

#### POR PARTE DEL FRANQUICIANTE.

- Falta de acuerdo en cuanto a la cesión de los derechos a un tercero.
- Retraso exagerado de las entregas de las mercancías comprendidas en cantidades y fechas; situación de abandono cuando el producto deja de servir y cuando es exclusivo.
- Corte en el suministro de información y asistencia técnica, tal como se obliga en el contrato.
- Pérdida del control sobre los elementos básicos de un franquicia tales como: marcas, logotipos, etc.

#### POR PARTE DEL FRANQUICIATARIO.

- Falta de acuerdo en cuanto a la cesión de los derechos a un tercero.
- Cambio en las normas impuestas o incumplimiento de las mismas, tanto a nivel técnico como operativo.
- Nula participación en las sesiones informativas que periódicamente organiza el franquiciante para todo el personal del franquiciatario.
- Fallos en los pagos a los proveedores en las fechas de vencimiento.
- Retraso del pago manifiesto de las regalías pactadas.

- Desobedecer las cláusulas de competencia.
- Disolución de la empresa franquiciataria por algún motivo.

Estas cláusulas serán válidas, tanto si se trata de firmantes como personas físicas o morales.

Un contrato tendrá que prever por alguna cláusula el sistema por el que ambas partes se informan recíprocamente de los cambios eventuales, sometiéndose a un plazo para la respuesta y dándose por aceptados los cambios si no hubiera habido comentario al respecto.

#### CESION DEL CONTRATO.

El contrato de franquicia ofrece el hecho de que la personalidad de los contratantes sea justamente la causa de que el contrato se haya firmado. Cuando todo ha sido positivo y se produce un acuerdo sobre el cambio, lo más frecuente es la inserción de un anexo, con el texto del cambio contemplado. Y en el caso negativo, sin conclusión de acuerdos se fija un plazo para la extinción del contrato de uno a seis meses, así como una indemnización a pagar por el que provocó el cambio y con ello el final del contrato; el franquiciante suele favorecerse de una cláusula de retracto en éstos casos.

#### CLAUSULAS DE ARBITRAJE.

Para una resolución de los posibles conflictos que requieran una pronta resolución para evitar daños irreparables, y las controversias provocan que el tiempo se alargue demasiado suelen incluirse en los contratos las cláusulas de arbitraje.

Por tal cláusula viene escogida una personalidad mediadora (aceptada por ambas partes) a la que se someterá por escrito el eventual tema de litigio, emplazandola para que en breve espacio de tiempo dictamine cómo debe proceder. La otra alternativa es la remisión a los Tribunales que, en caso de conflicto, deberá acudirse ante ellos.

Una vez conocido lo que es un contrato de franquicia, cuáles son los puntos fundamentales que lo integran, así como el objeto que se persigue en su elaboración procederé a hablar de su marco jurídico, el cual se encontraba inicialmente definido por la Ley de Transferencia y Tecnología, misma que actualmente se encuentra derogada, pero que estudiare en forma de antecedente de la franquicia, con el fin de que se comprenda el resultado de esta figura en la actualidad.

### 3.2 LA LEY DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y SU REGLAMENTO.

Comentaré en este punto la Ley de Transferencia de Tecnología y la influencia que ésta tuvo sobre las franquicias desde la fecha de su promulgación el 11 de Enero de 1982. El Ejecutivo envió un proyecto de Ley de propiedad intelectual en los primeros días del mes de diciembre de 1990, en virtud del cual se abrogaba la Ley de Tecnología, sin embargo, no fue aprobado dicho proyecto durante el periodo ordinario de sesión del Congreso de la Unión, que concluyó el 31 de Diciembre del mismo año.

La Ley de Tecnología fue concebida dentro de un contexto económico y político totalmente distinto al que viven los países latinoamericanos en los albores de la década actual. En los años setenta, las economías latinoamericanas, incluyendo en primer plano la de México, Argentina y Brasil, iniciaban su despegue económico a través de su industrialización; los proyectos de inversión, principalmente en el caso de las compañías multinacionales incluía en todos los casos transferencia de tecnología a la compañía subsidiaria local.

Con la llegada de la inversión extranjera a nuestro país, se tuvo la necesidad de importar tecnología del extranjero por lo apremiante de la situación de la industria latinoamericana. Luego entonces se tenía la creencia de que la tecnología importada a nuestro país era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesivo.

Para los países latinoamericanos, incluyendo a México, resultó de alguna forma evidente que, en su desarrollo la industria latinoamericana se encontraba ávida por importar la tecnología que requería para su crecimiento. Para el Gobierno de México fue evidente que en la importación de tecnología se

incurría en abusos que perjudicaban a los adquirentes, ya que se les proporcionaba tecnología anticuada o inoperante y el precio en el que se les vendía o arrendada era desproporcionado.

En el caso de México se prendió resolver el problema mediante la ley de Tecnología, para lo cual se instituyó el registro de todo y cada uno de los contratos de tecnología que tuviera efectos en México. Para los efectos de la ley, un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología.

De esta forma, se previó someter los contratos a escrutinio de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran lesivos para los intereses de los adquirentes de la tecnología y, consecuentemente, para la economía nacional.

Con ese propósito se elaboró una lista de causales de negativa de registro que aparecen en los artículos 15 y 16 de esta ley, y para su mejor comprensión nuestro a continuación:

Cuando el Franquiciante:

1. Intervenga en la administración del negocio del licenciatario.
2. Requiera la cesión de derechos de propiedad intelectual generado por el licenciatario en forma gratuita.
3. Imponga limitaciones al licenciatario en materia de investigación.
4. Establezca proveedores obligatorios para el licenciatario.
5. Límite o se prohíba la explotación por parte del licenciatario.
6. Prohibición por parte del licenciatario del uso de tecnología.
7. Obligue al licenciatario a vender a un solo cliente.
8. Tenga la atribución de designar el personal permanente del licenciatario.
9. Limite los volúmenes de producción del licenciatario.
10. Requiera al licenciatario la celebración de contratos exclusivos de venta o representación.
11. Requiera confidencialidad más allá del término del contrato.
12. Niegue la responsabilidad por la violación a derechos de propiedad intelectual de terceros.
13. No garantice la calidad de la tecnología.
14. Transfiera tecnología disponible en el país.
15. Establezca contraprestaciones (regalías) desproporcionadas.
16. Establezca términos excesivos de vigencia.
17. Requiera sumisión a tribunales extranjeros.

Como se observa, de las causales de negativa de registro previstas en la Ley, se tenía el claro propósito de eliminar cualquier ventaja que pudiera tener el proveedor extranjero en la venta de su tecnología a una compañía mexicana, de alguna forma con la Ley de Transferencia cedió al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología la atribución de presentarse como un negociador en favor del licenciataria local. Se presenta en los últimos años en México una política de desregulación y apertura de la economía.

El 11 de Enero de 1986, México suscribe el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Más tarde, el 16 de Mayo de 1989, se publicó un Reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, que desregula y facilita los tramites necesarios para la inversión de empresas extranjeras en el país, y el 9 de Enero de 1990, un Reglamento de la Ley de Tecnología, en donde se prevén reglas claras para el registro de contratos de tecnología; se relajan los criterios previstos en la Ley y se reduce la facilidad discrecional que las autoridades ostentaron durante los últimos años en el área de franquicias.

Se puede establecer que las áreas de mayor preocupación para las compañías que contemplaron otorgar franquicias a México, durante la vigencia de la Ley de Tecnología fueron casi siempre, por no decir que en todos los casos, las siguientes:

- La imposibilidad de pactar en el contrato un periodo de vigencia mayor a los diez años.
- La dificultad de proveer en el contrato la facultad o el derecho de franquiciante para invertir en la administración del negocio franquiciado.
- La constante preocupación de que la autoridad considera el monto a pagar de regalías como excesivo en el ejercicio de su facultad discrecional.

No obstante, de la mención que se ha hecho de la Ley anterior, es importante manifestar que de acuerdo al Diario Oficial de la Federación publicado el Jueves 27 de Junio de 1991, ésta Ley fue abrogada y al mismo tiempo se decreto la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial que actualmente regula la franquicia, y la que a continuación enuncio.

### 3.3 LA LEY DE FOMENTO Y PROTECCION DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL.

Las circunstancias de que en Mexico la franquicia no tenga una reglamentación que entable su desarrollo, hace que se eleve el grado de concurrencia al mercado, de ésta modalidad de producción, administración y comercialización, por lo que a continuación daré a conocer su marco legal actual que constituye el apoyo legal de ésta figura jurídica.

#### SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

##### CAPITULO IV.

##### De las Licencias y la Transmisión de Derechos. (30)

Art. 136. El titular de una marca registrada podrá conceder mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros.

Art. 137. Para inscribir una licencia en la Secretaría bastará formular la solicitud correspondiente en los terminos que fije el reglamento de ésta Lev.

Art. 138. La cancelación de la inscripción de una licencia procederá en los siguientes casos:

- I. Cuando la soliciten conjuntamente el titular de la marca y el usuario a quien se la haya concedido la licencia;
- II. Por nulidad, caducidad o cancelación del registro de marca, y
- III. Por orden Judicial.

Art. 139. Los productos que se vendan a los servicios que se presten por el usuario deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca. Además, esos productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de ésta Ley.

---

(30) Diario Oficial de la Federación, Fecha: 27 de Junio de 1991.  
Sección Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Pags.  
19 y 20.

Art. 140. El usuario a que se le haya concedido una licencia que se encuentre inscrita en la Secretaría, salvo estipulación en contrario, tendrá la facultad de ejercitar las acciones legales tendientes a impedir la falsificación, imitación o uso ilegal de la marca, como si fuera su propio titular.

Art. 141. El uso de la marca por el usuario que tenga concedida licencia inscrita en la Secretaría, se considerará como realizado por el titular de la marca.

Art. 142. EXISTIRÁ FRANQUICIA, CUANDO CON LA LICENCIA DE USO DE UNA MARCA SE TRANSMITAN CONOCIMIENTOS TÉCNICOS O SE PROPORCIONE ASISTENCIA TÉCNICA, PARA QUE LA PERSONA A QUIEN SE LE CONCEDE PUEDA PRODUCIR O VENDER BIENES O PRESTAR SERVICIOS DE MANERA UNIFORME Y CON LOS MÉTODOS OPERATIVOS, COMERCIALES Y ADMINISTRATIVOS ESTABLECIDOS POR EL TITULAR DE LA MARCA, TENDIENTES A MANTENER LA CALIDAD, PRESTIGIO O IMAGEN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS A LOS QUE ESTA DISTINGUE.

QUIEN CONCEDA UNA FRANQUICIA DEBERÁ PROPORCIONAR A QUIEN SE LA PRETENDE CONCEDER, PREVIAMENTE A LA CELEBRACION DEL CONVENIO RESPECTIVO, LA INFORMACION RELATIVA SOBRE EL ESTADO QUE GUARDA SU EMPRESA, EN LOS TERMINOS QUE ESTABLEZCA EL REGLAMENTO DE ESTA LEY.

PARA LA INSCRIPCION DE LA FRANQUICIA SERAN APLICABLES A LAS DISPOSICIONES DE ESTE CAPITULO.

Art. 143. Los derechos de una solicitud de registro de marca o de una marca registrada podrán transmitirse a una o varias personas en los términos y con las formalidades que establece la legislación común. Dicha transmisión de derechos deberá inscribirse en la Secretaría, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de esta Ley, para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros.

Art. 144. Cuando se dé la fusión de personas morales se entenderá que existe una transmisión de los derechos sobre marcas registradas, salvo estipulación en contrario.

Art. 145. Para efectos de su transmisión, se considerarán ligados los registros de las marcas de un mismo titular, cuando dichas marcas sean idénticas y amparen similares productos o servicios, o bien sean semejantes en grado de confusión y se apliquen a los mismos o similares productos o servicios.

Art. 146. Cuando el titular de registros de dos o más marcas ligadas, considere que no existirá confusión en caso de que alguna de ellas fuera utilizada por otra persona, para los productos o servicios a que se aplica dicha marca, podrá solicitar que sea disuelta la liga impuesta. La Secretaría resolverá en definitiva lo que proceda.

Art. 147. Sólo se registrará la transmisión de marca registrada sobre la que haya habido transmisiones anteriores no inscritas, deberán manifestarse también las intermedias. La Secretaría inscribirá todas las transmisiones.

Art. 148. Cuando se solicite la inscripción de alguna transmisión de marca registrada sobre la que haya habido transmisiones anteriores no inscritas, deberán manifestarse también las intermedias. La Secretaría inscribirá todas las transmisiones.

Art. 149. No se inscribirá la transmisión de un registro de marca que pueda considerarse nulo. Para este efecto antes de inscribir la transmisión se examinará el expediente respectivo y si se encuentra comprendido el registro de marca en el caso citado, de oficio se iniciará el procedimiento de declaración de nulidad.

Art. 150. La Secretaría podrá negar la inscripción de una licencia o transmisión de derechos por razones de interés público. La Secretaría deberá fundar y motivar debidamente la resolución por la que niegue la inscripción solicitada. Tampoco procederá la inscripción de la licencia, cuando en el convenio respectivo se excluya expresamente la aplicabilidad de esta ley, sin perjuicio de que las partes puedan someterse al arbitraje internacional en caso de conflicto.

Después de haber analizado el marco legal de las franquicias, estudiaré cuales son las normas de calidad y las garantías que tienen los interesados en otorgar o adquirir una franquicia, pues considero que estos factores son de fundamental importancia en el planteamiento de mi investigación.

### 3.4 EL CODIGO DE ETICA DE LA ASOCIACION INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS.

Con el fin de regular las normas de calidad y confianza en la relación que se establece entre dos interesados mediante la franquicia, la Asociación Internacional de Franquicias, ha creado un Código de Etica, el cual estudiare a continuación.

Los siguientes, son los puntos basicos que integran dicho Codigo a través de los cuales se proporcionan los lineamientos de calidad, con el fin de dar mayor objetividad a mi investigación he decidido numerarlos, como sigue:

1. Al anunciar y otorgar franquicias o distribuciones, un miembro deberá cumplir todas las leyes y los reglamentos aplicables y la circular con la oferta de los miembros (documento en el que se ofrece la franquicia) deberá estar completa, ser exacta y no prestarse a malas interpretaciones respecto de la inversión del franquiciatario o distribuidor, las obligaciones del miembro y del franquiciatario o distribuidor y de todos los hechos materiales relativos a la franquicia.

2. Todos los asuntos relacionados con la franquicia del miembro deberán ir contenidos en uno o más convenios escritos, los cuales estipularán con toda claridad y precisión los términos de la relación y los derechos u obligaciones respectivas de las partes.

3. Todos los miembros deberán seleccionar y aceptar solo a aquellos franquiciatarios que, tras una investigación razonable, demuestren que poseen los conocimientos básicos, la educación, la experiencia, los atributos personales y los recursos financieros necesarios para operar el negocio franquiciado y cumplir las obligaciones del franquiciatario señaladas en el contrato de franquicia y demás documentos relativos al caso. No se harán discriminaciones en el otorgamiento de las franquicias con base en la raza, el color, la religión, el país de origen o el sexo. Sin embargo, esto de ninguna forma prohíbe a un franquiciador otorgar franquicias a franquiciatarios potenciales como parte de un programa encaminado a poner las franquicias al alcance de personas carentes del capital, de la capacitación, de la experiencia comercial o de otros atributos que normalmente se piden a los franquiciatarios o en cualquier otro programa de acciones afirmativas adoptado por el franquiciador.

4. Un miembro deberá brindar una asesoría razonable a sus franquiciatarios o distribuidores en una forma congruente con su contrato de franquicia.

5. La justicia deberá caracterizar todos los tratos entre un miembro y sus franquiciatarios. Un miembro deberá emprender todo esfuerzo de buena fe para resolver las quejas y las querellas con sus franquiciatarios o distribuidores por medio de una comunicación o una negociación directa. Hasta donde sea razonablemente apropiado y de acuerdo con las circunstancias, un miembro deberá notificar y ofrecer una oportunidad razonable para resolver una infracción a su relación contractual.

o. Ningun miembro deberá inmiscuirse en un sistema piramidal de distribución. Una pirámide es un sistema según el cual se espera que la compensación futura del comprador se basa ante todo en el reclutamiento de nuevos participantes más que en la venta de productos o servicios.

Después de haber analizado el aspecto legal de las franquicias de este capítulo procede a dar una breve conclusión del contrato de franquicias, que es la base legal del sistema de Franquicias.

El contrato es la base legal para la relación existente en el sistema de Franquicias que debe cubrir todos los aspectos del negocio franquiciado y definir los derechos y obligaciones tanto del franquiciante como del franquiciatario.

