

878502  
2  
EJC

# UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



## EL MANUAL OPERATIVO PARA LOS FRANQUICIARIOS

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**TERESA IGLESIAS PERALTA**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. LILIAN AMIONE SHEDID

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1993



## **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.

# I N D I C E

	PAGINA
PROLOGO	I
INTRODUCCION	II
<b>CAPITULO I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION</b>	
1.1    ELECCION DEL TEMA	1
1.2    OBJETIVOS	1
1.2.1    OBJETIVO GENERAL	1
1.2.2    OBJETIVO ESPECIFICO	2
1.3    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.4    FORMULACION DE LA HIPOTESIS	3
1.5    DISEÑO DE LA PRUEBA	3
1.5.1    INVESTIGACION DOCUMENTAL	3
1.5.2    INVESTIGACION DE CAMPO	4
1.5.2.1    DELIMITACION DEL UNIVERSO	4
1.5.2.2    CALCULO DE LA MUESTRA	4
1.5.2.3    INSTRUMENTO DE PRUEBA (CUESTIONARIOS)	5
1.5.2.4    LIMITACIONES Y ALCANCES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.	8

	PAGINA
<b>CAPITULO II. HISTORIA Y SITUACION ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS</b>	
2.1 ORIGEN DE LA FRANQUICIA	9
2.2 LA FRANQUICIA ACTUAL	12
2.3 PAISES PARTICIPANTES EN FRANQUICIAS	17
2.3.1 LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS	17
2.3.2 LA FRANQUICIA EN CANADA	20
2.3.3 LA FRANQUICIA EN BRASIL	21
2.3.4 LA FRANQUICIA EN LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA	24
2.4 ORIGEN DE LA FRANQUICIA EN MEXICO	26
2.5 LA FRANQUICIA ACTUAL EN MEXICO	29
2.5.1 EMPRESAS DE FRANQUICIAS EXISTENTES EN MEXICO	36
2.5.2 LEGISLACION EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS MEXICANO	37

	<b>PAGINA</b>
<b>CAPITULO III. FRANQUICIAS</b>	
3.1 DEFINICION DE FRANQUICIAS	43
3.2 GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA	46
3.2.1 CONTRATO	46
3.2.2 PUBLICIDAD	50
3.2.3 COMUNICACION DENTRO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS	52
3.3 TIPOS DE FRANQUICIA	58
3.4 COMPONENTES HUMANOS DE LA FRANQUICIA	62
3.4.1 FRANQUICIANTE	64
3.4.2 FRANQUICIATARIO	68
3.5 PROYECTO DE FRANQUICIAS	70
3.5.1 RECOMENDACIONES PARA IMPLANTAR UNA FRANQUICIA	73
3.5.2 PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR UNA FRANQUICIA	75
3.5.2.1 PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR UNA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIANTE	75
3.5.2.2 PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR UNA FRANQUICIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIATARIO	84

## CAPITULO IV. MANUALES OPERATIVOS

4.1	LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	90
4.2	ELABORACION DE LOS MANUALES	92
4.3	TIPOS DE MANUALES	93
4.4	RELACION ENTRE LOS MANUALES DE ORGANIZACION, POLITICAS Y OPERATIVO	95
4.5	EL MANUAL OPERATIVO	96
	4.5.1 DEFINICION	96
	4.5.2 OBJETIVO DEL MANUAL OPERATIVO	96
	4.5.3 TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS	97
	4.5.4 ANALISIS DE LA INFORMACION	99
	4.5.5 DIAGRAMACION	99
	4.5.6 SIMBOLOGIA	100
4.6	AUTORIZACIONES	106
4.7	IMPLANTACIONES	106
4.8	REVISION	107
4.9	MANUAL OPERATIVO DENTRO DE LA FRANQUICIA	108
	4.9.1 TIPOS DE MANUALES DE OPERACION DENTRO DE LA FRANQUICIA	109
	4.9.2 CONTENIDO DEL MANUAL OPERATIVO DEL FRANQUICIATARIO	113

**CAPITULO V. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA  
INVESTIGACION DE CAMPO**

5.1	HISTORIA DE LA EMPRESA	117
5.2	INTERPRETACIONES, TABULACIONES Y GRAFICAS	123
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>176</b>
	<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	<b>183</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>187</b>
	<b>APENDICE</b>	<b>193</b>

## PROLOGO

Escribir sobre el sistema de franquicias desde la posición de pasante de la Licenciatura de Administración no ha sido un asunto fácil, pero si se ha hecho ha sido motivado por el deseo de obtener una mayor práctica, así como el aumentar los conocimientos respecto a dicho tema, lo cual a su vez nos servirá de sustento para la demostración de la hipótesis de tesis que ha servido como base para la preparación de este trabajo.

A lo anterior hay que agregar lo difícil que fue el encontrar, el recopilar y el estudiar la escasa información con algún valor relacionada a este nuevo modo de negociar que está representado por las franquicias, debido sobre todo a su corto tiempo de existencia en nuestra nación.

Por otro lado no debemos excluir la infinidad de obstáculos (la existencia de los cuales nos obligó a un estudio mucho más detallado), que como sistema comercial, sobre todo en el ámbito legal, ha encontrado en nuestro país para un mejor desenvolvimiento esta forma tan novedosa de distribución que a pesar de todo ya ha demostrado ser una de las más efectivas y aceptadas por todos aquellos que buscan satisfacer sus negocios.

Pero estas trabas no han constituido un impedimento para llevar a cabo nuestros objetivos, sino que por el contrario resultaron provechosas desde los diversos enfoques, que conforman un sistema de franquicias, pueden llegar a ser cuestionables convirtiéndose por lo tanto en una fuerte motivación para hallarles respuestas más adecuadas. Tenemos que agradecer también a la existencia de todos estos obstáculos, el indudable enriquecimiento que los mismos le han otorgado a esta tesis.

Se agradece principalmente al Centro Internacional de Franquicia (CIF), a la Asociación Mexicana de Franquicia (AMF), por haber proporcionado información de incalculable importancia para la elaboración de esta obra.

Esperamos que este trabajo sea de interés para todas aquellas personas que por algún motivo tengan relación actual con el sistema de franquicias o que piensen pasar próximamente a conocimientos acerca de este tema. Sin embargo es necesario hacer la aclaración de que el tratamiento dado ha sido meramente desde un punto de vista teórico (a excepción del último capítulo que comprende un caso práctico), y que por lo tanto, quizá pueda suceder que en la práctica, ante las diversas situaciones que se pueden presentar alrededor de cada caso en particular las mismas puedan llegar a ser tan variadas que originen términos, caminos y soluciones muy diferentes para cada uno de los casos tratados.

## INTRODUCCION

El sistema de franquicias es una forma probada de comercializar y distribuir productos y servicios de un negocio determinado, y está constituido por dos partes de igual importancia cada una: el franquiciante que es el que otorga la licencia para el uso de su marca y nombre comercial así como sus conocimientos, lo cual lo hace auxiliándose de un manual operativo y que por otro lado brinda toda su experiencia a la otra parte: el franquiciatario, el cual obtiene estos beneficios a través del pago de regalías y mediante un compromiso de actuar siempre con lealtad hacia la empresa franquiciante.

Muchos y variados son los temas que se derivan del sistema de franquicias, y hemos querido enfocarnos solamente a una de sus partes, que aunque frecuentemente en los miles de irrelevantes reportajes que se han realizado alrededor de esta materia, y en donde únicamente se reafirma lo que está más de moda, no se le haya dado su verdadera importancia; nos referimos al papel que desempeñan dentro del sistema de franquicias los manuales operativos de los franquiciatarios, los cuales usualmente han sido dejados a un lado a pesar de que representan la verdadera clave del éxito de este auge comercial.

Para hablar de franquicias en México es necesario hacerlo paralelamente a la apertura comercial que se ha venido dando desde que se ingresó al Gatt, (1986) y que debido a ésto se están generando con gran rapidez modificaciones a los obstáculos gubernamentales y legales, que impedían el crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes empresas (específicamente de aquellas que han demostrado tener la capacidad suficiente como para

soportar dicha metamorfosis); esto nos obliga a luchar para tener conciencia de un mayor y mejor trabajo, para elevar el nivel de calidad y, entre otras consideraciones para obtener un elevado aprovechamiento de los recursos con que contamos, circunstancias todas éstas a que nos ha empujado el pertenecer a la zona de libre comercio más grande en el mundo.

Las franquicias se han expandido en todo el mundo a una gran velocidad y con gran aceptación y aquí en México, la proliferación de franquicias se ha dado más rápido que en cualquier otro país sorprendiendo no sólo a los inversionistas potenciales, sino también a los posibles consumidores.

Una incontenible lucha se ha venido desarrollando en México desde entonces: pues súbitamente miles de negocios franquiciados han aparecido cambiando asimismo nuestro entorno visual debido a sus enormes letreros alusivos que aparecen en cualquier punto de las grandes urbes, principalmente en el D.F. Día a día la planeación para crear nuevos centros comerciales responde a la urgente necesidad de disponer de un espacio propio para mercadear, sin importar si éste sea pequeño debido a los altos costos de adquisición, ya que lo más importante es no quedarse fuera del contexto. Por otro lado tampoco es posible el pensar que el consumidor mexicano promedio tenga tan alto poder económico de compra como para poder subsidiar durante mucho tiempo a todos estos locales a través de sus adquisiciones. De cualquier manera, las nuevas y cuantiosas inversiones por parte de particulares deseosos de ser dueños de sus propios negocios, no se han hecho esperar, y afanosamente se buscan nuevos permisos para que

mediante la modificación del uso del suelo se pueda obtener una mejor ubicación geográfica del establecimiento. Asimismo, en el caso de no contarse con el suficiente capital propio se están llevando a cabo un buen número de solicitudes de crédito; por otra parte infinidad de promociones para atraer consumidores surgen todos los días, y la rapidez y calidad del servicio proporcionado son puntos que ya no sorprenden para nada a los consumidores, sino que por el contrario, son más bien exigidos por ellos. La especialización sobre éste o aquel producto o servicio está a la orden del día como si esta fuera algo tan sencillo de lograrse y la imaginación se desborda para incrementar la variedad de los productos y es así como tenemos que por ejemplo, en una sola marca enlatada de sopa del mismo sabor encontramos hasta 6 diferentes variedades: bajo en sodio, bajo en colesterol, bajo en sal, especial para microondas, bajo en calorías y la casera, o también tenemos a los 33 sabores diferentes de helados, cuando antes solo se conocían los tradicionales de chocolate, vainilla o fresa. Cada detalle mínimo que en conjunto conforman a un producto o a un servicio es analizado para sacarle el mayor provecho posible y obtener a máxima ventaja. Toda ésta competencia se enfoca para llegar a ser la mejor opción y ocupar el primer lugar en ventas en el mercado.

El mercado se comporta como si se hubiera encontrado una verdadera veta de oro puro pues se ha despertado tal fiebre para obtener franquicias que en algunos casos ha llegado a cegar incluso a las personas interesadas. ¿Cómo es posible que en un mismo centro comercial, con una capacidad de tan solo diez locales, dos de ellos están dedicados a las pizzas, cuando existen mas de 120 diferentes giros de negocios que pueden ser

franquiciados?. ¿Acaso, estas dos franquicias no habrán tomado en cuenta a la gran cantidad de negocios que existen en la misma zona geográfica y que están enfocados a éste mismo producto?. ¿O tampoco habrán considerado a los negocios dedicados a la comida rápida que también representan una competencia directa para ellos?. ¿Cuáles habrán sido los resultados de su investigación de mercado, si es que acaso la llegaron a hacer?. ¿O será posible que la demanda de pizzas sea tan superior a la oferta que todos los negocios puedan tener ganancias adecuadas como para seguir subsistiendo?. ¿Quien será el que al final predominará en el mercado?. ¿Será acaso aquel que tenga una organización administrativa más sólida y que por lo mismo vaya a lograr una mayor aceptación de sus consumidores aumentando así sus utilidades?. Posiblemente, pero la respuesta verdadera únicamente la conoceremos a través del tiempo.

Lo que si es indudable es que será muy difícil que aquellas empresas que ya alcanzaron ese éxito franquiciando su negocio lo dejen perder fácilmente ya que están plenamente conscientes de esto así como de los cambios que deberán ir realizando para adecuarse cada vez más a las necesidades del consumidor actual. Y que mejor guía puede existir para aquellos que quieren llegar hasta donde el éxito está, que guiarse por los propios manuales operativos del franquiciatario, textos en donde se encuentran plasmados los verdaderos secretos de las franquicias.