Las obligaciones básicas del franquiciante deber de incluir:

- Otorgamiento del uso de la marca.
- Entrenamiento en el uso y elaboración de los productos o servicios.
- Entrenamiento para la operación del negocio.
- Apoyo en el inicio de las operaciones.
- Apoyo en el establecimiento e instalaciones.
- Proveer de los manuales de operación.
- Definición de los sistemas financieros.
- Asistencia en los problemas de localización.
- Mercadotecnia y publicidad.

Por contraparte el contrato deberá definir los parámetros de actuación del franquiciatario estableciendo las siguientes obligaciones básicas:

- Qué puede y qué no puede negociar o ser vendido.
- Confidencialidad que envuelva el proceso de producción, comercialización y la venta así como la fórmula del producto.

- Patrones de desempeño que observen la calidad de los productos o el servicio.
- Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional.
- Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente probados.
- El pago de las regalías acordadas, por el uso de la marca y la metodología de operación del franquiciante.

Como en cualquier contrato deberá también especificarse:

- El periodo del mismo.
- Las condiciones para su renovación.
- Las condiciones por las cuales se puede rescindir el contrato.

Adicionalmente el franquiciatario propietario de un establecimiento comercial deberá condicionar preferencialmente la venta del negocio al franquiciante en caso de muerte o retiro del negocio. Mismo que efectuada la compra deberá asumir el control sobre la venta de modo que garantice al nuevo franquiciatario la existencia de un control y éste cumpla con todos los requisitos exigidos.

## CAPITULO CUARTO. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.

El otorgamiento de franquicias permite a las compañías ampliarse con rapidez así como financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros. Como ningún otro, este sistema de mercadotecnia proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar, sin embargo, este sistema tiene también sus desventajas, tales como: mayor grado de exposición a las demandas judiciales, restricciones en cuanto a precios y mercado, relaciones a largo plazo con empresarios de difícil trato, etc.

Es lo anterior objeto de un estudio más profundo el cual a continuación expongo en este capítulo.

### 4.1 VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.

Es importante que el futuro franquiciatario se plantee seriamente los beneficios e inconvenientes de cualquier franquicia, es decir, del sistema de comercialización al que pretende acogerse pues le será más fácil en una segunda etapa escoger sobre la mayor o menor conveniencia para seleccionar una determinada franquicia.

Los siguientes puntos son los factores básicos para determinar los beneficios que trae consigo la elección de una franquicia.

#### 4.1.1 CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

El otorgamiento de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera y en eso radica su mayor recompensa. Este sistema de comercialización permite a las compañías pequeñas expandirse más allá de sus mercados locales y regionales. Convierte en gigantes a compañías de tamaño mediano. El otorgamiento de franquicias es un medio comprobado para crecer al que pocos sistemas de negocios pueden equipararse.

Importantes ejecutivos consideran que la expansión es una de las principales ventajas del otorgamiento de franquicias, ya que este brinda a las compañías las herramientas legítimas para el crecimiento y el desarrollo del negocio: las cuotas iniciales por franquicia generan ingresos que pueden regresarse a la matriz de la franquicia y emplearse para inversión, diversificación,

mercadotecnia, publicidad, investigación y desarrollo, y otras funciones más esenciales para el éxito en los mercados de hoy. Al transferir los costos de la expansión a los franquiciatarios, es posible utilizar el capital propio en nuevas inversiones o desarrollo del negocio. Por medio del sistema de franquicias el crecimiento se autogenera, es decir, éste se genera en sí mismo (su propio crecimiento).

El crecimiento es el anzuelo que atrae a muchos pequeños propietarios de negocios a otorgar franquicias, y aún este sistema tiene otras ventajas igualmente valiosas.

#### 4.1.2 MANO DE OBRA COMPROMETIDA Y LEAL.

El otorgamiento de franquicias es una fórmula para atraer personas competentes y entusistas a la organización.

Los franquiciatarios representan una fuerza de trabajo leal y comprometida. Su inversión no solo es en dinero, sino también en amor propio y orgullo. Teóricamente, puede observarse en los franquiciatarios una mayor disposición que en los empleados pagados en cuanto a invertir tiempo y el trabajo necesarios para triunfar. El otorgamiento de franquicias atrae gerentes más competentes y cuidadosos, pues sienten trabajar en un negocio propio.

Para algunas compañías, el compromiso del franquiciatario ha inclinado la balanza en favor de el otorgamiento de franquicias. Los bancos se muestran accesibles en el otorgamiento de préstamos necesarios para ampliar el negocio, sin embargo, la idea es continuar otorgando franquicias, ya que aparte del capital que esto nos genera, el sistema aporta mano de obra comprometida y leal que no es fácil encontrar en el mercado. Por ejemplo, si se contratará a un joven muy brillante por un salario moderado para administrar una tienda, pero si alguien le ofreciere un sueldo mayor para que administre otra tienda cerca del negocio anterior y aun dentro del mismo centro comercial, el dueño no tendría más alternativa que verlo partir, sin embargo, en el caso de la franquicia en que se les permite participar en las acción y ser dueño del negocio, entonces ese muchacho se sentiría comprometido con el dueño y con la compañía.

Este tipo de dedicación libera al franquiciado de muchas responsabilidades de supervisión directa y disminuye los costos de administración. A nivel local, los franquiciatarios son los jefes y se encargan de mantener bajo control a los empleados del negocio. También resuelven problemas triviales que tanto tiempo quitan y que al dueño le costarían mano de obra y dinero. Los franquiciatarios tienen que enfrentar problemas y tomar

decisiones de fundamental importancia, tales como inventarios, problemas con el personal, dudas sobre publicidad y mercadotecnia, preocupaciones por las relaciones con los clientes, apuros con el flujo de caja y dilemas respecto a la programación de las entregas de mercancía. Como franquiciador tendrá la labor de establecer políticas que le ayuden a resolver problemas y a ofrecer procedimientos eficaces de operación y mercadotecnia, consejos, presupuestos, nuevos productos y servicios. La supervisión directa en manos de los franquiciatarios.

#### 4.1.3 SATISFACCION PERSONAL.

La franquicia es una empresa comercial altamente satisfactoria. Reproducir una y otra vez un negocio a nivel regional o nacional, significa que la satisfacción personal es un factor derivado de la franquicia.

Un sistema de franquicias que ha alcanzado el éxito sólo evidencia que su producto o servicio satisface una necesidad real del mercado y que puede llamar la atención, el interés y el dinero del público.

La comunidad empresarial acoge gustosamente a las personas con visión y osadía que logran realizar su éxito y ofrecerlo a otros a través del otorgamiento de franquicias. Pero no se trata únicamente de satisfacción personal. El amor propio sólo surge dentro de uno mismo, y es en este sentido que las franquicias vuelven a desempeñar un papel exclusivo. "La parte más satisfactoria del otorgamiento de franquicias consiste en observar la transformación que sufren los franquiciatarios. Al principio se muestran llenos de dudas" señala Les Charm de Dockett Pat Center y agrega: "como apenas cubren sus costos sienten como si el mundo se les viniese encima y se les nota en su apariencia. Deambulan con los hombros caídos y con la mirada opaca. Es la época difícil de las pruebas, y, de pronto, sufren una metamorfosis. Los franquiciatarios empiezan a disfrutar el sabor del éxito, se les ve más animados y garbosos. En vísperas de lograr el éxito, muestran más confianza y seguridad en sí mismos. Es una experiencia sumamente emocionante y gratificante."

Proporcionar a las personas los medios para que triunfen, brindarles una oportunidad y mejorar sus condiciones de vida son elementos íntimamente ligados dentro del proceso de las

---

(31) Franchise: Ventajas y Desventajas de su venta. Editorial Limusa. Raab, Steven S. y Matusky, Gregory. Edición 1991. Pág. 110.

franquicias. El franquiciador desempeña un papel preponderante e integral en la vida de los demás se verá estrechamente vinculado a sus franquiciatarios desde el principio, observará como luchan para salir adelante con éxito y con ellos trabajará y gozará de sus triunfos. El otorgamiento de franquicias crea una familia numerosa. Como cabeza de familia el franquiciador sentirá la misma preocupación, orgullo e interés que cualquier padre.

#### 4.1.4 GRUPO DE TALENTOS.

Este grupo de talentos se forma con los franquiciatarios, cuyo triunfo depende de la creatividad y la imaginación. Los franquiciatarios representan una fuente inagotable de ideas y opiniones.

Al aumentar el número de socios, de establecimientos y de tiendas, usted adquiere la visión y la previsión de empresarios que comparten muchas de las mismas metas. Los franquiciadores exitosos son aquellos que recogen las ideas creativas y rentables de sus franquiciatarios las afinan y sistematizan y después las comunican al sistema en su totalidad.

Un sistema de franquicias le permite compartir los talentos y las energías de un grupo de personas dispares y competentes: un recurso y una ventaja estratégica que su compañía nunca podría tener por sí sola. Como franquiciador, es su responsabilidad capitalizar este activo, motivando y alentando a sus franquiciatarios para que identifiquen las nuevas oportunidades de mercado y las eficiencias operativas y después abriendo los canales de comunicación.

Los boletines, los memoranda, los seminarios y las conferencias son medios que pueden emplearse para difundir las políticas y las noticias de la compañía. Cuando los franquiciatarios logran comprender la importancia de sus aportaciones, a menudo se muestran más dispuestos a compartir sus experiencias e ideas con los demás franquiciatarios.

Los talentos combinados de los franquiciatarios de un sistema conforman un recurso muy valioso y poderoso.

#### 4.1.5 DISEMINACION DE LOS RIESGOS.

Para cada nueva tienda o unidad que una compañía quiera abrir hace falta que invierta recursos financieros y humanos. Y con esa inversión viene un grado de riesgo. En caso de fracasar, la compañía se arriesga a perder tiempo, energía, dinero y

participación en el mercado, sin hablar de las demás responsabilidades del caso si la unidad fracasa usted, seguirá siendo responsable de la renta, de las deudas contraídas para echar a andar la unidad y de los demás costos que seguirán mermando los recursos de capital de la compañía aún después de cerrada la unidad. En cambio, en una compañía de franquicias el riesgo del franquiciador disminuye enormemente, porque los franquiciatarios cargan con el 100% de las responsabilidades financieras de cada nueva unidad. Los franquiciatarios firman los contratos de arrendamiento de sus locales y son responsables ante sus arrendadores. Ellos corren con los desembolsos por inventarios, remodelación, promoción por inauguración, contratación de personal y demás costos de arranque.

De esa manera, si el negocio quiebra, sus acreedores no podrán irse en contra del franquiciador. El franquiciador no tiene la más mínima responsabilidad financiera si el franquiciatario quiebra.

Tomemos por ejemplo una franquicia de "hot dogs". En caso de que una de sus unidades fracasara, el franquiciador perdería participación en el mercado y una parte de sus regalías. (32) sin embargo, el valor de tales conceptos tendría que ser mínimo puesto que la quiebra de dicha unidad se debería, ante todo, a que no habría logrado conseguir clientes e ingresos por ventas. Por su parte, el franquiciador podría volver a vender esa localidad o territorio y cobrar nuevos derechos iniciales por franquicia al nuevo franquiciatario. Y si esto último tuviera éxito recuperaría con creces la participación del mercado y el mayor volumen de ventas generaría mayores regalías. Por lo tanto, al transferir el riesgo de las unidades individuales a los franquiciatarios, el franquiciador crea una situación de triunfo ya que disminuye su responsabilidad financiera pero sin que pierda su potencial de crecimiento y expansión. Pero hay razones para ser precavido. Además, algunos franquiciadores poco éticos se han metido en problemas legales al fomentar la rotación de las unidades para recapturar ciertos mercados en favor de la matriz de la compañía o para poder subdividir los territorios originales y así cobrar los derechos iniciales por apertura de franquicias. Por regla general la venta de una unidad franquiciada por segunda vez sólo es una opción viable tras el rotundo fracaso de su primer franquiciatario y la incapacidad de este último para traspassar su franquicia. El desmoronamiento de los franquiciatarios sólo trae consigo discordia y hostilidad para el sistema de franquicias. Por lo regular, los franquiciatarios sueñan con su propio sistema informal de comunicaciones. Si fuera la compra de una franquicia en Birmingham, pronto lo sabrían los franquiciatarios de Boston, Butte y Baltimore. Pero nunca dejan

(32) Franquicias: Ventajas y desventajas de su venta. Editorial Limusa. Resp. Steven S. y Matustky, Gregory. Edición 1981. Pág. 112

de ayudar a un franquiciatario en apuros; brindándole el tiempo adicional que algunos necesitan para salir adelante y habrá fomentado el éxito de dos personas: ¡El de su franquiciatario y el suyo propio!

#### 4.1.6 PUBLICIDAD AMPLIA Y GLOBAL.

El público recibe tal cantidad de publicidad en prensa, radio y televisión que existe la tendencia a olvidar que alguien paga cada uno de esos mensajes. Causar una impresión en los clientes cuesta dinero. Hace falta llegar a decenas de millones de personas que están en sus casas, hablar con claridad y en forma convincente y con suficiente frecuencia para que los consumidores empiecen a reconocer su producto o servicio. Un minuto de tiempo en televisión cuesta millones de pesos. Y con todo esto ¡Solo una pequeña parte del auditorio potencial recibe su mensaje!

Una vez que haya captado su atención, debe informarlos acerca de su producto: que es como se emplea y por que es mejor que el de sus competidores. No basta crear conciencia; también hay que fomentar una urgencia que provoque en los consumidores el deseo de actuar. Para crear un gusto, provocar un deseo o satisfacer una necesidad son necesarios programas publicitarios completos, cuyo alcance sea general, su cobertura completa y que siempre son sumamente caros. Normalmente, las compañías dirigen su publicidad a ciertos auditorios concretos. De ahí que la frecuencia sea importante para reforzar el mensaje del anunciante, lo que aumenta sustancialmente el costo.

Y los medios optativos a los que se puede recurrir no siempre son baratos, sino por el contrario son costosos.

#### 4.1.7 COMPENDIO DE TODOS LOS ASPECTOS POSITIVOS.

El otorgamiento de franquicias puede dar lugar al crecimiento regional o nacional. Este sistema de comercialización atrae el capital de terceros, así como una mano de obra leal y comprometida. Todo esto parece ser sumamente gratificante y benéfico con la difusión en prensa y televisión a que dan pie los programas publicitarios de las franquicias. Existen sin embargo, ciertos aspectos negativos dentro de este sistema de comercialización, a los cuales me enfocare a continuación.

## 4.2 DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Es una realidad que los franquiciadores que quieren triunfar deben estudiar, enfrentar y esperar. Es algo que toma un poco de tiempo y obliga a realizar ciertos desembolsos, pero su revelación y su cumplimiento no tienen por qué absorber ni mucho tiempo, ni mucho dinero. Si se es sincero en el compromiso con los franquiciatarios, no se tiene uno por que preocupar por las leyes sobre franquicias. Son los franquiciadores faltos de escrúpulos quienes deben preocuparse.

Los siguientes puntos son los factores básicos para determinar las desventajas que trae consigo la elección de una franquicia.

### 4.2.1 LEGISLACION: HISTORIA E IMPACTO.

El otorgamiento de franquicias deben realizarse en una era de creciente reglamentación. Muchos de los artistas de las ganancias rápidas, que hacían presa de los franquiciatarios inconscientes, han huido o están en la cárcel. Actualmente, el otorgamiento de franquicias está reglamentado para beneficio del público, para comprender a qué grado llegaban los abusos volvamos a la década de los años de 1960 época en que la historia de las franquicias asociaba al país. Por Ejemplo: "gane \$ 100 dólares a la semana por el costo de su vida, hágase millonario en sólo seis meses", prometían a los franquiciatarios potenciales algunos anuncios de las revistas especializadas.

Estados Unidos había caído víctima de los encantamientos de esas oportunidades de negocios autónomos llamados franquicias.

La gente estaba hambrienta de éxito y de una nueva corriente de oportunidades de franquicias, algunas legítimas y otras menos confiables. Quizás la más notoria franquicia fue la de Minneapolis Fried Chicken, que fracasó tan estrechamente que dio lugar a la expresión de descalabro comercial, y de igual modo se dio toda una serie de esquemas fraudulentos que sólo entregaban sueños vanos. Durante algún tiempo, el otorgamiento de franquicias se convirtió en un terreno de ventas de alta presión y de promesas exageradas de ingresos ilimitados a cambio de inversiones intrisorias.

El problema dió lugar a demandas cada vez más numerosas para que interviniera el gobierno por medio de reglamentos.

California fue el primer estado en prestar atención a esas exigencias. en 1970 promulgó la primera ley en el país sobre inversiones en franquicias. a partir de entonces, toda compañía que deseara vender franquicias debía registrarse antes de ofrecer o vender sus franquicias en California o a sus residentes, e imponía un período de recuperación antes de que pudiese cerrarse una venta. También obligaba a los franquiciadores a entregar a los posibles franquiciatarios una copia del contrato de franquicia, otra de sus estados financieros más recientes y una más del documento de presentación, lo que en realidad convertía la oferta de la franquicia en un contrato oficial por escrito que el estado tenía derecho de revisar.