Pero con el objeto de dar una mejor y más amplia explicación acerca de lo que nos estamos refiriendo, hemos procurado ampliar y profundizar nuestros

conocimientos relacionados con el tema, llevando a cabo un estudio sobre diversos aspectos que rodean a las franquicias, que aunque no contempla de lleno a sus diferentes ramas si resalta aquellas que consideramos de una mayor importancia, por lo que hemos delineado así la distribución de la tesis:

#### **CAPITULO I: Planeación de la investigación.**

Comprende la metodología que seguimos para la elaboración de esta tesis y la exposición de los objetivos e hipótesis al igual que las herramientas que se utilizaron para llevar a cabo esta investigación de campo.

#### **CAPITULO II: Historia y situación actual de las franquicias.**

Se hace un recorrido en el campo de acción que cubren las franquicias, desde sus inicios hasta llegar a la situación actual, analizando su desarrollo tanto en el mundo como en México, y dando información y algunos datos numéricos que permite tener una visión más amplia de lo que representan realmente las franquicias.

#### **CAPITULO III: La Franquicia.**

Se define el concepto de franquicia y después se fragmenta en diferentes partes para llevar a cabo un estudio por separado de cada una de ellas, estudiando los diversos tipos de franquicia que existen y los elementos que las componen, así como la forma más adecuada de implantarla.

#### **CAPITULO IV: Manuales operativos.**

Aquí se hace un análisis sobre los diferentes manuales que existen y principalmente se habla de los manuales operativos asociados a una franquicia explicando detalladamente el manual operativo dado a un franquiciatario.

#### **CAPITULO V: Caso práctico.**

En este capítulo se hizo una investigación y el estudio correspondiente con base en un cuestionario aplicado a una franquicia cuyo giro es la bisutería, la cual no ha utilizado el manual operativo del franquiciatario. Aquí se pretende comprobar la hipótesis expuesta en esta tesis.

"La posibilidad de variación es característica de todas las especies. De cualquier especie nacen más individuos de los que pueden obtener su alimento y sobrevivir. Si la descendencia de una especie prosperara en su totalidad, y sucesivamente se reprodujera, pronto avasallaría cualquiera otra especie sobre la tierra. Sentado que nacen más sujetos de los que pueden sobrevivir, tiene que declararse una lucha por la existencia, una competencia en busca de espacio y alimento. Aquellas variaciones que capaciten mejor a un organismo para sobrevivir en un medio ambiente dado favorecerán a sus poseedores sobre otros organismos menos bien adaptados. Los individuos sobrevivientes originarán la siguiente generación y de este modo se transmiten variaciones "afortunadas" a la siguiente generación y a la siguiente."

**CHARLES DARWIN.**

## **CAPITULO I**

### **PLANEACION DE LA INVESTIGACION**

## 1.1 ELECCION DEL TEMA.

Se ha elegido este tema por su trascendencia en virtud de su amplitud y la diversidad de enfoques a que puede someterse, ya que si bien, la administración en general es una sola, cada empresa franquiciada tiene en particular un sistema de aplicación distinto a los demás.

Para la elección del tema de investigación se siguió el procedimiento deductivo, de lo general a lo particular.

---

CARRERA	AREA	AREA GENERICA	TEMA ESPECIFICO	ESP.DE TEMA
L.A.E.	ADMON. GRAL.	MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACION	FRANQUICIA	IMPORTANCIA DEL MANUAL OPERATIVO PARA FRAN- QUICIATARIOS

---

## 1.2 OBJETIVOS.

### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

El presente trabajo tiene por objetivo destacar la importancia que representa el contar con un manual operativo en el ámbito profesional dentro de una franquicia en México para proporcionar e impulsar el mejoramiento de la calidad tanto de los productos ofrecidos como de los servicios otorgados.

### **1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO.**

Eliminar las fallas operacionales que pueden suscitarse en un negocio franquiciado de bisutería, dando asesoría única a través de un manual operativo que facilite las actividades, aporte conocimiento y fomente un desarrollo comercial actual.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿Cuál es la utilidad y los beneficios que aportaría un manual operativo para franquiciatarios, otorgado por el franquiciante en un negocio de bisutería en México, tomando en cuenta las repercusiones de su inexistencia?

Se llegará a obtener resultados más óptimos si también nos ocupamos de algunas interrogantes que debido a sus características nos ayudarán al logro de nuestros objetivos:

- A) ¿Por qué son útiles los manuales operativos para franquiciatarios dentro de las franquicias mexicanas?
- B) ¿Qué sucede en una franquicia mexicana que no utiliza manuales operativos para franquiciatarios?
- C) ¿Quién debe recibir y quién debe dar los manuales operativos de franquiciatarios?
- D) ¿Qué son los manuales operativos para franquiciatarios?
- E) ¿Qué beneficios aporta a los franquiciantes dar un manual operativo a los franquiciatarios?
- F) ¿Qué beneficios aporta a los franquiciatarios recibir un manual operativo de los franquiciantes?

## **1.4 FORMULACION DE LA HIPOTESIS.**

La utilidad y beneficios que aporta el contar con un manual operativo para franquiciatario es la de facilitar el desempeño de actividades dentro de la misma franquicia permitiendo otorgar un mejor servicio al cliente, ayudando a la eliminación de las fallas operacionales que pueden llegar a suscitarse dentro de las áreas funcionales de un "negocio franquiciado".

Variable independiente:

Es el manual operativo de cualquier empresa (en este caso de empresas franquiciadas).

Variable dependiente:

La adecuada aplicación y seguimiento que se le de al manual operativo para franquiciatarios para la eliminación de las fallas operacionales dentro de la franquicia.

## **1.5 DISEÑO DE LA PRUEBA.**

La presente investigación se llevará a cabo a través de la investigación documental y de la investigación de campo.

### **1.5.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.**

Esta se llevará a través de libros, folletos y estadísticas, que tengan que ver con el tema y que se obtendrán de bibliotecas, librerías, del Centro Internacional de Franquicias, así como de la Asociación Mexicana de Franquicias A.C.

### **1.5.2 INVESTIGACION DE CAMPO.**

Se realizará con base en un cuestionario que consta de 16 preguntas y el cual será aplicado directamente con todos y cada uno de los franquiciatarios que en conjunto forman parte de una empresa franquiciada dedicada a la bisutería en México. La aplicación del cuestionario será exclusiva para el franquiciatario ya que es él quien en teoría debería recibir y hacer uso apropiado del manual operativo.

#### **1.5.2.1. DELIMITACION DEL UNIVERSO.**

U=12

El universo se compone de doce establecimientos franquiciados de bisutería distribuidos en el interior de la República Mexicana y que actualmente a un año de existencia (el primero fue abierto en Enero de 1991) no cuentan aun con un manual operativo para franquiciatarios.

#### **1.5.2.2 CALCULO DE LA MUESTRA.**

Debido a que el universo es muy pequeño, se acudirá a aplicar los cuestionarios a los doce establecimientos franquiciados de bisutería en la República Mexicana para que nuestro estudio de campo resulte completo.

### 1.5.2.3 INSTRUMENTO DE PRUEBA: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DEL NUEVO MUNDO  
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CUESTIONARIO

#### OBJETIVO:

El objetivo principal del presente cuestionario es el de recabar información relevante por parte de los franquiciatarios, acerca de la necesidad, si es que existe, de contar con un manual operativo y de los datos que debe contener dicho manual para el manejo óptimo de un establecimiento franquiciado.

Nota: Al evaluar el cuestionario se debe tomar en consideración que las respuestas obtenidas fueron otorgadas pensando en el período de apertura del establecimiento franquiciado, y no durante el período de operación en el cual se está aplicando el cuestionario actualmente.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_  
PUESTO QUE OCUPA \_\_\_\_\_  
EMPRESA \_\_\_\_\_  
DOMICILIO Y TELEFONO \_\_\_\_\_  
DIA DE APERTURA DEL ESTABLECIMIENTO \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta con un manual operativo sobre el manejo de la franquicia que adquirió?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta 3, sino continúe con la siguiente pregunta.

2. ¿Cree necesario contar con un manual operativo para franquiciatarios?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Recibía capacitación por parte del franquiciatario?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de capacitación se le otorgó?

a) Seminarios o cursos                      b) Práctica

c) otros \_\_\_\_\_

5. ¿Sobre cuales áreas se le dió información para el manejo de su franquicia?

A) Sistema de cómputo                      B) Servicio a cliente                      \_\_\_\_\_

C) Ventas                      \_\_\_\_\_                      D) Area administrativa                      \_\_\_\_\_

E) Personal                      \_\_\_\_\_                      F) Mantenimiento                      \_\_\_\_\_

G) Inventario                      \_\_\_\_\_                      H) Producto                      \_\_\_\_\_

I) Otras \_\_\_\_\_

6. ¿Está satisfecho con los lineamientos que le marcaron para el manejo de su franquicia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Desde que adquirió su franquicia y se establecieron los lineamientos para su manejo, se ha visto en la necesidad de llamar al franquiciante para que le resuelva dudas respecto a su manejo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Sabe qué procedimiento tomar en caso de una devolución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Se le condicionó en algún momento la publicidad y/o promoción de la marca, incluyendo porcentaje y/o regalías para la publicidad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Está familiarizado con los estilos de bisutería que maneja de tal manera que pueda acomodarlos igual que en la unidad piloto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Le informó alguna vez el franquiciante de la posición en el mercado y de la competencia que tenía la franquicia de bisutería que está manejando?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Alguna vez se le informó de las promociones, ofertas o modificaciones en que incurrirá el precio de la bisutería de temporada en temporada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. ¿Se le informó de algún horario incluyendo días festivos o vacaciones que tenga que seguir su franquicia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. ¿Recibe visitas periódicas de asesoría por parte del franquiciante?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. ¿Recibe capacitación para actualizar su franquicia por parte del franquiciante?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16. ¿Recomendaría el uso de un manual operativo para que exista una vía de información que ayude a tener un mejor manejo de su franquicia y evitar así el incurrir en errores o dudas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

#### **1.5.2.4. LIMITACIONES Y ALCANCES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.**

Ha pasado un año desde la apertura de la franquicia que utilizamos como modelo para nuestra investigación, por lo que la situación actual a la de entonces es diferente: los franquiciatarios, gracias a la experiencia adquirida, saben manejar cotidianamente los problemas que se van presentando; problemas que podrían no existir de haber hecho uso de un manual de operaciones.

Al examinar las alteraciones que podrían sufrir los resultados de la investigación debido a esta evolución, hemos hecho una anotación antes de aplicar el cuestionario pidiéndole al franquiciatario que lo respondiera basándose únicamente en incidentes y vivencias de su situación inicial, es decir, durante la etapa de apertura de su unidad, sin embargo, y debido a las distancias geográficas existentes entre cada unidad franquiciada nos vimos en la necesidad de enviar el cuestionario por fax y mantener una conversación vía telefónica, lo cual impidió que existiera una comunicación formal entre el encuestador y el encuestado.

A pesar de estas limitantes, el resultado alcanzado en los cuestionarios fue satisfactorio ya que cumple como herramienta para la afirmación y justificación de nuestra hipótesis.

## **CAPITULO II**

### **HISTORIA Y SITUACION ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS.**

## HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS

### 2.1. ORIGEN DE LA FRANQUICIA

Lo que la franquicia pretendía en sus orígenes era resolver la problemática de la distribución tanto de productos como de servicios, pero a medida que el tiempo ha pasado son varios los cambios que se han dado en el mundo, de tal manera que actualmente la distribución dentro de una franquicia no representa la finalidad primaria de la misma, sino que es un componente más de ésta.

Fue a finales del siglo XIX y en los principios del presente, cuando se asentaron las bases de lo que posteriormente se conocería como la franquicia.

La historia de este sistema de negocios empieza a tomar forma en 1851, cuando se pretende resolver los retos y problemas que representaban la ineficaz distribución de bienes y servicios.

Aunque es lógico, no está de más hacer la observación de que solamente en un país capitalista en donde los términos de distribución, oferta, demanda, compra-venta de productos y servicios, son manejados a diario como lo es en los Estados Unidos de Norteamérica, podría darse el origen de la franquicia.