Esta ley desalentaba a los franquiciadores sin escrúpulos a realizar negocios en ese estado y forzaba a muchos franquiciadores auténticos a evaluar con toda seriedad sus ofertas en todo lo referente al derecho de saber que la ley otorgaba a los franquiciatarios.

También sirvió de precedente para la legislación de los demás estados de la unión americana.

Si bien actualmente la legislación de la Comisión Federal sobre Comercio, tiene aplicación a nivel nacional de leyes estatales que imponen normas más estrictas que las leyes federales y que tienen prioridad sobre el Reglamento de la Comisión Federal sobre Comercio.

La reducción de un documento de presentación de la oferta puede basarse en el formato básico de presentación de la Comisión Federal sobre Comercio o en la Circular Uniforme de una Oferta de Franquicia que resulta más completa y utilizada, de cualquiera de las dos formas, contienen 20 disposiciones sobre el negocio franquiciado y de sus directivos. Los aspectos que la Circular Uniforme de una Oferta de Franquicia plantea sobre la compañía franquiciadora en especial se incluyen: El Historial de la compañía, derechos iniciales por la licencia y demás honorarios, inversión en la franquicia, áreas de exclusividad, obligaciones de servicio al franquiciatario, capacitación y aclaración del contrato de franquicia. Otro documento importante es el contrato del que va se hizo referencia en el capítulo III. Su contrato podrá variar de acuerdo con su negocio específico, pero debe cubrir muchos de los aspectos específicos de la circular uniforme de una oferta de franquicia, tales como: pago de derechos por la compra y la operación de la franquicia, obligaciones del franquiciatario de adquirir el inventario o los materiales del franquiciador o de terceros y tamaño del territorio concedido.

Es obvio que la legislación en materia de franquicias tiene sus desventajas, cuesta tiempo y dinero. Un negocio normal debe prever desembolsos, si desea contar con unos documentos de franquicia básicos preparados a conciencia, tener un programa nacional de registros estatales y una buena asesoría en materia de estructuración y desarrollo de la franquicia, no es una cantidad despreciable, pero a la larga los resultados la cubrirán con creces. Si alguna persona está interesada en ampliar su negocio, si su meta a largo plazo es ir más allá de los mercados locales y regionales, entonces considere el costo de cubrir los aspectos legales de la franquicia como una pequeña inversión en favor del éxito.

#### 4.2.2 MAYOR GRADO DE EXPOSICION A POSIBLES DEMANDAS JUDICIALES.

Todo franquiciador vende un producto complicado y cargado emocionalmente. Cada franquiciatario compra oportunidades, estilo de vida y la oportunidad de triunfar por sí mismo. Son ellos quienes lo arriesgan todo, renunciando a sus trabajos e invirtiendo todos sus ahorros en su franquicia. El riesgo no es una apuesta despreciable. Los ganadores le estarán eternamente agradecidos, en cambio los perdedores negarán su culpa en el fracaso del negocio y se lanzarán en su contra.

Es inevitable, hasta el franquiciador más generoso y preocupado por sus franquiciatarios debe estar preocupado para enfrentar las posibles demandas legales de quienes fracasen.

Es tiempo que decida que la ampliación de su negocio por medio del otorgamiento de franquicias, bien vale que se arriesgue a ser objeto de un juicio ocasional. De no ver así, mejor es que se olvide de otorgar franquicias. Pero si está dispuesto a enfrentar la posibilidad de pasar un día en le corte, entonces el otorgamiento de franquicias no debe representar un riesgo mayor al de cualquier otro tipo de negocio.

¿Como puede reducir las posibilidades de que lo demanden por la vía judicial? Siendo honrado con sus franquiciatarios potenciales y diciéndoles exactamente lo que deben esperar. Ninguna empresa está libre de riesgos, planteeles este hecho desde un principio, antes de que firmen un contrato.

También sea realista en sus estimaciones. Los franquiciatarios tienen derecho a saber todos los pormenores de su negocio y los costos reales de participar en él. Deles cifras exactas en las cuales puedan basar su toma de decisiones

El contrato de franquicia y el documento de presentación contienen en detalle cuanto cuesta adquirir su franquicia, así como cuales son los requerimientos operativos, pero para que el ofrecimiento sea más atractivo, convenientemente, algunos franquiciadores pasan por alto los gastos y hechos adicionales, que pudiesen devaluar su negocio. Esto es del todo inadecuado y solo aumenta las probabilidades de que todo acabe en juicio. Si los franquiciatarios necesitan seis meses de capital de trabajo, estipulelo así. Si los nuevos propietarios no van a sacar para pagar los salarios desde un principio, más vale que sus prospectos estén enterados de estas cifras. Su documento de presentación y su contrato de franquicia deben reflejar las cifras reales así como la dinámica de su empresa.

Una subestimación de los costos y de la inversión inicial o una sobreestimación del potencial de ingresos, son dos formas muy rápidas de acabar en juicio. En virtud de su situación pública, los empresarios están expuestos a una creciente amenaza de demandas y notificaciones judiciales, ninguna estrategia logrará protegerlo totalmente. Pero si usted es honrado en su forma de manejar su negocio, sincero en sus metas y comprometido a lograr el éxito, entonces sus probabilidades de verse expuesto a una demanda judicial serán mínimas.

#### 4.2.3 RESTRICCIONES IMPUESTAS A LOS FRANQUICIADORES.

Ciertos empresarios están conscientes de que los franquiciadores tienen prohibido fijar los precios, como franquiciador usted puede sugerir ciertos precios al menudeo a sus franquiciatarios, pero las leyes sobre restricciones al comercio les prohíben establecer una lista de precios para todo su sistema. Para muchos directivos, este solo es un problema secundario. Consideran que los propietarios locales más cercanos al consumidor están mejor capacitados para ajustar los precios de acuerdo con el mercado y la competencia. Sin embargo hay sectores donde el precio refleja la calidad y la imagen del producto en ellos un descuento equivale a destruir la imagen del producto y la lealtad de los consumidores. Sin contar con que se corre el riesgo de desencadenar una guerra de precios que acabe por menchar los ingresos totales del sector.

De manera similar, en una franquicia con el típico formato de negocio, los franquiciadores no pueden obligar a los franquiciatarios a que les compren todos sus productos en forma exclusiva. Podrán poner sus productos a disposición de sus franquiciatarios y recomendarles por todos los medios que se los compren, pero lograr que se los compren con frecuencia dependerá de su habilidad como vendedor.

Y lo mismo puede decirse de las promociones. Un franquiciador puede gastar millones de pesos en desarrollar una nueva promoción, sólo para encontrarse que algunos de sus franquiciatarios se niegan a participar en ella. Como franquiciador no hay forma de que los obligue a participar, por ello muchos anuncios de productos y servicios que se venden a través de franquicias limitan la oferta con una leyenda que dice: "Sólo con los franquiciatarios participantes." Para ciertos negocios, las restricciones de la autoridad representan una desventaja muy seria. Si su compañía carece de la flexibilidad que los franquiciatarios aportan a una organización, quizás no le convenga otorgar franquicias.

#### 4.2.4 UNA RELACION A LARGO PLAZO.

Un aspecto fundamental del otorgamiento de franquicias es la duración de la relación que tiende a ser larga. "Una vez que se entra al mundo de las franquicias es sumamente difícil salir de él". (33) Claro que puede dejar de vender franquicias, aunque no podrá dejar de dar servicio a los franquiciatarios con los que tenga firmado un contrato. Y la única forma de evitarse esto último es recuperando su franquicia, pero se trata de una estrategia de costos sumamente elevados.

La duración de su contrato de franquicia dependerá de las necesidades de su negocio, si bien por razones de tranquilidad psicológica, ciertos franquiciatarios buscan contratos a largo plazo que garanticen la estabilidad de sus inversiones. Un plazo razonable es entre quince y veinte años lo que puede parecer un período muy largo en materia de franquicias, en vista de que la buena voluntad inicial entre el franquiciador y sus franquiciatarios, tiende a desaparecer.

"Existe un rasgo común a todas las operaciones de franquicia", dice Gary Garanson de Tidy Car "yo lo llamo el síndrome de ¿Qué has hecho por mí a últimas fechas?, y que normalmente se presenta en cuanto termina el período inicial de la luna de miel." (34)

Después de unos cuantos años en el sistema, los franquiciatarios empieza a cuestionar su compromiso de brindarles servicios de calidad. Pero en esta etapa, los franquiciatarios, ya cuentan con todo lo necesarios para triunfar. Para el

(33) Franquicias: Ventajas y desventajas de su venta. Raab, S. Steven, Matuskay, Gregory. Editorial Limusa, Edición 1991. Pág. 140.

(34) IDEM.

Para el franquiciador, este es un auténtico examen de comprensión y se necesitan espaldas muy anchas para soportar el peso de las demandas que no cesan de llegar.

Mantener una relación a largo plazo con los franquiciatarios, es quizá el mayor de los retos que debe enfrentar todo franquiciador. Las exigencias de que se aumenten las ventas, se desarrollen nuevos mercados y se creen nuevos productos son constantes e interminables. El gran éxito de un año se olvida pronto en el mercado que cambia por semanas, por días y hasta por horas. Usted se va a ver obligado a mejorar constantemente sus ideas, sus conceptos y sus enfoques. "La gente sabe lo que cuesta lanzarse al otorgamiento de franquicias, pero casi nunca tiene idea de lo que cuesta mantenerse en ese negocio", dice Stanley Bresler de Bresler's 33 Flavor Ice Cream. (35)

Algunas veces estos servicios se dan en forma de motivación, con frecuencia los franquiciadores se topan con franquiciatarios que se conforman con alcanzar cierto nivel de éxito y hay se plantan, se ha encontrado que una de las principales desventajas del otorgamiento de franquicias, es lo difícil que resulta romper el nivel de satisfacción de algún franquiciatario, o sea si fuera empleado de la compañía uno podría obligarlos a actuar, pero los franquiciatarios son los dueños del negocio, no responden con facilidad a las llamadas de atención.

Algunos franquiciatarios superan la apatía mostrando a los dueños los beneficios que pueden recibir si amplian sus negocios. Un franquiciador puede vivir con toda comodidad con lo que saca de una sola franquicia, pero si tuviese diez podría alcanzar una verdadera seguridad para su retiro o como inversión.

#### 4.2.5 LAS UTILIDADES DE LA FRANQUICIA.

El otorgamiento de franquicias puede dejar mucho dinero. Simplemente tome las utilidades de su compañía del año pasado y multiplíquelas por 10, por 100 y por 1000 y verá cuán rápidamente puede acumularse el dinero, pero todas esas ganancias no van a ser suyas, los franquiciatarios se quedan con la mayor parte de los ingresos, mientras que usted solo recibe un pequeño porcentaje del total, lo cual resulta perfecto para muchos empresarios, ya que, según sus cálculos, ¡Un pequeño porcentaje de un enorme pastel es mucho mejor, que un alto porcentaje de un pastelillo!, y la idea de compartir las utilidades va en contra de

---

135. Franchising: Ventajas y desventajas de su venta. Raab, S. Steven; Matusky, Gregory. Editorial Limusa, Edición 1991. Pág. 142

su concepto de los negocios, o sea que se piensa que si alguien funda una compañía y la convierte en lo que es hoy en día, dice: "¿Por qué voy a regalar parte de las ganancias?", esto se oye decir a ciertos empresarios. Y en parte tienen razón, pues si uno tiene los recursos y quiere ampliar su negocio, no dude en hacerlo a solas y quedese con todo.

Es indudable que el reparto de las utilidades es una de las mayores preocupaciones de todo empresario, pero cuando se otorgan franquicias, compartir la ganancia es el precio que ha de pagarse a cambio de lograr un crecimiento rápido. Si el precio le resulta muy alto, mejor olvídense de otorgar franquicias.

#### 4.2.6 SE ACABARON LOS PUNTOS NEGATIVOS.

Han quedado aclarados los puntos negativos. El otorgamiento de franquicias es un sistema de mercadotecnia reglamentado que requiere la observancia de la legislación, tanto federal como estatal y de una serie de registros.

Además a medida que su negocio crece usted irá aumentando las posibilidades de que lo demanden judicialmente y de que las relaciones con sus franquiciatarios se deterioren. Pero quizás la realidad más importante de una compañía franquiciadora es que se trata de un sistema comunitario que le reste independencia. Como empresario prudente que debe ser, analice con calma todos esos aspectos antes de lanzarse a otorgar franquicias de su negocio. Como es obvio, una evaluación objetiva de las desventajas le preparará mejor para el futuro, pero si usted forma parte de ese grupo de individuos intrépidos que desea llegar a ver el nombre de su compañía colgando en cada ciudad del país, entonces, estos aspectos solo representarán un pequeño obstáculo que salvar.

Después de haber analizado tanto las ventajas como las desventajas de las franquicias, procederé a dar una conclusión de lo anterior, mostrando los aspectos positivos y negativos que se pueden presentar al trabajar con este sistema.

#### FORTALECIMIENTO Y PRESERVACION DE LA MARCA

A través del sistema de Franquicias se torna más fácil procurar y mantener un concepto de marca, a fin de reforzar la imagen de la empresa en el plano institucional y establecer una perfecta identidad entre producto y punto de venta.

## BAJA INVERSION DE CAPITAL

Uno de los mayores beneficios para el Franquiciante es el bajo capital requerido, comparando la inversión que se requiere para la apertura de filiales. Para la mayoría de las grandes empresas, la expansión a bajo costo puede no ser el beneficio más significativo del sistema, más sin embargo incrementaría su participación en el mercado, a través de esfuerzos en conjunto con los puntos de venta como en las promociones y los lanzamientos de nuevos productos.

## MAYOR EFICIENCIA

La administración de una red franquiciada es relativamente fácil y requiere de pocas personas, viendo que los problemas de rutina son absorbidos por los franquiciatarios. De ese modo los recursos gerenciales del Franquiciante pueden ser canalizados de forma más eficiente en la producción y desarrollo del producto o servicio. Es por eso que muchas empresas de moldes convencionales han convertido sus establecimientos en el sistema de Franquicias, descentralizando el proceso administrativo y mejorando la presentación de los puntos de venta, que son elevados y motivados hacia el éxito por la presencia de los propietarios.

## DESARROLLO DEL MERCADO

Muchos empresarios encuentran dificultades de expansión debido a los elevados costos para la apertura de filiales, perdiendo mercado esas empresas que podrían ofrecer servicios y productos similares en regiones no atendidas. ahora pueden decidirse por el sistema de Franquicias resultando más fácil penetrar en los mercados de interés y expandir sus negocios con mayor velocidad.

## ATRACTIVO DEL NEGOCIO.

El sistema confiere a la empresa un concepto de seguridad, dando la idea de un negocio ya probado, con tal asistencia en el crecimiento y desarrollo, generando intereses para el ingreso de nuevos franquiciatarios.

## REGALIAS.

Es considerado éticamente correcto cobrar pequeños regalías iniciales, dejando para una etapa posterior la cobranza de regalías proporcionales a las ventas. Con esto el franquiciante proporcionará grandes incentivos, que se deberán manifestar en el éxito y presentación del negocio franquiciado.

Existen algunos aspectos por los cuales el sistema de franquicias deja de ser considerado como una alternativa ventajosa dependiendo de las políticas empleadas por la empresa y de algunas otras desventajas como las siguientes:

- Sociedad.
- Control y Gerencia.
- Rentabilidad.
- Utilidad.
- Flujos de Caja.

#### SOCIEDAD.

En algunos negocios operados por el sistema de franquicias, el franquiciante tiene derecho sobre la marca, más no posee físicamente el canal de distribución. En tanto que el punto de venta es propiedad del franquiciatarios, esta condición básica puede generar problemas de indisciplina, causando divergencias operacionales.

#### CONTROL Y GERENCIA.

Ocurre comúnmente después de algun tiempo un sentimiento de independencia por parte de los franquiciatarios, especialmente cuando el franquiciante es considerado poco ético o incompetente. Esto puede traer algunos problemas como: presión por parte de los franquiciatarios para alterar los metodos de operacion, resistencia en cuanto a continuar cumpliendo con los honorarios, rompiendo del espíritu de equipo, lealtad y confianza. Para el sistema es importante que el franquiciante desarrolle practicas de motivación para mejorar las relaciones con sus franquiciatarios, de la misma forma que las empresas desarrollan este tipo de programas internos para sus gerentes. Más es importante señalar que los franquiciatarios no son empleados sino inversionistas que han creído en una marca o empresa, y por lo tanto, necesitan estar informados y recibir atenciones que normalmente no se les hacen a empleados.