La franquicia de producto y marca tiene sus orígenes cuando I.M. Singer y Cía., inicia éste sistema de distribución de productos, convirtiéndose

en uno de los grandes éxitos en el mundo. En un ambiente caracterizado por el predominio de esquemas de pagar a quien distribuía los productos y en donde la expansión de los negocios dependía esencialmente de un mayor capital de riesgo propio, el nuevo formato inicia un cambio en la distribución y manufactura de servicios y productos, iniciándose así una nueva etapa de oportunidades para gente emprendedora y con deseos de formar su propio negocio, teniendo un mayor apoyo y un menor riesgo que si lo hiciera por cuenta propia.

Años más tarde las compañías petroleras y de autopartes, empiezan con un sistema primitivo de franquicias, con lo cual lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios, explotando así el interés generalizado por emprender un negocio propio en una industria tan popular en ese momento como era la automotriz.

En 1899 Coca Cola otorga los derechos para vender su producto a dos inversionistas interesados en distribuirlos en todo el país, naciendo así la primera embotelladora del mundo. Sin embargo y debido a problemas de distribución, falta de recursos y tiempo deciden subfranquiciar los derechos del producto a nivel nacional.

Howard Johnson, propietario de un negocio de refrescos y helados, decide expandir su negocio con capital propio, pero debido a la depresión del 29 se ve en la necesidad de encontrar un socio, y es así, como junto con él, impulsan el crecimiento de una cadena restaurantera que para 1940 contaba

ya con 100 unidades. En la actualidad la firma Howard Johnson es sinónimo de una de las franquicias hoteleras más representativas en el mundo entero.

La franquicia como formato de negocio se origina en 1948, cuando Ray Kroc después de llevar a cabo un detallado análisis de lo que significaría la expansión del restaurante Mc Donald's Famous Hamburgers, les propone a los hermanos Maurice y Richard Mc Donald's, propietarios del mismo, asociarse con él para un crecimiento a nivel nacional. Es así como encontramos a Kroc no sólo como el creador de las franquicias con formato de negocio, sino también como el iniciador de la elaboración de los manuales operativos dentro de una franquicia, ya que lleva a cabo el desarrollo de especificaciones y guías operacionales que servirían de base para futuras franquicias.

Podríamos citar estos y otros ejemplos como esquemas de distribución que sirvieron como fundamento para los elaborados sistemas de la franquicia actual.

Varios son los puntos a considerar cuando hablamos del origen de la franquicia. Tenemos que resaltar que en todos y cada uno de los casos que dieron origen a ésta, invariablemente se encontraban un número de características repetitivas en ellos:

-Un problema de insuficiencia en el sistema de distribución y por lo cual, una búsqueda de diferentes y nuevos canales de comercialización.

-La escasez de solvencia económica para una expansión propia de negocio y para el pago de salarios innecesarios que a través de franquiciar su negocio se ve resuelta con el cobro de regalías.

-La necesidad de encontrar personas ambiciosas con deseos de trabajar y hacer crecer el negocio con la seguridad de no ser defraudados, éstos serían los distribuidores, concesionarios o socios franquiciatarios.

-Podemos asegurar que la característica más notoria y repetitiva en todos esos casos era que el producto o servicio contaba con estándares de calidad tan altos que la demanda era mayor a la oferta. Signo que sigue siendo necesario aún en todos aquellos negocios que se quieran franquiciar hoy en día.

Muchos han sido los cambios que se han venido dando desde el origen de la franquicia hasta hoy, sin embargo, la variable que permanece constante es que no todos los negocios son factibles de ser franquiciados, sino solamente aquellos que realmente tengan la necesidad de satisfacer algunos de los puntos arriba mencionados y que nos llevan a la búsqueda de nuevos satisfactores como puede ser el crecimiento de la imagen de marca de nuestro producto o servicio.

## **2.2 LA FRANQUICIA ACTUAL.**

La necesidad de búsqueda de nuevos y mejores sitios para vivir ha sido desde siempre una preocupación para el hombre, pero muchas veces son las circunstancias la que lo obligan a cambiarse de su lugar de origen. No hace

muchos años este cambio representaba tener que adecuarse por completo a la nueva forma de vida, desde modificar el hábito alimenticio, hasta tener que confiar en que la nueva tintorería dejara ya no digamos mejor, sino igual la ropa que la misma a la que la llevábamos, y ésto suena fácil, pero en realidad era un poco más complicado de lo que pensáces quiera, o simplemente al viajar puede encontrar su marca preferida, regida bajo los mismos lineamientos, con los mismos productos y/o servicios, con precios similares, la misma imagen y decoración, lo único que cambiará será el idioma. Y todo este beneficio para el consumidor se puede dar gracias al sistema de franquicias alrededor de todo el planeta.

"Para 1971, habían ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3365 unidades fuera de Estados Unidos. Actualmente hay más de 400 compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, el Reino Unido, Francia, Italia y Australia." <sup>1</sup>

Diferentes culturas que a través de la franquicia se hacen una sola. Es como una exposición mundial en donde cada país esté representado por lo mejor de él mismo.

Las necesidades generan los cambios, y como ya vimos, fueron

1. *González Calvillo, Enrique y González C. Rodrigo, Franquicias la Revolución de los 90's. Edit. Mc, Graw Hill, pág.46.*

surcando nuevos caminos para los empresarios, quienes buscando satisfacerlas, optaron por desarrollarse bajo el sistema de franquicias que: "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."<sup>2</sup>

Existe un factor común que indiscutiblemente se presenta en todo ser humano habitante de una civilización, no importando edad, religión, sexo, educación o posición social, o si es dueño de grandes o pequeñas empresas, ama de casa, estudiantes, o sin ninguna profesión, no existen distinciones y es que todos de alguna u otra manera somos consumidores.

Y es que la franquicia ha demostrado a través del mundo ser un "excelente negocio" y lo que es bueno se copia y se multiplica y hoy este nuevo formato se encuentra presente en varios países. "Recientemente el Departamento de Comercio de lo Estados Unidos publicó una investigación comparando el ciclo de vida de microempresas independientes, con las operadas bajo el Sistema de Franquicias. En el estudio se verificó que el 65% de los negocios independientes en sus primeros cinco años de funcionamiento desaparecen, siendo de éste que el 95% no completan el segundo año,

2. *Huerdo Lange, Juan. Sistema de franquicias. pág. 7.*

operando por franquicia este nivel no llega al 5 %." <sup>3</sup>

Hacia los años 60's ya se había constituido la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington D.C., que representa a más de 500 empresas franquiciantes en todo el mundo. Los países que se encuentran inscritos en la (IFA) al día de hoy son:

Alemania, Argentina, Austria, Australia, Brasil, Canadá, España, E.U., Francia, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Italia, Japón, México, Portugal, Suecia y Suiza.

Pero el auge de este formato de negocios no se detiene ahí, y la franquicia se encuentra presente además en los países en vías de desarrollo como el caso de América Latina, en países donde se pensó que nunca se verían formas de capitalismo en ellos como en el caso de la desaparecida Unión Soviética o en China.

El sistema de franquicias no es un negocio que se dé únicamente en un determinado ramo, es su diversidad de tamaños, marcas, inversiones, giros y gustos lo que ha permitido ser participe a varios empresarios de ver franquiciado con éxito sus negocios, invitando a futuros franquiciarios a ser parte de ellos compartiendo mutuamente su triunfo.

*3. Huerdo Lange, Juan. Op. cit., pág 12.*

"Existen 120 diferentes tipos de negocios actualmente disponibles para su comercialización en todo el mundo bajo este sistema, siendo las principales áreas:

construcción y mantenimiento	servicios automotrices
limpieza y conservación	recursos humanos
comidas rápidas	venta de computadoras
super y mini-mercados	restaurantes
renta de autos	transportes
hoteles y moteles	mobiliario
vestuario	educación
entretenimiento	bienes raíces
agencias de viajes	cultura." 4

Hay que seguir cambiando y creciendo junto con los giros que da el mundo, y no ser parte de la historia de la evolución. La unificación de algunos países y la desintegración de otros, el casi desaparecimiento del comunismo, y las nuevas corrientes ideológicas enfocadas a la ecología y al beneficio de la salud del cuerpo humano, palabras como calidad, eficacia, eficiencia y especialización crean en el hombre conciencia para saber que él es el único responsable de lo que sucede hoy y de lo que posiblemente vendrá después: una globalización total, en donde la franquicia es la primera muestra de ello.

4. *Ibidem.*

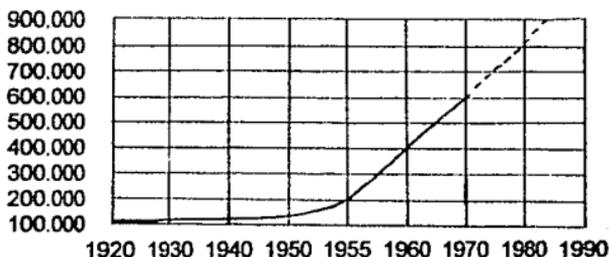
## 2.3. PAISES PARTICIPANTES DE FRANQUICIAS.

### 2.3.1.LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS.

Hemos estudiado ya como fue el inicio de esta forma de negociar en los E.U., ya que como mencionábamos antes fue ahí donde tuvieron su origen las franquicias.

La forma rápida que tuvo el crecimiento de este sistema en los E.U. se pudo dar, en parte, gracias a que el país cuenta con el apoyo del gobierno para el desarrollo de este tipo de negocios; además existe una legislación especial que protege y regula a las franquicias y, por último, por el sistema de financiamiento único en este país que se creó para ayuda e impulso de las franquicias y de las personas interesadas en entrar a este sistema.

NUMERO DE CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS  
FRANQUICIAS. FUENTE= FRANCHISE JOURNAL-SSA REPORT



EN 1970 EL TOTAL DE VENTAS EN FRANQUICIAS SOBREPASO  
LOS 100 BILLONES EN DOLARES.

\*Fuente CIF.

La alta proliferación de negocios franquiciados no ha sido un fenómeno propio en el país, sino que se ha expandido teniendo participación en todo el mundo. En 1971 el número de unidades franquiciadas en el exterior fue de 3,365 como resultado de 156 compañías que elevan su número en 1988 a 374, representando un aumento de 140 % y operando a más de 35,000 unidades." En E.U. existen actualmente 525,000 empresas que operan bajo este sistema y generan ventas por más de \$ 716,000 millones de dólares, según la edición correspondiente al verano de 1990 de la revista Franchise Opportunities Guide, de la Asociación Internacional de Franquicias (AIF).<sup>5</sup> "...sus ventas durante los últimos 10 años han tenido aumento del 10 % (tasa compuesta anual). Sus ventas totales cubren ya un poco más de la tercera parte de todas las ventas al menudeo en el mercado americano que equivale al 15.5 del producto nacional bruto de Estados Unidos, y emplea, hoy por hoy, a más de 7.3 millones de personas".<sup>6</sup>

La Asociación Internacional de Franquicias (AIF) fue creada en 1960 teniendo como objetivo principal el de apoyar en todos los aspectos al desarrollo y crecimiento de este sistema, representando los intereses de las empresas franquiciadas ante el Congreso de E.U.. Actualmente, la AIF dirige un grupo de representantes en diferentes países encargados de regular el desempeño de las franquicias estadounidenses alrededor del mundo.

5. Méndez, Gerardo y Aguilar, Carmen, "Las franquicias más importantes en México", *Expansión*, Mayo 15 1991, pág. 31.

6. González Calvillo, Op. cit., pág. 42.

El desarrollo de las franquicias se ha dado en 40 industrias diferentes, siendo la de comida rápida una en las que se tiene mayor participación.

PRINCIPALES FRANQUICIAS  
(1985-1990) POR LECTORES

INDUSTRIA	VENTAS(BILLONES DE DOLARES) 1985 1990		CRECIMIENTO ANUAL (%)
RESTAURANTES (TODO TIPO).	\$ 48.9	\$ 86.1	12.0
MENUDEO (ROPA, VIDEOS, ETC).	18.8	33.6	12.3
HOTELERA	14.6	22.5	9.0
TIENDAS DE CONVENIENCIA	12.3	19.4	9.5
SERVICIOS A NEGOCIOS SERVICIOS Y PRODUCTOS AUTOMOTRICES	12.1	21.3	12.0
	10.6	15.9	8.5
COMIDA (HELADOS,ETC)	10.4	15.9	7.0
SERVICIOS DE RENTA(AUTO) SERVICIO DE CONSTRUCCION Y DEL HOGAR	5.3	8.9	11.0
	3.7	9.2	20.0
ENTRETENIMIENTO Y VIAJES	1.8	6.6	29.0
<hr/>			
TOTAL	\$ 138.5	\$ 238.1	11.5 %

FUENTE= ASOCIACION INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS.