#### RENTABILIDAD Y UTILIDAD.

En aquellos casos donde la empresa tiene capital propio para invertir en filiales, el sistema de franquicias es poco atractivo, pues la utilidad es menor por causa de la división entre ambas partes. Por otro lado, la tasa de retorno es mayor, porque el capital empleado por el franquiciante es relativamente menor, no habiendo inversiones directas en los puntos de venta.

## FLUJO DE CAJA.

Es falso que el sistema de franquicias requiera de poco capital inicial. La implementación de la tienda piloto; el desarrollo del paquete de servicio; la elaboración de los manuales; el personal empleado para el mantenimiento de los servicios; así como el reclutamiento y entrenamiento de los franquiciatarios, son puntos muy importantes que deben ser tomados en cuenta, son gastos que ocurren antes de los dos primeros pagos de regalías sobre las ventas.

## CAPITULO QUINTO.

### CASO PRACTICO DE UNA FRANQUICIA

A continuación presento el caso práctico de una Franquicia, que para efectos de investigación y fácil entendimiento lo daré a conocer en dos partes:

A) Contrato de Franquicia

B) Presupuesto de una Franquicia

Los datos han sido tomados de la realidad y consisten en una serie de elementos que nos proporcionan objetivamente el conocimiento de una Franquicia.

Con respecto al inciso A se muestra un Contrato de Franquicia, con las cláusulas necesarias para hacer valer los derechos y obligaciones, tanto del Franquiciante como el Franquiciatario.

Con respecto al inciso B, mi objetivo es dar a conocer la situación Financiera, los Resultados de Operación, y los flujos de Efectivo Presupuestados por el período de Enero a Diciembre de 1993.

En una Empresa Franquiciataria, que adquiere los derechos de explotar una marca, estos derechos conllevan ciertas obligaciones de pago equivalentes a un porcentaje representativo de las Ventas, las cuales en el caso práctico son: del 5% para regalías (las cuales deberán pagarse mientras dure la relación Franquiciante - Franquiciatario y cuyo porcentaje se estableciera a criterio de las partes); y del 3% para publicidad (sin embargo es posible que no exista esta última, y en su caso el porcentaje también podrá ser negociado).

Para hacer comprensible esta situación, anexo Balance General, Estado de Resultados (con sus respectivos anexos), Presupuestados de nuevas inversiones (con depreciación y amortización), presupuestos de préstamos a largo plazo y Flujos de efectivo proyectados, con el fin de evaluar a el instrumento de inversión (la Franquicia).

## 5.1 CASO PRACTICO - PRESUPUESTO DE UNA FRANQUICIA.

A continuación mostraré los puntos a desarrollar en el presupuesto de una franquicia.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Franquicia, S.A.

PERIODO PRESUPUESTAL: Enero a Diciembre de 1993.

FECHA DE CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD: Octubre 16, 1991.

1. Se estima que se tendrá una inflación de acuerdo a los siguientes porcentajes:

Enero	0.83	Julio	0.83
Febrero	0.83	Agosto	0.83
Marzo	0.83	Septiembre	1.00
Abril	0.83	Octubre	0.90
Mayo	0.83	Noviembre	0.73
Junio	0.83	Diciembre	0.73

El total estimado anual de inflación es del 10 %.

Figura 5.1

2. Se contempla solicitar un préstamo a Banamex, S.A. en dólares, por una cantidad equivalente a N\$ 2,900,000.00 (cuya utilización se muestra en la cédula de análisis de nuevas inversiones), a una tasa del 17 % anual y con un periodo de gracia equivalente a 6 meses, incluyendo en el contrato del préstamo una cláusula de pre - pago.

3. Incremento de sueldos y salarios tomando como base las percepciones correspondientes al mes de Diciembre de 1992, como sigue:

% Incremento	Mes	Tipo de Gasto
13	Enero	Mano de Obra'
12	Octubre	Mano de Obra
12	Enero	Gastos de Personal
10	Abril	Gastos de Personal
10	Octubre	Gastos de Personal

Los porcentajes anteriores obedecen a previos acuerdos y logros sindicales.

Figura 5.2

4. Política de depreciación de activos fijos.

- a) De acuerdo a las tasas máximas permitidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Mobiliario y equipo de oficina .....	10 %
Equipo de computo .....	25
Maquinaria y equipo .....	10
Edificio .....	5

Figura 5.3

- b) Método de Depreciación. Sobre saldos iniciales y en línea recta.

#### 5. Política de amortización de cargos diferidos.

- a) De acuerdo a las tasas máximas permitidas en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Franchicia .....	10 %
Gastos de Instalación .....	5
Gastos pre - operativos .....	10

Figura 5.4

- b) El Método de Amortización será sobre saldos iniciales y en línea recta.

6. Regalías y publicidad. Estos conceptos se pagarán con una cantidad equivalente a un porcentaje sobre el total de las ventas netas, como sigue:

Regalías	5 %
Publicidad	3 %

7. Incremento de Capital Contable. Este se incrementará en razón de N\$ 94,300.00 por aportaciones sociales.

8. Se tiene establecido un fondo fijo de caja de N\$ 4,500.00

## 5.2 CASO PRACTICO - CONTRATO DE FRANQUICIA.

### CONTRATO DE DISTRIBUCION.

CONTRATO DE DISTRIBUCION que celebran LA COMPANIA X, S.A. a quien en lo sucesivo se identificará como X, S.A. y:  
a quien se identificará como EL DISTRIBUIDOR. y:  
como OBLIGADO SOLIDARIO de este ultimo.

#### CLAUSULAS :

Objeto del contrato y articulos que serán distribuidos.

PRIMERA: El DISTRIBUIDOR se obliga a adquirir de X, S.A., para su venta y distribución en:  
los productos "Y" por X, S.A., de los siguientes tipos: \_\_\_\_\_

Obligaciones del DISTRIBUIDOR.

SEGUNDA: Para los fines antes indicados, EL DISTRIBUIDOR conviene en lo siguiente:

a) Instalar un establecimiento comercial en el predio ubicado en: \_\_\_\_\_

b) A realizar en dicho predio las construcciones y adaptaciones necesarias a juicio de X, S.A. para la distribución de los productos materia de este contrato.

c) A atender el manejo de la referida tienda con el debido cuidado y diligencia a efecto de otorgar a la clientela el mejor servicio posible.

d) A contratar por la exclusiva cuenta del DISTRIBUIDOR, el personal idóneo y debidamente entrenado para la atención al público.

e) A mantener en existencia, de acuerdo con la producción de X, S.A., el surtido de artículos que son objeto de este contrato necesarios para abastecer pronta y adecuadamente a la clientela.

f) A sujetarse, en cuanto a precios...de venta de dichos articulos, políticas de

venta, publicidad y en general al manejo del establecimiento, a las instrucciones que al efecto proporcione X, S.A. en cualquier tiempo.

g) A mantener la imagen de su establecimiento de acuerdo a las normas de X, S.A. teniendo siempre una óptima presentación en cuanto a pintura, limpieza, funcionamiento de anuncios, equipo y servicios.

#### Plazo.

TERCERA. El plazo de este contrato es voluntario para ambas partes. Concluirá a decisión de cualquiera de ellas mediante aviso por escrito a la otra parte con 30 días de anticipación. La terminación del contrato dejará vivas y en todo su valor las obligaciones nacidas o derivadas de las operaciones que se hayan efectuado durante su vigencia.

#### Limitaciones.

CUARTA. EL DISTRIBUIDOR se abstendrá de anunciar, representar o vender en este establecimiento o en cualquier otro, de su propiedad o que administre o maneje, productos similares substitutos o competitivos de los que son materia de este contrato y de otros que produzca o distribuya X, S.A. aún cuando sean diversos de aquellos.

#### Nombres, Marcas y Logotipos.

QUINTA. Los nombres comerciales de X, S.A., las marcas y logotipos de sus productos, son de su exclusiva propiedad y los entrega a EL DISTRIBUIDOR en calidad de depósito, éste último los recibe en tal condición para utilizarlos con la autorización expresa que al efecto le proporcione X, S.A. y se obliga a colocar, en los lugares que ésta determine, en el establecimiento en el que se realice la distribución materia de este contrato, los anuncios, signos o rótulos que le proporcione X, S.A. a quien los devolverá en cualquier tiempo a requerimiento de ésta sociedad y en todo caso a la terminación de este contrato.

Publicidad.

SEXTA. El DISTRIBUIDOR se obliga a dar a a los artículos que distribuye, la publicidad que X. S.A. le indique, de acuerdo con los términos, condiciones y materiales que esta le proporcione.

Pedidos, entrega y condiciones de pago.

SEPTIMA. Por cuanto al pedido, manejo y entrega de mercancías, los otorgantes convienen:

a) El DISTRIBUIDOR hará sus pedidos a X. S.A., por escrito y utilizando al efecto las formas propias de esta última.

b) Los pedidos estarán sujetos en todo caso a la libre aceptación de X, S.A.

c) El DISTRIBUIDOR pagará a X. S.A. el importe de cada pedido en las oficinas de esta, en el plazo que X. S.A. determine, a los precios de lista de esta última, en vigor en la fecha de la entrega de la mercancía.

d) X, S.A. se reserva el derecho de modificar total o parcialmente los precios de los productos materia de este contrato. En este caso, será optativo para el DISTRIBUIDOR confirmar, modificar o cancelar los pedidos que haya hecho antes de la modificación.

e) La entrega de los productos pedidos, se hará por X, S.A. en la forma y condiciones que acostumbre operar al tiempo de aceptar el pedido, sin perjuicio de su facultad de modificar en cualquier tiempo tal costumbre.

f) En términos del artículo 377 del Código de Comercio, una vez surtido el pedido por X, S.A. la mercancía se considerará jurídicamente entregada al DISTRIBUIDOR, en cuyo caso los riesgos de su entrega serán a cargo de este último.

g) X, S.A. no será responsable por la falta o demora en la entrega de la mercancía que sea sujeto de caso fortuito o fuerza mayor.

Otros Distribuidores.

OCTAVA. X, S.A. se reserva el derecho de contratar con otras personas, la

distribución y venta de productos similares, sustitutos o conexos a los que son materia de este contrato, en la misma plaza o zona de ubicación del establecimiento del distribuidor.

**Garantías.**

NOVENA. X, S.A. responderá de la garantía de sus productos, en los términos y condiciones vigentes por Ley o establecidos por la propia X, S.A. al momento de aceptar el pedido. Consecuentemente, la responsabilidad de X, S.A. en caso de reclamaciones por ajustes se limitará a las citadas condiciones.

**El DISTRIBUIDOR no representa a X, S.A.**

DECIMA. Queda expresamente convenido que no es representante factor, ni agente de X, S.A. ni podrá actuar, contratar u obligarse por cuenta de esta. Tampoco es intermediario de X, S.A., ya que el propio DISTRIBUIDOR es empresario establecido que cuenta con elementos suficientes para cumplir con sus obligaciones. el DISTRIBUIDOR se obliga a responder de cualquier reclamación o consecuencia que pudiera afectar a X, S.A. derivada de actos u omisiones propias de aquel o del personal que ocupe en su establecimiento.

**Derechos Intransferibles**

DECIMA PRIMERA. Los derechos derivados de este contrato son intransferibles no podrán ser cedidos ni enajenados total o parcialmente.

**Obligación Solidaria.**

DECIMA SEGUNDA. El OBLIGADO SOLIDARIO, cuya firma aparece al calce se obliga solidaria y pasivamente con el DISTRIBUIDOR a pagar a X, S.A. y responder a esta de cualquier concepto que resulte a cargo del DISTRIBUIDOR, derivado de este contrato. X, S.A. podrá exigir de uno o ambos obligados, conjunta o indistintamente, tales responsabilidades. EL OBLIGADO SOLIDARIO quedara liberado de su responsabilidad para con X, S.A., hasta que X, S.A. de por satisfechas todas las obligaciones derivadas de este contrato, cualquiera que sea el plazo de su vigencia.

**Jurisdicción Territorial.**

DECIMA TERCERA. Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, los

otorgantes y el obligado solidario se someten a la jurisdicción y competencia de los tribunales de esta Ciudad de México o del lugar que designe X, S.A. renunciando a cualquier fuero que por razón de domicilio tengan o lleguen a tener en lo futuro.

Domicilios  
Convencionales.

DECIMA CUARTA. En términos del artículo 34 del Código Civil para el Distrito Federal, aplicado supletoriamente, los otorgantes señalan como sus domicilios, para todos los efectos de este contrato, los siguientes:

COMPANIA X, S.A. Lago Mississippi No. 107 Col. San Jeronimo, 11210 D.F.

DISTRIBUIDOR: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBLIGADO SOLIDARIO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Enterados de su contenido, los otorgantes suscriben este contrato en la Ciudad de México, D.F., a:

\_\_\_\_\_  
CIA. X,S.A

\_\_\_\_\_  
EL DISTRIBUIDOR

\_\_\_\_\_  
EL OBLIGADO

Registro Federal de Causantes del Distribuidor \_\_\_\_\_

Registro Federal de Causantes del Obligado Solidario \_\_\_\_\_

Figura 5.5

FRANQUICIA, S.A.

Figura 5.6

Balance Inicial Presupuestado

Enero - Diciembre 1992.

CONCEPTO				CONCEPTO			
<b>ACTIVO:</b>				<b>PASIVO:</b>			
Activo Circulante:				Pasivo a Corto Plazo:			
Caja		\$4,500		Proveedores		(\$7,264)	
Bancos		\$1,315,828		Acreedores		\$85,449	
Inversiones en Valores		\$50,743		Impuestos por Pagar		\$201,810	\$279,995
Deudores Diversos:				Pasivo a Largo Plazo			
Clientes	\$169,129						\$0
Otros	\$331	\$169,460	\$1,540,531	Total Pasivo: \$279,995			
Activo Fijo Neto				CAPITAL CONTABLE:			
				Capital Social			
				\$1,638,900			
				Utilidad del Ej. Ant.			
				\$0			
				Utilidad del Ejercicio			
				\$320,373			
Activo Diferido:				Total Capital Contable: \$1,959,273			
Gastos de Instalacion Neto							
Franquicia							
	\$80,000	\$339,606		Total Pasivo y Capital: \$2,239,268			
- Amortizacion Franquicia							
	(\$8,000)	\$72,000	\$411,606				
Total Activo: \$2,239,268							

## FRANQUICIA, S.A.

## Figura 5.7

## Balance Final Presupuestado

Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO				CONCEPTO			
<b>ACTIVO:</b>				<b>PASIVO:</b>			
Activo Circulante:				Pasivo a Corto Plazo:			
Caja		\$4,500		Proveedores		(\$7,264)	
Bancos		\$2,370,994		Acreeedores		\$111,140	
Inversiones en Valores		\$0		Impuestos por Pagar		\$201,810	\$305,686
Deudores Diversos:				Pasivo a Largo Plazo			\$1,285,000
Clientes	\$1,071,734			Total Pasivo:			\$1,590,686
Otros	\$0	\$1,071,734	\$3,447,228	<b>CAPITAL CONTABLE:</b>			
Activo Fijo Neto			\$0	Capital Social		\$2,211,817	
Activo Diferido:				Utilidad del Ej Ant.		\$320,373	
Gastos de Instalacion Neto		\$3,501,625		Utilidad del Ejercicio		\$2,889,977	
Franquicia	\$80,000			Total Capital Contable:			\$5,422,167
- Amortizacion Franquicia	(\$16,000)	\$64,000	\$3,565,625	Total Pasivo y Capital:			\$7,012,853
Total Activo:			<u>\$7,012,853</u>				<u>\$7,012,853</u>

FRANQUICIA, S.A.

Figura 5.8

Estado de Resultados Presupuestado.

Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	AGRAFAL	ACUMULAD	%
<b>Ventas:</b>														
Ventas Netas Delco	\$204,547	\$287,115	\$309,583	\$400,181	\$290,058	\$318,056	\$404,806	\$408,074	\$237,767	\$479,672	\$410,481	\$411,888	\$4,847,803	60.17%
Ventas Netas Escutcheon	\$253,248	\$254,361	\$255,302	\$256,274	\$257,246	\$258,187	\$259,158	\$260,130	\$261,072	\$262,043	\$263,014	\$264,017	\$3,209,177	28.83%
<b>Ventas Totales:</b>	<b>\$649,898</b>	<b>\$691,478</b>	<b>\$653,385</b>	<b>\$656,378</b>	<b>\$547,304</b>	<b>\$773,243</b>	<b>\$863,784</b>	<b>\$868,174</b>	<b>\$498,839</b>	<b>\$842,821</b>	<b>\$771,841</b>	<b>\$776,477</b>	<b>\$8,056,980</b>	<b>100.00%</b>
<b>Costos:</b>														
Mano de Obra Delco	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$173,979	\$173,979	\$173,979	\$1,807,613	23.00%
Mano de Obra Escutcheon	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$84,843	\$1,046,143	12.90%
Gastos Indirectos Delco	\$24,863	\$24,780	\$24,432	\$24,071	\$23,211	\$23,308	\$23,449	\$23,652	\$23,170	\$23,371	\$23,443	\$23,545	\$287,000	3.81%
Gastos Indirectos Escutcheon	\$22,702	\$22,882	\$23,361	\$23,241	\$23,620	\$23,800	\$23,779	\$24,001	\$24,218	\$24,413	\$24,671	\$24,727	\$294,617	3.83%
<b>Costos Totales:</b>	<b>\$286,312</b>	<b>\$286,261</b>	<b>\$286,600</b>	<b>\$286,819</b>	<b>\$277,238</b>	<b>\$277,557</b>	<b>\$277,878</b>	<b>\$278,610</b>	<b>\$279,984</b>	<b>\$279,517</b>	<b>\$279,750</b>	<b>\$280,070</b>	<b>\$3,445,413</b>	<b>44.01%</b>
<b>Utilidad:</b>														
Utilidad Bruta Delco	\$216,979	\$218,356	\$219,987	\$221,088	\$110,883	\$335,742	\$275,152	\$276,109	\$67,676	\$279,272	\$210,058	\$211,458	\$2,832,381	37.00%
Utilidad Bruta Escutcheon	\$146,044	\$146,836	\$147,509	\$148,380	\$149,183	\$149,844	\$150,727	\$151,436	\$152,211	\$153,036	\$153,900	\$154,362	\$1,878,377	23.32%
<b>Utilidad Total:</b>	<b>\$363,023</b>	<b>\$365,194</b>	<b>\$367,285</b>	<b>\$369,468</b>	<b>\$260,066</b>	<b>\$485,587</b>	<b>\$376,849</b>	<b>\$377,544</b>	<b>\$209,840</b>	<b>\$432,309</b>	<b>\$363,958</b>	<b>\$365,820</b>	<b>\$4,710,758</b>	<b>58.90%</b>

FRANQUICIA, S.A.

Figura 5.8

Estado de Resultados Presupuestado.

Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	ACUMULADA											ANUAL	%		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE			DECIEMBRE	
Gastos de Operacion:															
Gastos de Personal Delco	\$77,220	\$77,220	\$77,220	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$93,436	\$93,436	\$93,436	\$1,071,874		12.6%
Gastos de Personal Escutcheon	\$78,513	\$78,513	\$78,513	\$84,164	\$84,164	\$84,164	\$84,164	\$84,164	\$84,164	\$92,580	\$92,580	\$92,580	\$1,012,284		12.57%
Gastos de Admon Delco	\$14,727	\$14,805	\$14,915	\$14,806	\$15,063	\$15,243	\$15,310	\$15,378	\$15,458	\$15,530	\$15,592	\$15,662	\$162,884		2.37%
Gastos de Admon Esc	\$13,311	\$13,415	\$13,524	\$13,630	\$13,733	\$13,848	\$13,963	\$14,076	\$14,180	\$14,297	\$14,383	\$14,474	\$146,801		2.07%
Gastos de Venta Delco	\$31,668	\$31,769	\$31,881	\$32,008	\$32,205	\$31,205	\$32,364	\$32,428	\$32,021	\$48,308	\$32,338	\$32,980	\$387,700		4.81%
Gastos de Venta Escutcheon	\$20,271	\$20,349	\$20,424	\$20,562	\$20,580	\$20,805	\$20,733	\$20,808	\$20,894	\$23,080	\$24,189	\$24,279	\$256,734		3.19%
Gastos de Operacion Totales:	\$253,720	\$254,070	\$254,443	\$259,341	\$261,894	\$269,067	\$275,470	\$281,833	\$286,652	\$296,267	\$273,019	\$273,280	\$3,027,884		37.64%
Utilidad de Operacion:															
Utilidad de Operacion Delco	\$81,375	\$84,504	\$85,670	\$89,120	(\$12,274)	\$184,263	\$92,832	\$93,303	(\$61,793)	\$223,808	\$48,192	\$68,408	\$1,040,332		12.81%
Utilidad de Operacion Escutcheon	\$25,944	\$36,580	\$27,157	\$30,066	\$30,734	\$31,278	\$31,868	\$32,427	\$32,661	\$36,103	\$41,837	\$42,819	\$442,578		5.68%
Utilidad de Operacion Total:	\$129,323	\$121,124	\$132,832	\$118,215	\$18,280	\$226,820	\$124,619	\$125,730	(\$28,812)	\$260,242	\$120,030	\$112,227	\$1,482,910		16.41%
Otros Gastos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$287,643	\$29,456	\$27,743	\$29,021	\$24,319	\$18,918	\$415,048		5.15%
Otros Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		0.00%
Utilidad antes de Impuestos:	\$129,323	\$121,124	\$132,832	\$118,215	\$18,280	\$226,820	(\$162,994)	\$96,278	(\$56,556)	\$233,810	\$95,710	\$102,111	\$1,067,862		13.29%
I. S. R.	\$45,263	\$40,893	\$48,481	\$41,725	\$6,432	\$78,970	(\$87,107)	\$33,886	(\$18,794)	\$62,894	\$33,609	\$36,739	\$373,782		4.84%
P. T. U.	\$12,832	\$12,112	\$13,280	\$11,822	\$1,834	\$22,543	(\$18,316)	\$8,828	(\$6,866)	\$23,701	\$9,571	\$10,211	\$106,784		1.33%
Total de Impuestos:	\$58,095	\$52,995	\$61,761	\$53,547	\$8,266	\$101,513	(\$105,423)	\$42,714	(\$25,660)	\$86,595	\$43,180	\$46,950	\$480,566		5.99%
Utilidad Neta:	\$71,228	\$72,118	\$71,071	\$64,668	\$10,014	\$125,287	(\$77,740)	\$53,564	(\$30,816)	\$147,215	\$52,530	\$55,261	\$587,296		7.29%

FRANQUICIA, S.A.  
 FIGURA 5.9  
 Presupuesto de Ventas.  
 Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO													ACUMULADO
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
Unidades Delco	72,000	72,000	72,000	72,000	52,000	92,000	72,000	72,000	42,000	102,000	72,000	72,000	864,000
Precio Unidades Delco	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	1.7000	
Unidades Escutcheon	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	22,000	23,000	23,000	248,000
Precio Unidades Escutch	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	3.9200	
Tipo de Cambio	3.2320	3.2444	3.2564	3.2688	3.2812	3.2932	3.3056	3.3176	3.3300	3.3424	3.3536	3.3660	
Ventas Netas Delco	\$395,597	\$397,115	\$398,583	\$400,101	\$290,058	\$515,056	\$404,605	\$406,074	\$237,762	\$579,572	\$410,481	\$411,998	\$4,847,003
Ventas Netas Escutcheon	\$253,389	\$254,361	\$255,302	\$256,274	\$257,246	\$258,187	\$259,159	\$260,100	\$261,072	\$288,249	\$302,361	\$303,479	\$3,209,177
<b>Ventas Netas:</b>	<b>\$648,986</b>	<b>\$651,476</b>	<b>\$653,885</b>	<b>\$656,375</b>	<b>\$547,304</b>	<b>\$773,243</b>	<b>\$663,764</b>	<b>\$666,174</b>	<b>\$498,834</b>	<b>\$867,821</b>	<b>\$712,841</b>	<b>\$715,477</b>	<b>\$8,056,180</b>

FRANQUICIA, S.A.  
 FIGURA 5.10  
 Presupuesto de Mano de Obra Directa.  
 Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	DATOS												ACUMULADO ANUAL
	ACTUALES	1-93											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
Salarios	\$77,295	\$87,332	\$87,332	\$87,332	\$87,332	\$87,332	\$87,332	\$87,332	\$87,332	\$87,312	\$87,312	\$87,312	\$1,079,624
Aguinaldo Gravado	\$1,960	\$2,217	\$2,217	\$2,217	\$2,217	\$2,217	\$2,217	\$2,217	\$2,217	\$2,483	\$2,483	\$2,483	\$27,483
Aguinaldo Evento	\$4,718	\$4,719	\$4,719	\$4,719	\$4,719	\$4,719	\$4,719	\$4,719	\$4,719	\$5,285	\$5,285	\$5,285	\$64,325
Tiempo Extra Evento	\$903	\$907	\$907	\$907	\$907	\$907	\$907	\$907	\$907	\$1,016	\$1,016	\$1,016	\$11,215
Tiempo Extra Gravado	\$912	\$1,031	\$1,031	\$1,031	\$1,031	\$1,031	\$1,031	\$1,031	\$1,031	\$1,154	\$1,154	\$1,154	\$12,736
Prima Vacacional Evento	\$251	\$297	\$297	\$297	\$297	\$297	\$297	\$297	\$297	\$444	\$444	\$444	\$4,362
Prima Vacacional Gravado	\$7	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8	\$9	\$9	\$9	\$96
Provision de Aguinaldo	\$9,255	\$10,616	\$10,616	\$10,616	\$10,616	\$10,616	\$10,616	\$10,616	\$10,616	\$11,890	\$11,890	\$11,890	\$121,218
Provision Social	\$2,297	\$2,596	\$2,596	\$2,596	\$2,596	\$2,596	\$2,596	\$2,596	\$2,596	\$2,907	\$2,907	\$2,907	\$32,042
Fondo de Ahorro	\$11,675	\$13,196	\$13,196	\$13,196	\$13,196	\$13,196	\$13,196	\$13,196	\$13,196	\$14,780	\$14,780	\$14,780	\$163,104
Transporte	\$2,282	\$2,579	\$2,579	\$2,579	\$2,579	\$2,579	\$2,579	\$2,579	\$2,579	\$2,888	\$2,888	\$2,888	\$31,672
Seguros	\$51	\$65	\$65	\$65	\$65	\$65	\$65	\$65	\$65	\$77	\$77	\$77	\$852
Seguro Social	\$15,613	\$17,865	\$17,865	\$17,865	\$17,865	\$17,865	\$17,865	\$17,865	\$17,865	\$20,013	\$20,013	\$20,013	\$209,657
1 % sobre remuneraciones	\$1,710	\$1,932	\$1,932	\$1,932	\$1,932	\$1,932	\$1,932	\$1,932	\$1,932	\$2,164	\$2,164	\$2,164	\$23,883
5 % INFONAVIT	\$4,622	\$5,110	\$5,110	\$5,110	\$5,110	\$5,110	\$5,110	\$5,110	\$5,110	\$5,723	\$5,723	\$5,723	\$63,154
2 % S.A.R.	\$3,329	\$3,781	\$3,781	\$3,781	\$3,781	\$3,781	\$3,781	\$3,781	\$3,781	\$4,212	\$4,212	\$4,212	\$44,887
<b>DELCO</b>	<b>\$136,542</b>	<b>\$154,239</b>	<b>\$172,858</b>	<b>\$172,858</b>	<b>\$172,858</b>	<b>\$1,907,613</b>							
Salarios	\$45,334	\$51,194	\$51,194	\$51,194	\$51,194	\$51,194	\$51,194	\$51,194	\$51,194	\$51,194	\$51,237	\$51,237	\$625,752
Aguinaldo Gravado	\$2,137	\$2,457	\$2,457	\$2,457	\$2,457	\$2,457	\$2,457	\$2,457	\$2,457	\$2,698	\$2,698	\$2,698	\$29,777
Aguinaldo Evento	\$443	\$457	\$457	\$457	\$457	\$457	\$457	\$457	\$457	\$509	\$509	\$509	\$5,291
Tiempo Extra Evento	\$83	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$84	\$95	\$95	\$95	\$1,159
Tiempo Extra Gravado	\$823	\$943	\$943	\$943	\$943	\$943	\$943	\$943	\$943	\$1,065	\$1,065	\$1,065	\$11,581
Prima Vacacional Evento	\$223	\$269	\$269	\$269	\$269	\$269	\$269	\$269	\$269	\$325	\$325	\$325	\$3,508
Provision de Aguinaldo	\$9,541	\$10,917	\$10,917	\$10,917	\$10,917	\$10,917	\$10,917	\$10,917	\$10,917	\$12,287	\$12,287	\$12,287	\$126,544
Provision Social	\$1,472	\$1,703	\$1,703	\$1,703	\$1,703	\$1,703	\$1,703	\$1,703	\$1,703	\$1,929	\$1,929	\$1,929	\$21,524
Fondo de Ahorro	\$5,730	\$6,548	\$6,548	\$6,548	\$6,548	\$6,548	\$6,548	\$6,548	\$6,548	\$7,378	\$7,378	\$7,378	\$81,428
Transporte	\$247	\$278	\$278	\$278	\$278	\$278	\$278	\$278	\$278	\$309	\$309	\$309	\$3,345
Seguros	\$26	\$32	\$32	\$32	\$32	\$32	\$32	\$32	\$32	\$33	\$33	\$33	\$367
Seguro Social	\$10,250	\$11,632	\$11,632	\$11,632	\$11,632	\$11,632	\$11,632	\$11,632	\$11,632	\$13,004	\$13,004	\$13,004	\$142,834
1 % sobre remuneraciones	\$144	\$166	\$166	\$166	\$166	\$166	\$166	\$166	\$166	\$183	\$183	\$183	\$1,993
5 % INFONAVIT	\$1,429	\$1,615	\$1,615	\$1,615	\$1,615	\$1,615	\$1,615	\$1,615	\$1,615	\$1,809	\$1,809	\$1,809	\$19,959
2 % S.A.R.	\$1,234	\$1,424	\$1,424	\$1,424	\$1,424	\$1,424	\$1,424	\$1,424	\$1,424	\$1,627	\$1,627	\$1,627	\$17,202
<b>ESCUTCHEON</b>	<b>\$74,905</b>	<b>\$84,643</b>	<b>\$94,800</b>	<b>\$94,800</b>	<b>\$94,800</b>	<b>\$1,046,183</b>							
<b>ACUMULADO</b>	<b>\$211,447</b>	<b>\$238,882</b>	<b>\$272,658</b>	<b>\$272,658</b>	<b>\$272,658</b>	<b>\$2,953,797</b>							