Fuente: Franquicias la revolución de los 90's.

Se prevee que para el año 2000 en E.U. más del 50 % de las ventas se efectuarán bajo este sistema.

### **2.3.2.LA FRANQUICIA EN CANADA.**

Debido a que es un país fronterizo de E.U., a su similitud de cultura e idioma, Canadá ha representado un importante mercado para el desarrollo de las franquicias estadounidenses, pero también se ha dado entrada a otras de origen sobre todo europeas y japonesas.

Las características propias de este país como tal, su gran extensión geográfica, su diversidad en el origen de sus culturas y el ser un país del primer mundo, ha permitido que el sistema de franquicias haya tenido y tenga una alta participación por parte de empresas nacionales a tal punto que son varios los países a donde se exportan sus firmas, como son: Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelandia, México y al Caribe.

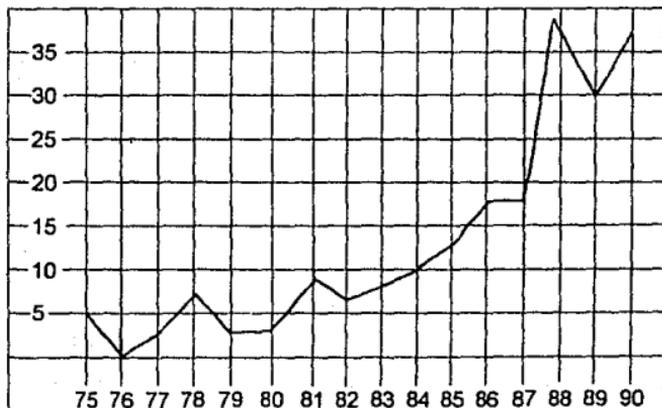
Este desenfrenado número de franquicias nacionales que exportan sus conceptos, ha sido posible gracias al apoyo que reciben por parte del gobierno canadiense impulsando a los negocios con capacidad de expansión hacia otros mercados y a los bancos canadienses los cuales manejan programas especiales de financiamiento para ayuda a las franquicias.

En los años 80's, el crecimiento del volumen de ventas originado por negocios franquiciados fue de un 13 %.

### 2.3.3. LA FRANQUICIA EN BRASIL.

En Brasil el sistema de franquicias comienza su desarrollo aproximadamente a finales de los 50's teniendo la participación de únicamente 3 empresas franquiciadas. Su crecimiento fue lento y casi con una representación nula de franquicias extranjeras. En los inicios de la década de los 80's el número existente de franquicias era de 16 y a finales el número había aumentado a 224 contando con las 150 empresas nuevas que se crearon en 1987. Como se puede observar en la gráfica, el crecimiento fue de 1,500 % sin contar con el de los negocios indirectos que se crearon alrededor de este sistema.

CRECIMIENTO DE LAS FRANQUICIAS  
EN BRASIL



Fuente: CIF

Entre 1990 y 1991 se abrieron 4,700 nuevos negocios que generaron ganancias de \$305 millones de dólares generando cerca de 70 mil nuevos empleos. Actualmente las franquicias representan 34,754 establecimientos comerciales y de servicios generando 521,300 empleos. Esta es una muestra significativa de que para la década de los 90's las franquicias pronostican tener un mayor potencial de inversión y de expansión.

Solamente el 17 % son franquicias norteamericanas que suman sus unidades con las 35 mil respaldadas por 150 países en Brasil. Nunca antes se había dado en la economía de Brasil una oportunidad de participación tan alta por parte de la pequeña y mediana empresa como ahora.

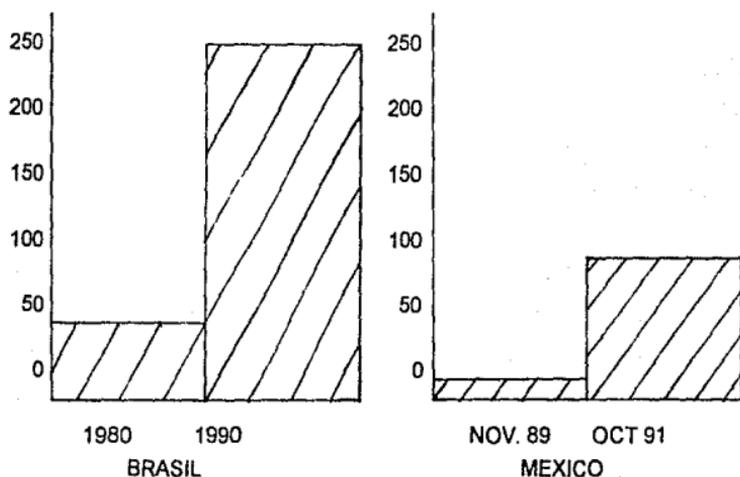
Los países a donde Brasil exporta sus conceptos franquiciados son E.U., Portugal, Japón y a la ex Unión Soviética.

La Asociación Brasileña de Franquicias (ABF) nace en 1987 y principalmente conforma una fuente de información sobre franquicias para todos aquellos brasileños llámense empresarios, franquiciantes o futuros franquiciatarios o cualquiera que esté interesado en este tema, estableciendo además un código de ética entre los miembros integrantes de esta asociación.

"En Brasil existen hoy en día, según la Guía de oportunidades de franchising, de la Asociación Brasileira de Fraichising, 250 empresas franquiciantes y la contabilización de este tipo de empresas empezó a registrarse desde 1975. En México donde las franquicias empezaron a

contabilizarse a partir del 9 de Enero de 1990, existen registradas en la Asociación Mexicana de Franquicias aproximadamente 80 empresas (más las que se acumulen hasta hoy) que dicen otorgar franquicias."<sup>7</sup>

### CRECIMIENTO DE FRANQUICIAS



EN 10 AÑOS LAS EMPRESAS -  
FRANQUICIADAS CRECIERON -  
EN 833%

EN 2 AÑOS LAS EMPRESAS  
FRANQUICIANTES  
CRECIERON EN 833 %

Fuente: CIF

7. Huerdo Lange, Juan. "Mucho ojo", Revista Expansión, Septiembre 18, 1991. pág.99.

#### **2.3.4.LA FRANQUICIA EN LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA.**

Una de las zonas de libre comercio en el mundo es la que representan los países de Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal, y Reino Unido que en conjunto conforman la Comunidad Económica Europea.