FRANQUICIA, S.A.  
 FIGURA 5.11  
 Presupuesto de Gastos Indirectos.  
 Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	DATOS ACTUALES	1993 ENERO	1994 FEBRERO	1995 MARZO	1996 ABRIL	1997 MAYO	1998 JUNIO	1999 JULIO	2000 AGOSTO	2001 SEPTIEMBRE	2002 OCTUBRE	2003 NOVIEMBRE	2004 DICIEMBRE	ACUMULADO ANUAL
Materiales indirectos	\$1,570	\$7,836	\$7,099	\$7,792	\$7,824	\$7,887	\$7,960	\$8,013	\$8,078	\$8,152	\$8,225	\$8,275	\$8,320	\$81,873
Papelaria	\$2,095	\$2,130	\$2,147	\$2,147	\$2,165	\$2,182	\$2,199	\$2,216	\$2,234	\$2,251	\$2,274	\$2,289	\$2,305	\$25,568
Seguros	\$87	\$89	\$89	\$89	\$88	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$87	\$842
Industriales y Mantenimiento	\$1,437	\$1,449	\$1,461	\$1,473	\$1,485	\$1,497	\$1,509	\$1,520	\$1,532	\$1,547	\$1,560	\$1,570	\$1,581	\$18,143
Impuestos y Derechos	\$444	\$451	\$456	\$466	\$472	\$479	\$486	\$493	\$500	\$506	\$518	\$522	\$528	\$10,879
Luz, Gas y Agua	\$1,067	\$1,078	\$1,085	\$1,094	\$1,102	\$1,111	\$1,120	\$1,129	\$1,138	\$1,148	\$1,158	\$1,168	\$1,178	\$13,501
Tel., Tlx, Fax y Correo	\$446	\$453	\$460	\$467	\$474	\$481	\$488	\$495	\$502	\$511	\$518	\$524	\$531	\$10,706
Viajes y Pasajes	\$116	\$117	\$118	\$119	\$120	\$121	\$122	\$123	\$124	\$125	\$126	\$127	\$128	\$1,468
Gastos de Representación	\$123	\$124	\$125	\$126	\$127	\$128	\$129	\$130	\$131	\$132	\$134	\$134	\$135	\$1,568
Depreciación y Amortización	\$175	\$176	\$177	\$178	\$179	\$180	\$181	\$182	\$183	\$184	\$185	\$186	\$187	\$22,576
Capitalización	\$290	\$293	\$296	\$300	\$303	\$306	\$309	\$313	\$316	\$320	\$323	\$326	\$329	\$4,805
Gastos de Automóvil	\$79	\$80	\$80	\$81	\$82	\$83	\$84	\$84	\$84	\$85	\$86	\$86	\$87	\$1,000
Honorarios	\$256	\$258	\$260	\$262	\$264	\$267	\$269	\$271	\$273	\$276	\$278	\$280	\$282	\$3,229
Varios	\$484	\$488	\$492	\$496	\$499	\$503	\$507	\$511	\$515	\$520	\$524	\$528	\$531	\$6,719
Limpieza	\$271	\$273	\$275	\$278	\$280	\$282	\$284	\$287	\$289	\$292	\$294	\$296	\$298	\$3,429
No Deducibles	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$29	\$357
Uniformes	\$907	\$915	\$923	\$931	\$939	\$947	\$955	\$963	\$971	\$979	\$987	\$995	\$1,003	\$12,208
Tasas	\$164	\$165	\$167	\$168	\$169	\$171	\$172	\$174	\$175	\$177	\$178	\$179	\$180	\$2,275
<b>DELCO</b>	<b>\$24,514</b>	<b>\$24,850</b>	<b>\$24,792</b>	<b>\$24,912</b>	<b>\$25,071</b>	<b>\$25,211</b>	<b>\$25,360</b>	<b>\$25,489</b>	<b>\$25,602</b>	<b>\$25,710</b>	<b>\$25,821</b>	<b>\$25,943</b>	<b>\$26,065</b>	<b>\$307,000</b>
Materiales Indirectos	\$3,885	\$3,718	\$3,748	\$3,777	\$3,807	\$3,836	\$3,866	\$3,896	\$3,926	\$3,956	\$3,987	\$4,000	\$4,027	\$40,064
Papelaria	\$167	\$168	\$170	\$171	\$172	\$174	\$175	\$177	\$178	\$180	\$181	\$182	\$184	\$2,113
Seguros	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16	\$17	\$190
Industriales y Mantenimiento	\$4,078	\$4,110	\$4,144	\$4,177	\$4,211	\$4,245	\$4,279	\$4,313	\$4,347	\$4,387	\$4,424	\$4,464	\$4,464	\$51,575
Impuestos y Derechos	\$2,958	\$2,963	\$3,007	\$3,032	\$3,056	\$3,081	\$3,106	\$3,130	\$3,154	\$3,184	\$3,211	\$3,232	\$3,254	\$37,429
Luz, Gas y Agua	\$1,891	\$1,896	\$1,882	\$1,897	\$1,912	\$1,925	\$1,943	\$1,960	\$1,974	\$1,982	\$2,009	\$2,023	\$2,026	\$23,421
Tel., Tlx, Fax y Correo	\$1,788	\$1,775	\$1,784	\$1,794	\$1,804	\$1,813	\$1,823	\$1,833	\$1,842	\$1,854	\$1,864	\$1,874	\$1,881	\$22,741
Viajes y Pasajes	\$419	\$409	\$400	\$390	\$387	\$381	\$375	\$370	\$364	\$359	\$353	\$347	\$340	\$4,213
Gastos de Representación	\$2,453	\$2,473	\$2,494	\$2,514	\$2,534	\$2,554	\$2,574	\$2,594	\$2,614	\$2,640	\$2,662	\$2,680	\$2,698	\$32,813
Depreciación y Amortización	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$897	\$10,797
Capitalización	\$161	\$162	\$164	\$166	\$168	\$169	\$170	\$172	\$173	\$175	\$175	\$176	\$177	\$2,237
Gastos de Automóvil	\$42	\$43	\$43	\$43	\$43	\$43	\$43	\$43	\$43	\$43	\$43	\$43	\$43	\$511
Honorarios	\$489	\$493	\$497	\$501	\$505	\$509	\$513	\$517	\$521	\$525	\$531	\$534	\$538	\$6,187
Varios	\$499	\$503	\$507	\$511	\$515	\$520	\$524	\$528	\$532	\$537	\$542	\$545	\$548	\$6,314
Limpieza	\$1,919	\$1,931	\$1,943	\$1,954	\$1,966	\$1,978	\$1,990	\$1,991	\$1,993	\$1,997	\$1,992	\$1,991	\$1,991	\$23,668
No Deducibles	\$1,452	\$1,465	\$1,477	\$1,489	\$1,501	\$1,513	\$1,525	\$1,537	\$1,549	\$1,561	\$1,572	\$1,584	\$1,596	\$18,269
Uniformes	\$182	\$184	\$185	\$187	\$188	\$189	\$191	\$193	\$194	\$196	\$196	\$198	\$199	\$2,303
<b>EROUTECON</b>	<b>\$22,829</b>	<b>\$22,702</b>	<b>\$22,842</b>	<b>\$22,981</b>	<b>\$23,241</b>	<b>\$23,420</b>	<b>\$23,600</b>	<b>\$23,778</b>	<b>\$23,902</b>	<b>\$24,218</b>	<b>\$24,413</b>	<b>\$24,571</b>	<b>\$24,727</b>	<b>\$294,817</b>
<b>ACUMULADO</b>	<b>\$47,327</b>	<b>\$47,396</b>	<b>\$47,875</b>	<b>\$47,994</b>	<b>\$48,312</b>	<b>\$48,631</b>	<b>\$48,950</b>	<b>\$49,269</b>	<b>\$49,604</b>	<b>\$50,284</b>	<b>\$50,734</b>	<b>\$51,014</b>	<b>\$51,291</b>	<b>\$581,817</b>

## FRANQUICIA, S.A.

## FIGURA 5.12

## Presupuesto de Gastos de Personal

Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	DATOS ACTUALES	1.10											ACUMULADO ANUAL	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DIEMBRE
Salarios	\$36,370	\$40,734	\$40,734	\$40,734	\$44,808	\$44,808	\$44,808	\$44,808	\$44,808	\$44,808	\$49,289	\$49,289	\$49,289	\$538,016
Aguinaldo Gravado	\$14,618	\$16,372	\$16,372	\$16,372	\$18,009	\$18,009	\$18,009	\$18,009	\$18,009	\$18,009	\$19,810	\$19,810	\$19,810	\$216,604
Aguinaldo Esento	\$511	\$572	\$572	\$572	\$630	\$630	\$630	\$630	\$630	\$630	\$693	\$693	\$693	\$7,572
Tiempo Extra Esento	\$105	\$118	\$118	\$118	\$129	\$129	\$129	\$129	\$129	\$129	\$142	\$142	\$142	\$1,556
Tiempo Extra Gravado	\$89	\$100	\$100	\$100	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$110	\$121	\$121	\$121	\$1,319
Prima Vacacional Esenta	\$256	\$286	\$286	\$286	\$314	\$314	\$314	\$314	\$314	\$314	\$346	\$346	\$346	\$3,778
Prima Vacacional Gravada	\$62	\$69	\$69	\$69	\$76	\$76	\$76	\$76	\$76	\$76	\$84	\$84	\$84	\$919
Provision de Aguinaldo	\$2,710	\$3,035	\$3,035	\$3,035	\$3,339	\$3,339	\$3,339	\$3,339	\$3,339	\$3,339	\$3,673	\$3,673	\$3,673	\$40,158
Provision Social	\$116	\$130	\$130	\$130	\$143	\$143	\$143	\$143	\$143	\$143	\$157	\$157	\$157	\$1,719
Fondo de Ahorro	\$4,323	\$4,842	\$4,842	\$4,842	\$5,326	\$5,326	\$5,326	\$5,326	\$5,326	\$5,326	\$5,859	\$5,859	\$5,859	\$64,056
Transporte	\$118	\$132	\$132	\$132	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$145	\$160	\$160	\$160	\$1,745
Seguros	\$8	\$9	\$9	\$9	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$11	\$11	\$11	\$119
Seguro Social	\$4,932	\$5,524	\$5,524	\$5,524	\$6,078	\$6,078	\$6,078	\$6,078	\$6,078	\$6,078	\$6,684	\$6,684	\$6,684	\$72,050
1 % sobre remuneraciones	\$822	\$921	\$921	\$921	\$1,013	\$1,013	\$1,013	\$1,013	\$1,013	\$1,013	\$1,114	\$1,114	\$1,114	\$12,140
5 % INFONAVIT	\$1,304	\$1,480	\$1,480	\$1,480	\$1,607	\$1,607	\$1,607	\$1,607	\$1,607	\$1,607	\$1,767	\$1,767	\$1,767	\$19,322
2 % S.A.R.	\$2,603	\$2,915	\$2,915	\$2,915	\$3,207	\$3,207	\$3,207	\$3,207	\$3,207	\$3,207	\$3,528	\$3,528	\$3,528	\$38,570
DELCO:	\$68,946	\$77,220	\$77,220	\$77,220	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$93,436	\$93,436	\$93,436	\$1,021,614
Salarios	\$37,090	\$41,541	\$41,541	\$41,541	\$45,895	\$45,895	\$45,895	\$45,895	\$45,895	\$45,895	\$50,264	\$50,264	\$50,264	\$549,525
Aguinaldo Gravado	\$19,085	\$21,375	\$21,375	\$21,375	\$23,513	\$23,513	\$23,513	\$23,513	\$23,513	\$23,513	\$25,864	\$25,864	\$25,864	\$282,794
Aguinaldo Esento	\$166	\$186	\$186	\$186	\$205	\$205	\$205	\$205	\$205	\$205	\$225	\$225	\$225	\$2,480
Tiempo Extra Esento	\$32	\$36	\$36	\$36	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$43	\$43	\$43	\$474
Tiempo Extra Gravado	\$32	\$36	\$36	\$36	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$39	\$43	\$43	\$43	\$474
Prima Vacacional Esenta	\$91	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$97	\$106	\$106	\$106	\$1,169
Prima Vacacional Gravada	\$42	\$47	\$47	\$47	\$52	\$52	\$52	\$52	\$52	\$52	\$57	\$57	\$57	\$622
Provision de Aguinaldo	\$1,338	\$1,490	\$1,490	\$1,490	\$1,648	\$1,648	\$1,648	\$1,648	\$1,648	\$1,648	\$1,813	\$1,813	\$1,813	\$19,926
Provision Social	\$262	\$293	\$293	\$293	\$323	\$323	\$323	\$323	\$323	\$323	\$355	\$355	\$355	\$3,852
Fondo de Ahorro	\$3,864	\$4,462	\$4,462	\$4,462	\$4,908	\$4,908	\$4,908	\$4,908	\$4,908	\$4,908	\$5,399	\$5,399	\$5,399	\$57,030
Transporte	\$72	\$81	\$81	\$81	\$89	\$89	\$89	\$89	\$89	\$89	\$98	\$98	\$98	\$1,067
Seguro Social	\$3,855	\$4,318	\$4,318	\$4,318	\$4,749	\$4,749	\$4,749	\$4,749	\$4,749	\$4,749	\$5,224	\$5,224	\$5,224	\$57,122
1 % sobre remuneraciones	\$322	\$361	\$361	\$361	\$397	\$397	\$397	\$397	\$397	\$397	\$436	\$436	\$436	\$4,771
5 % INFONAVIT	\$821	\$920	\$920	\$920	\$1,011	\$1,011	\$1,011	\$1,011	\$1,011	\$1,011	\$1,113	\$1,113	\$1,113	\$12,165
2 % S.A.R.	\$413	\$463	\$463	\$463	\$509	\$509	\$509	\$509	\$509	\$509	\$560	\$560	\$560	\$6,120
ESCUTCHEON:	\$68,315	\$76,513	\$76,513	\$76,513	\$84,184	\$84,184	\$84,184	\$84,184	\$84,184	\$84,184	\$92,563	\$92,563	\$92,563	\$1,012,264
ACUMULADO:	\$137,261	\$153,732	\$153,732	\$153,732	\$169,106	\$169,106	\$169,106	\$169,106	\$169,106	\$169,106	\$186,016	\$186,016	\$186,016	\$2,033,879

## FRANQUICIA, S.A.

## FIGURA 5.13

## Presupuesto de Gastos de Administracion.

Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	DATOS ACTUALES	1.083 ENERO	1.0168 FEBRERO	1.0244 MARZO	1.0332 ABRIL	1.0415 MAYO	1.0496 JUNIO	1.0581 JULIO	1.0664 AGOSTO	1.0754 SEPTIEMBRE	1.0834 OCTUBRE	1.0927 NOVIEMBRE	1.1020 DICIEMBRE	ACUMULADO ANUAL
Gastos	5918	5322	5357	5330	5328	5298	5244	5244	5244	5244	5244	5244	5244	5270
Rentas	3217	3200	3222	3225	3208	3200	3233	3235	3223	3241	3244	3244	3244	3248
Impuestos y Derechos	351	331	342	352	353	353	354	354	354	355	355	356	356	3646
Luz, Gas y Agua	348	348	348	348	350	350	350	351	351	352	352	353	353	3607
Tel. Tx, Correo	3748	3755	3761	3763	3774	3780	3788	3793	3799	3806	3813	3818	3824	38472
Viajes	3773	3776	3778	3780	3782	3784	3787	3789	3791	3794	3796	3798	3800	38454
Gastos de Representacion	3761	3763	3765	3767	3770	3772	3774	3776	3778	3781	3783	3785	3787	38209
Capacitacion	32451	32471	32492	32512	32532	32552	32572	32592	32612	32632	32652	32672	32692	331073
Cuentas y Subscripciones	3302	3305	3307	3310	3312	3315	3317	3320	3322	3324	3326	3328	3330	33829
Depreciacion y Amortizacion	14748	14748	14748	14771	14744	14744	14754	14754	14754	14754	14754	14754	14754	175387
AMORTIZACION FRANQUICIA		3247	3247	3247	3247	3247	3247	3247	3247	3247	3247	3247	3247	34762
Gastos de Automov.	359	351	360	360	361	361	362	362	363	364	364	364	365	3747
Honorarios	3473	3477	3481	3485	3488	3492	3497	3500	3504	3509	3513	3517	3520	35965
Papelaria	3319	3326	3333	3341	3348	3356	3364	3371	3379	3387	3396	3403	3410	34816
Varios	3496	3500	3504	3508	3512	3517	3521	3525	3529	3534	3539	3543	3547	36076
No Deducibles	3294	3295	3299	3301	3304	3306	3309	3311	3314	3316	3319	3321	3323	33729
Limpieza	3104	3105	3106	3107	3107	3108	3109	3110	3111	3112	3113	3114	3114	31216
Mantenencia	3484	3482	3484	3485	3484	3482	3482	3483	3484	3485	3485	3485	3485	35375
Domivos	379	380	380	381	382	382	383	384	384	385	386	387	387	39000
Reparacion y Mantenimiento	3157	3158	3160	3161	3162	3164	3165	3166	3167	3169	3170	3172	3173	31987
Gastos de Importacion	337	338	338	339	340	340	342	343	343	344	345	346	347	35227
DELCO	314672	314737	314805	314875	314946	315003	315043	315078	315108	315134	315156	315175	315192	3162664
Gastos	5489	5492	5492	5492	5492	5492	5492	5492	5492	5492	5492	5492	5492	56187
Rentas	3255	3254	3261	3264	3267	3270	3273	3276	3279	3282	3285	3288	3291	34492
Impuestos y Derechos	3124	3125	3126	3127	3128	3129	3130	3131	3132	3133	3134	3135	3136	31589
Luz, Gas y Agua	389	370	370	371	371	372	372	373	374	374	375	375	376	3873
Tel. Tx, Correo	31044	31053	31061	31072	31079	31087	31094	31101	31108	31114	31124	31131	31141	313210
Viajes y Pasajes	3653	3658	3664	3669	3675	3680	3686	3691	3696	3703	3709	3714	3718	38263
Gastos de Representacion	3618	3622	3628	3633	3638	3644	3649	3654	3659	3665	3671	3675	3680	37829
Capacitacion	32154	32164	32172	32182	32189	32198	32204	32211	32218	32224	32230	32236	32241	327829
Cuentas y Subscripciones	3282	3285	3288	3292	3295	3298	3301	3304	3307	3311	3315	3319	3322	34234
Depreciacion y Amortizacion	14538	14538	14543	14544	14546	14548	14549	14550	14551	14552	14553	14554	14554	154229
AMORTIZACION FRANQUICIA	3320	3320	3320	3320	3320	3320	3320	3320	3320	3320	3320	3320	3320	33842
Gastos de Automov.	361	362	362	363	363	364	364	365	365	366	366	367	367	3772
Honorarios	3633	3634	3644	3649	3654	3659	3665	3672	3675	3681	3687	3692	3696	38010
Papelaria	31137	31147	31178	31188	31198	31205	31212	31214	31215	31215	31216	31216	31216	316840
Varios	31364	31369	31377	31386	31393	31399	31405	31410	31415	31419	31424	31428	31431	318158
No Deducibles	3486	3490	3494	3498	3502	3508	3510	3514	3518	3523	3528	3533	3535	36160
Limpieza	3119	3118	3118	3119	3120	3121	3122	3123	3124	3124	3124	3124	3124	31468
Mantenencia	309	307	304	303	302	301	300	299	299	298	297	296	295	31302
Domivos	3124	3125	3126	3127	3128	3129	3130	3131	3132	3133	3134	3135	3136	31566
Reparacion y Mantenimiento	347	347	348	348	349	349	349	350	350	351	351	351	352	3525
Gastos de Importacion	3365	3363	3365	3365	3368	3368	3368	3368	3368	3368	3368	3368	3368	34244
ESQUITOCHI	313258	313311	313365	313421	313480	313531	313584	313638	313694	313751	313808	313866	313924	3166801
ACUMULADO	327678	328649	329220	329841	330505	331196	331902	332623	333354	334096	334848	335611	336384	3393495

FRANQUICIA, S.A.

FIGURA 5.14

Presupuesto de Gastos de Venta.

Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO ANUAL
Regalias Delco	\$18,780	\$19,858	\$19,929	\$20,005	\$14,503	\$25,753	\$20,230	\$20,304	\$11,888	\$28,979	\$20,524	\$20,800	\$242,350
Regalias Escutcheon	\$13,303	\$13,354	\$13,403	\$13,454	\$13,505	\$13,555	\$13,606	\$13,655	\$13,706	\$14,412	\$15,775	\$15,834	\$187,564
<b>Total Regalias:</b>	<b>\$32,083</b>	<b>\$33,210</b>	<b>\$33,333</b>	<b>\$33,459</b>	<b>\$28,008</b>	<b>\$39,308</b>	<b>\$33,836</b>	<b>\$33,959</b>	<b>\$25,594</b>	<b>\$43,391</b>	<b>\$36,299</b>	<b>\$36,634</b>	<b>\$429,914</b>
Publicidad Delco	\$11,868	\$11,913	\$11,958	\$12,003	\$8,792	\$15,452	\$12,158	\$12,182	\$7,133	\$17,387	\$12,314	\$12,380	\$145,410
Publicidad Escutcheon	\$7,062	\$8,012	\$8,042	\$8,073	\$8,103	\$8,133	\$8,164	\$8,193	\$8,224	\$8,847	\$9,485	\$9,500	\$100,538
<b>Total Publicidad:</b>	<b>\$18,930</b>	<b>\$19,925</b>	<b>\$19,999</b>	<b>\$20,076</b>	<b>\$16,895</b>	<b>\$23,585</b>	<b>\$20,322</b>	<b>\$20,375</b>	<b>\$15,267</b>	<b>\$26,234</b>	<b>\$21,799</b>	<b>\$21,880</b>	<b>\$245,948</b>
Gastos de Venta Delco	\$31,848	\$31,789	\$31,887	\$32,058	\$23,205	\$41,205	\$32,368	\$32,488	\$19,021	\$48,388	\$32,838	\$32,990	\$387,789
Gastos de Venta Escutcheon	\$21,285	\$21,368	\$21,445	\$21,527	\$21,609	\$21,688	\$21,769	\$21,848	\$21,930	\$23,080	\$25,241	\$25,334	\$269,102
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>\$53,133</b>	<b>\$53,157</b>	<b>\$53,332</b>	<b>\$53,585</b>	<b>\$44,813</b>	<b>\$62,893</b>	<b>\$54,137</b>	<b>\$54,336</b>	<b>\$40,951</b>	<b>\$71,468</b>	<b>\$58,079</b>	<b>\$58,324</b>	<b>\$656,891</b>

FIGURA 5.15

Presupuesto de Nuevas Inversiones, Depreciacion y Amortizacion.  
Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	CANTIDAD	FECHA DE ADQUISICION	TIPO DE CAMBIO	IMPORTE M N	DLS	DEPRECIACION MENSUAL	G A S T O S :		
							FLUOS	ADMON	
Terrano	(1)	Enero	3 2370	\$225.000	227.772	\$0			
Edificio	(1)	Enero	3 2320	\$2.200.000	680.803	\$8.167	\$7.334	\$1.833	
Maquina de Escobar	(2)	Marzo	3 2564	\$4.000	1.278	333		833	
Escritorio Ejecutivo	(1)	Marzo	3 2564	\$2.000	814	818		818	
Sillas Ejecutivas	(2)	Abril	3 2688	\$1.800	551	810		818	
Fotocopiadora	(1)	Junio	3 2930	\$15.000	4.566	\$125		\$125	
Banda para produccion	(1)	Ayuno	3 3176	\$10.000	16.671	\$416	\$416		
				\$2.902.800	825.485	8.772	7.750	2.622	
MES	DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACTUAL	G A S T O S FLUOS	G A S T O S ADMON	DEPRECIACION NUEVAS INVERSIONES	DEPRECIACION Y AMORTIZACION TOTAL	SALDO INICIAL ACTIVOS	IMPORTE NUEVAS INVERSIONES	DEPRECIACION TOTAL ANUAL	ACTIVOS FLUOS NETOS
Enero	\$6.749	\$1.289	\$5.460	\$9.187	15.918	\$3.647.263	\$2.920.000	\$16.918	\$6.581.477
Febrero	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.167	15.918	\$3.687.263	\$0	\$31.832	\$3.665.681
Marzo	\$6.749	\$1.289	\$5.480	\$9.216	15.905	\$3.893.343	\$0.000	\$47.797	\$3.845.506
Abril	\$6.749	\$1.278	\$5.460	\$9.231	15.900	\$3.896.193	\$1.800	\$63.777	\$3.832.216
Mayo	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.251	15.883	\$3.896.193	\$0	\$78.757	\$3.813.436
Junio	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.356	16.125	\$3.896.193	\$15.000	\$29.862	\$3.814.251
Julio	\$6.749	\$1.278	\$5.460	\$9.356	16.105	\$3.710.193	\$0	\$111.987	\$3.598.229
Agosto	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.772	16.521	\$3.710.193	\$0	\$128.488	\$3.561.705
Septiembre	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.772	16.521	\$3.790.193	\$50.000	\$145.029	\$3.665.184
Octubre	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.772	16.521	\$3.790.193	\$0	\$161.530	\$3.598.663
Noviembre	\$6.749	\$1.278	\$5.460	\$9.772	16.521	\$3.790.193	\$0	\$178.051	\$3.582.142
Diciembre	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.772	16.521	\$3.790.193	\$0	\$194.572	\$3.565.671
ACUMULADO	\$82.968	\$15.468	\$65.520	\$113.584	\$194.572	\$3.782.193	\$2.920.800	\$194.572	\$3.565.671
MES	DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACTUAL	G A S T O S FLUOS	G A S T O S ADMON	DEPRECIACION NUEVAS INVERSIONES	DEPRECIACION Y AMORTIZACION TOTAL	SALDO INICIAL ACTIVOS	IMPORTE NUEVAS INVERSIONES	DEPRECIACION TOTAL ANUAL	ACTIVOS FLUOS NETOS
Enero	\$6.749	\$1.289	\$5.460	\$9.187	\$7.334	\$1.833	\$15.918	\$6.822	\$7.293
Febrero	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.187	\$7.334	\$1.833	\$16.916	\$6.822	\$7.293
Marzo	\$6.749	\$1.289	\$5.480	\$9.216	\$7.334	\$1.848	\$15.905	\$8.625	\$7.342
Abril	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.231	\$7.334	\$1.897	\$15.900	\$8.625	\$7.387
Mayo	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.231	\$7.334	\$1.897	\$15.900	\$8.625	\$7.357
Junio	\$6.749	\$1.289	\$5.460	\$9.356	\$7.334	\$2.022	\$16.125	\$8.625	\$7.482
Julio	\$6.749	\$1.278	\$5.460	\$9.356	\$7.334	\$2.022	\$16.105	\$8.625	\$7.482
Agosto	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.772	\$7.750	\$2.022	\$16.521	\$9.036	\$7.462
Septiembre	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.772	\$7.750	\$2.022	\$16.521	\$9.036	\$7.482
Octubre	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.772	\$7.750	\$2.022	\$16.521	\$9.036	\$7.482
Noviembre	\$6.749	\$1.278	\$5.460	\$9.772	\$7.750	\$2.022	\$16.521	\$9.036	\$7.482
Diciembre	\$6.749	\$1.279	\$5.460	\$9.772	\$7.750	\$2.022	\$16.521	\$9.036	\$7.482
ACUMULADO	\$80.968	\$15.468	\$65.520	\$113.584	\$90.088	\$23.486	\$194.572	\$105.566	\$69.018

FRANQUICIA, S.A.

FIGURA 5.16

Presupuesto de Prestamos a Largo Plazo.

Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	ACUMULADO ANUAL
Saldo Inicial	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,079,167	\$1,958,334	\$1,837,501	\$1,716,668	\$1,545,834	
Prestamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos de Capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$820,833	\$120,833	\$120,833	\$120,833	\$370,834	\$120,834	\$1,875,000
Saldo Final	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,079,167	\$1,958,334	\$1,837,501	\$1,716,668	\$1,545,834	\$1,225,000	
Intereses Mensuales	\$41,083	\$41,083	\$41,083	\$41,083	\$41,083	\$41,083	\$41,083	\$29,455	\$27,743	\$26,031	\$24,319	\$19,086	\$414,198
Pago de Intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$287,583	\$29,455	\$27,743	\$26,031	\$24,319	\$19,086	\$414,198

FRANQUICIA, S.A.  
 FIGURA 5.17  
 Flujo de Caja Presupuestado.  
 Enero - Diciembre 1993.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
<b>Saldo Inicial Balance:</b>	\$1,371,671	\$971,671	\$1,070,178	\$1,164,058	\$1,253,258	\$1,300,233	\$1,312,058	\$510,752	\$416,810	\$442,877	\$125,858	\$46,813	\$1,371,671
<b>Ingresos:</b>													
Prestamos Bancarios	\$7,930,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,900,000
Otros Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cobranza	\$198,480	\$66,898	\$651,478	\$753,885	\$658,378	\$547,304	\$773,343	\$863,784	\$686,174	\$498,834	\$867,821	\$712,841	\$7,510,163
<b>Total Ingresos:</b>	\$8,128,480	\$66,898	\$651,478	\$753,885	\$658,378	\$547,304	\$773,343	\$863,784	\$686,174	\$498,834	\$867,821	\$712,841	\$10,410,163
<b>Total Disponible:</b>	\$4,440,531	\$1,620,567	\$1,721,654	\$1,117,940	\$1,909,610	\$1,927,537	\$2,045,201	\$1,174,517	\$1,282,784	\$941,711	\$991,656	\$759,254	\$11,781,254
<b>Gastos:</b>													
Mant de Obra Delco	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$153,964	\$173,979	\$173,979	\$173,979	\$1,907,813
Mant de Obra Escuchacon	\$48,843	\$48,843	\$48,843	\$48,843	\$48,843	\$48,843	\$48,843	\$48,843	\$48,843	\$34,800	\$34,800	\$34,800	\$1,848,163
Gastos Indirectos Delco	\$18,827	\$17,087	\$17,206	\$17,345	\$17,485	\$17,624	\$17,763	\$17,903	\$18,071	\$18,222	\$18,344	\$18,487	\$212,424
Gastos Indirectos Escuchacon	\$27,825	\$21,985	\$22,184	\$22,344	\$22,523	\$22,703	\$22,883	\$23,063	\$23,278	\$23,473	\$23,631	\$23,789	\$273,840
Gastos de Personal Delco	\$77,220	\$77,220	\$77,220	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$84,941	\$92,436	\$92,436	\$92,436	\$1,023,614
Gastos de Personal Escuchacon	\$78,513	\$78,513	\$78,513	\$84,184	\$84,184	\$84,184	\$84,184	\$84,184	\$84,184	\$92,580	\$92,580	\$92,580	\$1,012,284
Gastos de Admon Delco	\$8,223	\$8,223	\$8,223	\$8,425	\$8,473	\$8,540	\$8,608	\$8,675	\$8,751	\$8,830	\$8,919	\$8,949	\$102,855
Gastos de Admon Escuchacon	\$12,553	\$12,687	\$12,760	\$12,803	\$12,907	\$13,070	\$13,173	\$13,277	\$13,401	\$13,513	\$13,654	\$13,805	\$157,634
Gastos de Venta Delco	\$31,648	\$31,789	\$31,847	\$32,008	\$32,208	\$31,205	\$32,368	\$32,468	\$19,021	\$48,206	\$32,538	\$32,640	\$347,790
Gastos de Venta Escuchacon	\$20,271	\$20,349	\$20,424	\$20,502	\$20,580	\$20,655	\$20,733	\$20,808	\$20,888	\$23,000	\$24,149	\$24,278	\$256,734
Gastos Financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$297,583	\$29,455	\$27,743	\$26,031	\$24,219	\$19,816	\$415,048
I.S.R.	\$45,280	\$45,993	\$46,481	\$47,725	\$48,433	\$78,979	(\$57,107)	\$33,898	(\$19,794)	\$42,954	\$33,490	\$35,729	\$773,752
Pagos de Capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$820,833	\$120,833	\$120,833	\$120,833	\$120,834	\$120,834	\$1,610,000
Nuevas Inversiones	\$2,920,000	\$0	\$6,903	\$1,800	\$0	\$15,000	\$0	\$50,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,942,800
<b>Total Gastos:</b>	\$3,469,010	\$350,279	\$357,599	\$664,705	\$519,377	\$625,479	\$1,574,548	\$757,907	\$659,907	\$418,078	\$544,942	\$753,421	\$11,775,201
<b>Saldo Final Balance:</b>	\$971,521	\$1,070,178	\$1,164,056	\$1,253,226	\$1,360,233	\$1,312,056	\$510,763	\$418,610	\$442,877	\$125,826	\$46,513	\$5,934	\$5,934

## CONCLUSIONES.

Concluyendo, puedo decir que con respecto a los antecedentes en México, existen empresas que vienen utilizando parcialmente este sistema de franquicias, adaptándose a condiciones de mercado y a necesidades específicas de ventas.

Es también común, encontrarnos sistemas similares, operados con diversas denominaciones que a veces son inadecuadas para definir su concepto, sin embargo operan con una mecánica de franquicia, estos sistemas se dividen en dos grupos, a saber:

- A. Aquellos que reconocen su actividad como sistema de franquicias, a pesar de no practicar en su totalidad el mismo por deficiencias técnicas y de operación.
- B. Aquellos que no poseen una visión global del sistema y lo practican como una simple alternativa de comercialización.

La mayor parte de las empresas que utilizan el sistema de franquicias, se encuentra en el grupo "A", esto es comprensible cuando comparamos el estado actual en el que nos encontramos y la sistematización excelente en esta área internacionalmente.

El sistema de franquicias se puede considerar como un término sumamente nuevo en México. El potencial de crecimiento en nuestro país es increíble; principalmente por ser la mejor alternativa para viabilizar el desarrollo de la micro y pequeña empresa, que en términos absolutos, representan un alto porcentaje en nuestra economía y en el futuro deben ser la guía del auto-empleo y la dignificación del hombre por su propio trabajo y emprendido en México.

México reúne características ideales para el sistema de franquicias, como son:

- \* Dimensión geográfica con posibilidades de distribución de productos o servicios, a través de la franquicia.
- \* Los hábitos de consumo del mexicano han sido y seguirán siendo moldeados por modelos publicitarios y métodos de comercialización vigentes en países donde el sistema de franquicias es un éxito demostrado.
- \* Un número cada vez mayor de pequeños empresarios sin preparación o apoyos técnicos sobre el manejo de un negocio, pero con gran fuerza y vitalidad para alcanzar el éxito.
- \* Es reconocible la forma favorable en que el mexicano

concibe e inter-actúa ante el mercado desarrollado por franquicias, inclusive de algunas cuyos nombres o marcas jamás fueron identificadas antes de establecerse o desarrollarse en nuestro país.

Por estas características, considero que la franquicia como sistema de negocios y creación de nuevas empresas y empleos, tiene el marco adecuado para desarrollarse en México, ya que el capital necesario de inversión para iniciar es considerablemente mínimo en comparación con la aventura de emprender por propia cuenta y riesgo.

Después de analizar la información que presento en el caso práctico, determino los siguientes puntos:

- \* La franquicia como instrumento de inversión en marcas y productos, representa una inversión rentable para los empresarios mexicanos, debido a la garantía de ventas que ofrece una marca solidamente consolidada dentro de un mercado real, al alcance de pequeños, medianos y grandes inversionistas que buscan multiplicar sus ganancias con un grado de riesgo menor al ofrecido en el mercado financiero, aunque con mayor exposición a demandas judiciales.

En relación al aspecto legal de la franquicia, esta es regulada por la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, en su capítulo cuarto De las licencias y la transmisión de derechos y en su artículo 142, que nos habla de que existe franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio o imagen de los productos o servicios a los que esta distingue.

Otro aspecto legal de la franquicia, es el contrato, a través del cual se regulan las relaciones existentes entre el franquiciante y el franquiciatario.

Las obligaciones básicas del franquiciante deben incluir:

- \* Otorgamiento de uso de la marca.
- \* Entrenamiento en el uso y elaboración de los productos o servicios.
- \* Entrenamiento para la operación del negocio.
- \* Apoyo en el inicio de las operaciones.
- \* Apoyo en el establecimiento e instalaciones.
- \* Proveer de los manuales de operación.
- \* Definición de los sistemas financieros.

- \* Asistencia en los problemas de localización.
- \* Mercadotecnia y publicidad.

Por contraparte, el contrato deberá definir los parámetros de actuación del franquiciatario estableciendo las siguientes obligaciones básicas:

- \* Qué puede y qué no puede negociar o ser vendido.
- \* Confidencialidad que envuelva el proceso de producción, comercialización y la venta, así como la fórmula del producto.
- \* Patrones de desempeño que observen la calidad de los productos o el servicio.
- \* Utilización integral del sistema de negocio por franquicias.
- \* Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional.
- \* Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente probados.
- \* El pago por las regalías acordadas por el uso de la marca y la metodología de operación del franquiciante.

Como en cualquier contrato deberá también especificarse:

- \* El período del mismo.
- \* Las condiciones para su renovación.
- \* Las condiciones por las cuales se puede rescindir el contrato.

Adicionalmente, el franquiciatario propietario de un establecimiento comercial deberá condicionar preferencialmente la venta del negocio al franquiciante en caso de muerte o retiro del negocio. Mismo que efectuada la compra deberá asumir el control sobre la venta, de modo que garantice al nuevo franquiciatario la existencia de un control y este atienda todos los requisitos exigidos.

Relativo a los beneficios que ofrece el sistema de franquicias a aquellos que toman la decisión de iniciar su propio negocio, consisten en:

- \* Reducción del riesgo. La operación de un sistema de franquicias presupone que los problemas operacionales son observados en un laboratorio de pruebas (unidad piloto) de propiedad del franquiciante. Esto significa que los problemas de operación deben ser identificados y eliminados.
- \* Facilidades iniciales. El soporte técnico promovido por una estructura profesionalmente montada para apoyar a toda la organización inicial, es una gran ventaja para iniciar un negocio hasta para los más inexpertos franquiciatarios.
- \* Manual de operaciones. Además del entrenamiento inicial.

el franquiciatario recibe un manual que le indicara precisamente todos los detalles diarios y que prevee los procedimientos para los casos considerados no comunes.

- \* **Sistemas administrativos o gerenciales.** La mayoría de los pequeños negocios poseen formas poco precisas de análisis de resultados, que permiten que sus propietarios obtengan información fidedigna, en cuanto a su posición imposibilitando las debidas acciones correctivas.
- \* **Entrenamiento.** La poca experiencia de la mayoría de los franquiciatarios en la operación de un establecimiento hace que el entrenamiento sea una de las bases más sólidas del sistema.
- \* **Soporte motivacional.** La esencia de un negocio organizado por el sistema de franquicias y la relación entre el franquiciante y el franquiciatario, hacen que el negocio sea bueno y esto es por ambas partes, porque también del éxito del franquiciante depende el éxito del franquiciatario.

Además de recibir una marca conocida y con una buena posición en el mercado en donde se presupone que los problemas naturales de comercialización y administración han sido eliminados e identificados, teniendo ventajas de obtener costos de instalación sensiblemente reducidos a través del franquiciante. Este apoya con su experiencia; otorgando asesoría en todas las áreas y proviendo de entrenamiento y orientación permanente para garantizar la calidad de los productos y servicios que llevan su marca.

No todas las empresas que otorgan franquicias se encuentran en estados ideales, esto no quiere decir que sean buenos negocios, más sin embargo, deben observarse y analizarse con precaución antes de tomar la decisión de invertir, ya que la asesoría de los recursos humanos de las empresas, se da a destiempo y resulta deficiente, dentro del proceso de capacitación.

También tiene algunos inconvenientes especialmente para el franquiciatario. Es importante considerar estos puntos antes de comprometerse con el sistema:

- \* **Poca independencia.** Un elemento esencial del sistema es que la mayoría de los detalles de operación del negocio son definidos contractualmente para cada establecimiento por este motivo el ser elegido como franquiciatario potencial depende de algunas condiciones de aceptación del sistema tales como: disciplina, monitoreo del franquiciante, precios de los servicios y reputación.
- \* **Inflexibilidad.** El negocio de franquicias tiene como características, ser un método inflexible. Cada franquiciatario se regula por un contrato que determina los criterios de operación; en algunos casos, esto

dificulta la introducción de alteraciones, como cambio de punto de ventas o renovación de equipo. Este aspecto se vuelve difícil para que el franquiciatario pueda responder adecuadamente a la competencia y a las necesidades de cambios exigidos por el mercado.

- \* **Riesgo asociado por el franquiciante.** Es importante reconocer que no toda franquicia constituye un buen negocio.

Así que antes de firmar algún contrato, es preciso hacer una rigurosa selección, buscando los aspectos de comportamiento ético del franquiciante que puedan brindar mayor seguridad en el negocio.

Mi objetivo, es demostrar la rentabilidad financiera de éste instrumento con base en el reporte contable que muestro en las figuras no. 5.8 y 5.8 del caso práctico, en donde se observa la utilidad neta que genera la utilización de este instrumento de inversión, dicha utilidad es equivalente al 7.29 % del total de las ventas, que se muestran en el mismo reporte.

- \* **Muestro en mi caso práctico reportes presupuestados que tuvieron como base los siguientes anexos:** de ventas, de cobranza, de mano de obra directa, de gastos indirectos de fabricación, de gastos de administración, de gastos de venta, de nuevas inversiones, depreciaciones y amortizaciones y el de préstamos a largo plazo por el período comprendido del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 1993, los reportes que mencionó al inicio de este punto son los siguientes:

- 1) Balance General.
- 2) Estado de Resultados.
- 3) Flujo de Caja.

Con respecto al balance se puede observar que la franquicia se presenta como un activo intangible y amortizable, esta situación se muestra en las figuras 5.6 y 5.7, en donde la presentación de este rubro se hace en el activo diferido y se percibe el aumento de la amortización en el balance final, con respecto al inicial, lo que significa que este instrumento de inversión sufre un decremento por el paso del tiempo, esta situación la regula el Boletín C-8 Activos Intangibles de la Comisión de Principio de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. que dice: El concepto de intangibles, se refiere a los activos no circulantes, que sin ser materiales o corpóreos son aprovechables en el negocio.

- \* En relación al Estado de Resultados (figuras 5.8 y 5.8).

se puede ver a través de un análisis de los ingresos, tomados como base (100 %), el impacto de los gastos incurridos en el período presupuestado, a razón de los siguientes porcentajes: mano de obra (36.67 %), gastos indirectos de fabricación (7.38 %), gastos de personal (25.25 %), gastos de administración (4.34 %), gastos de venta (8.00 %) y otros gastos (5.13 %); obteniendo además las siguientes utilidades: utilidad bruta (55.99 %), utilidad de operación (18.41 %), utilidad antes de impuestos (13.26 %) y utilidad neta (7.29 %), lo anterior me sirve para demostrar, que la franquicia es un instrumento rentable, a través de su valuación por el método de porcentajes integrales. Cabe mencionar, que los gastos de venta se encuentran integrados por las regalías y la publicidad, tales rubros se calculan con base en las ventas (previo contrato con el franquiciante), esto se muestra en las figura 6.4. Finalmente, la amortización de la franquicia, es cargada mensualmente a los gastos de administración, como se observa en las figura 6.3. de los anexos correspondientes.

- \* En cuanto al flujo de caja (figura 6.7), es posible analizar los excedentes de efectivo con que cuenta la Compañía, esto se muestra en el renglón de Saldo Final Balance, dichos excedentes son cantidades de efectivo, que se pueden invertir, es importante, mencionar, que esta situación, de excedentes de efectivo, es fácilmente alcanzada por Compañías franquiciadas, en virtud, de que el producto que se vende o el servicio que se presta, se encuentra ya acreditado en el mercado.

Se comprueba la Hipotesis Central, lo anterior me permite decir que la Hipotesis Central de esta Investigación, que dice: Si el conocimiento técnico del sistema de franquicias como instrumento de inversión que proporciona: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado; es un factor determinante para la comercialización de bienes y servicios, por lo tanto es un factor que nos permite disminuir el riesgo, puesto que el producto o marca a comercializar es conocido y nos asegura mayor facilidad en la recuperación de la inversión que proporciona: entrenamiento administrativo, de personal y estudios de mercado; mayor es la posibilidad de disminuir el riesgo, puesto que el producto o marca a comercializar es conocido y nos permite mayor facilidad en la recuperación de la inversión. Se ha comprobado ya que la franquicia al tener una forma de trabajo establecida (ideología, capacitación, formatos de publicidad, etc.) permite la recuperación de la inversión, ya que en el caso práctico se demuestra como el franquiciante y franquiciatario establecen una relación de inversión, que se aleja de un enfoque empírico ya que en conjunto en el funcionamiento de la Franquicia se encuentran integrados aspectos: financieros, técnicos y de conocimiento económico que permiten disminuir el riesgo de pérdida de la inversión y observamos por ejemplo el caso práctico.

Lo cual permite disprobar la Hipotesis Nula. En tal medida lo anterior nos da la posibilidad de afirmar que los objetivos de la investigación se han realizado satisfactoriamente, en donde se destaca la importancia de establecer un conocimiento de tipo pre-científico, que fundamentado en el uso de métodos y técnicas de investigación, permite diferenciar y establecer el conocimiento de la franquicia desde una perspectiva diferente al conocimiento empírico, de esto se desprenden las siguientes recomendaciones a la Empresa "X", S.A. de C.V. desde una perspectiva contable:

## RECOMENDACIONES.

### \* Estudios de Mercado.

Se recomienda a la Compañía "X", S.A. de C.V. la realización de estudios de mercado que le permitan crear la necesidad del consumo de los productos que enajena, en consumidores de otras áreas que ofrezcan un posible mercado; esto es posible de realizar, utilizando los excedentes de efectivo que se muestran en la Figuras no. 5.6 y 5.7 (Balance General).

Los lugares para la realización de un posible estudio de mercado, podrán ser superados por Despachos que ofrezcan asesoría al respecto y con acuerdos previos con el franquiciador.

### \* Crecimiento a Corto Plazo.

Es recomendable eficientar los recursos con los que cuenta la Empresa, con el fin de buscar un crecimiento estable a corto plazo, tratándose siempre de crecer en Ventas, buscando en la franquicia una inversión rentable, vista desde cualquier punto de vista.

### \* Control de Calidad.

El implantamiento de controles que permitan a la Compañía garantizar la calidad de sus productos es fundamental para garantizar su existencia dentro del mercado, buscando siempre la tendencia de elaborar en cada uno el mejor producto que se enajene, es posible hacer esto a través de Círculos de Calidad, los que consisten en realizar reuniones con las personas involucradas en la realización de un proceso "X" (cuentas por pagar, por ejemplo), en donde todos dan sugerencias para mejorar dicho(s) proceso(s), se formaliza por escrito, se implanta y se evalúa posteriormente, buscando eficientar los recursos y haciendo de la empresa un líder en el mercado.

### \* Disminuir el grado de exposición a las Demandas Judiciales.

Deberá siempre buscarse siempre disminuir este riesgo, para poder hacerlo es recomendable lo siguiente:

- Entrevistarse con otros franquiciatarios, para verificar la situación del franquiciador, en el real cumplimiento de sus obligaciones con respecto al contrato existente.
- Revisión de las cláusulas del contrato de Franquicia, buscando que exista apego a lo pactado.

- Vigilar que lo ofrecido por el franquiciador se lleve a cabo, cumpliendo el franquiciador con sus obligaciones en forma seria.

#### \* Elaboración de Manuales de Procedimientos.

Otro punto importante es la elaboración de manuales, siempre creados con el objetivo de estandarizar las funciones de la Compañía, pueden existir manuales de:

- Manejo adecuado del fondo fijo de caja.
- Determinación del costo de producción.
- Políticas para la realización de inversiones en valores.
- Capitalización de activos fijos.
- Manejo del Efectivo en Bancos.
- Valuación de inventarios.
- Guía contabilizadora.
- etc.

Estos manuales podrán ser elaborados por el franquiciador o por el franquiciatario, o bien los de éste último ser creados acorde con las políticas del primero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

### 1. LIBROS.

- \* CASABO Manuel, CASA Francisco.  
La Franquicia. (Franchising).  
Edición: Primera.  
Editorial: Gestio 2000, S.A.  
Lugar de Impresión: México, D.F.  
Año: Junio de 1989.
  
- \* CHERTO, Marcelo.  
Franquicias: La Revolución de 90's.  
Edición: Primera.  
Editorial: Mc Graw Hill.  
Lugar de Impresión: Mexico, D.F.  
Año: 1991.
  
- \* GUAJARDO, Cantú Gerardo.  
Contabilidad Financiera.  
Edición: Primera.  
Editorial: Mc Graw Hill  
Lugar de Impresión: México, D.F.  
Año: Agosto de 1992.
  
- \* HUERDO, Lange Juan.  
Sistema de Franquicias.  
Edición: Primera.  
Editorial: Centro Internacional de Franquicias.  
Lugar de Impresión: México, D.F.  
Año: 1989
  
- \* RAAB, Steven, MATUSIKY, Gregory.  
Franquicias: Ventajas y desventajas de su venta.  
Edición: Primera.  
Editorial: Limusa.  
Lugar de Impresión: Mexico, D.F.  
Año: 1991.
  
- \* ROSALES Camacho Luis ( Equipo Editorial )  
Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tomo I  
Edición: Séptima  
Lugar de Impresión: México, D.F.  
Año: 1972.

## 2. BOLETINES.

- \* Miembros de la Comisión de Principios de Contabilidad  
Generalmente aceptados.  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.  
Boletín C-8 Activos Intangibles.  
Edición: Quinta.  
Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
Lugar de Impresión: México, D.F.  
Año: 1991.

## 3. REVISTAS.

- \* GARCIA, Liñan Salvador. ESCAMILLA, Guadalupe. FERNANDEZ, C. Claudia. DE LA ROSA, Monica.  
Mundo Ejecutivo.  
México país ideal para invertir.  
Edición: Julio de 1992.  
Editorial: Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V.  
Lugar de Impresión: México, D.F.  
Año: 1992
- \* HUERDO, Lange Juan.  
Investigue antes de invertir.  
Edición: Agosto de 1992.  
Editorial: Centro Internacional de Franquicias  
Lugar de Impresión: México, D.F.  
Año: 1992.
- \* MENDEZ, Bahena Georgina.  
El Empresario.  
Que son las franquicias?  
Edición: Enero de 1992  
Editorial: Centro Internacional de Franquicias.  
Lugar: México, D.F.  
Año: 1992.
- \* SILVA, Nieto Fernando. SAMY, David David. RANGEL, Gaspar  
Eliseo. VERDUGO, Rosas Juan Manuel.  
Diario Oficial de la Federación.  
Ley de Fomento y Protección de la propiedad Industrial.  
De las Licencias y la Transmisión de Derechos.  
Editorial: Emite el Gobierno Federal.  
Lugar de Impresión: México, D.F.  
Año: Junio 27, 1991.

## INDICE DE FIGURAS.

FIGURA No.	NOMBRE :	PAG.
2.1	Rentabilidad de la Inversión R.O.I.....	27
2.2	Fórmula de la Rentabilidad .....	28
2.3	Flujo de Caja .....	29
2.4	Amortización de la patente .....	34
2.5	Registro de la adquisición de una franquicia .....	37
2.6	Presentación en el Balance .....	42
2.7	Actualización de la franquicia .....	45
5.1	Inflación estimada caso práctico .....	84
5.2	Incrementos salariales caso práctico .....	84
5.3	Políticas de depreciación caso práctico ..	85
5.4	Políticas de amortización caso práctico ..	85
5.5	Contrato de franquicia caso práctico .....	90
5.6	Balance Inicial presupuestado .....	91
5.7	Balance Final presupuestado .....	92
5.8	Estado de resultados presupuestado .....	93
5.9	Estado de resultados presupuestado .....	94
5.9	Presupuesto de Ventas .....	95
5.10	Presupuesto de Mano de Obra Directa .....	96
5.11	Presupuesto de Gastos Indirectos .....	97
5.12	Presupuesto de Gastos de Personal .....	98
5.13	Presupuesto de Gastos de Administración ..	99
5.14	Presupuestos de Gastos de Venta .....	100
5.15	Presupuesto de Nuevas Inversiones, deprecia- ción y amortización .....	101

FIGURA No.	NOMBRE :	PAG:
5.16	Presupuesto de Préstamos a Largo Plazo ...	102
5.17	Flujo de Caja Presupuestado .....	103