Esta unión ha permitido que las franquicias se expandan con mayor facilidad en esta zona que en otros países del mundo, a excepción de los Estados Unidos, donde el mismo idioma, cultura, legislación y economía no ha representado ningún problema, como en el caso de la CEU donde en un futuro se pretende globalizar todos estos términos.

En Europa se ha dado un alto número de nacimientos de franquicias que han exportado sus establecimientos alrededor de todo el mundo como el caso de Benetton de Italia que cuenta con más de 200 negocios tan solo en E.U., o el de Amarras de España o el de Hard Rock Café y Printaprint del Reino Unido.

La FEF(Federación Europea de Franquicias), ha establecido un código de ética y tiene acceso al Comité de Comercio y Distribución de la Comunidad Económica Europea, proporcionando una ayuda más fuerte a los países miembros: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido.

A continuación se presenta una tabla con datos respecto a franquicias de los países integrantes.

PAIS	NO. FRANQUICIANTES	NO. FRANQUICIAS
ALEMANIA OCCIDENTAL (1)	259	18 000
BELGICA (2)	72	3 035
ESPAÑA (2)	90	8 200
FRANCIA (2)	456	19 687
HOLANDA (2)	216	6 747
ITALIA (2)	79	8 024
NORUEGA (3)	65	
REINO UNIDO (2)	348	20 000
SUECIA (3)	36	

(1) Estimado de 1983

(2) Datos referentes a 1985

(3) No se dispone de numero de franquicias.

Fuente: Franquicias la revolución de los 90's (pag 52)

## 2.4. EL ORIGEN DE LA FRANQUICIA EN MEXICO.

Aquí en México, la franquicia tuvo sus inicios a partir de que legalmente existía el termino " franquicia" como tal, sin embargo, ya antes se daban muestras del significado que este sistema llegaría a tener a través de licencias y concesiones representativas de las bases de la franquicia.

"En 1971 el abogado estadounidense, Phillip Zaidman, vino por primera vez a México con el cometido de registrar una franquicia, pero el margen de negocio era tan estrecho (por no decir inexistente) que nunca, en las muchas ocasiones que tuvo que volver, obtuvo el éxito que deseaba."<sup>8</sup>

A diferencia de otros países en el mundo, en México no podemos decir que el origen de la franquicia se da muchos años atrás. En México la franquicia como tal, tuvo sus inicios hace tan solo apenas unos años. Hacia falta que por fin se dieran las puertas abiertas a las inversiones extranjeras y con esto, aunque parezca increíble, se abrieran también al impulso de inversiones nacionales. Fue en 1982 cuando se promulgó la ley de Transferencias de Tecnología y se comienza una nueva etapa en la forma de negociar en nuestro país. No podemos hablar de que se dió o se esté dando un "boom" con las franquicias en el sentido de decir que aparecieron de un día a otro, más bien nos atrevemos a decir que el negocio franquiciado ya existía aunque no

8. Hope, María, "Ahora es cuando", *Expansión*, Mayo 15, 1991, pág.35.

bajo ese concepto en México, "particularmente entre 1985 y 1987, sucedieron casos interesantes en donde las autoridades del Registro de Transferencia de Tecnología inclusive solicitaron modificar el título de más de un contrato de franquicia para denominarlos como Contratos de Licencias, Marcas y Asistencia Técnica ".<sup>9</sup>

Sin embargo, muchos eran los factores que en esa época afectaban al desarrollo de este nuevo sistema de comercialización: la inestable situación económica imperante de esos años, el sentimiento de incertidumbre que reinaba en el país, la falta de interés por parte de inversionistas, pero y sobre todo, que no existiera una legislación que apoyara estos principios.

Una vez libradas esas batallas, se pudo ganar la guerra y así encontramos que los primeros indicios de franquicias en México se dan cuando la firma Mc.Donalds se interesa por establecer una de sus unidades en nuestro país. "La primera unidad fue abierta por Saul Kahan en Noviembre de 1985. Antes de la apertura de dichos restaurantes Mc. Donalds hubo de obtener la aprobación y registro de su contrato ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un tramite difícil y complicado".<sup>10</sup>

9. González Calvillo, *Op. cit.*, pág. 27.

10. González Calvillo, *Op. cit.* pág. 59.

Hay que hacer hincapié en la triste idea de que esta evolución únicamente se pudo llevar a cabo bajo un espíritu de "snobismo" mezclado con malinchismo, ya que además de que el mexicano siempre se ha caracterizado por sus gustos hacia los retos, lo ingenioso y lo novedoso, se distingue también por imitar lo que el país vecino del norte hace.

"En 1988 se da entrada a otras franquicias norteamericanas como Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers. En los años 1989 y 1990 podría decirse que entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, mencionaremos algunas como: Thrifty Rent a Car, Super 8 Motels, Days Inn y Hard Rock Café, así como Burger King, Wendy's, Domino' Pizza y Subway, estas últimas ingresaron al mercado mexicano en 1990 y 1991".<sup>11</sup>

Por suerte, el mexicano también se caracteriza por mantener su soberanía y por demostrarse a sí mismo que él solo puede salir adelante con sus propios recursos. "Los casos de franquicias mexicanas en 1988, e inclusive en los años posteriores, fueron aislados. Entre ellos figuraban Videocentro, Trionica y Dormimundo, franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A. compañía creada bajo los auspicios de Televisa."<sup>12</sup>

Es así como el 9 de Enero de 1990 es publicado por primera vez en el

11. *González Calvillo. Op. cit., pág. 63.*

12. *González Calvillo, Op. cit., pág. 61.*

Diario Oficial el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, aclarándose muchas dudas relacionadas a la franquicia y dándose además una definición de la misma.

## **2.5.LA FRANQUICIA ACTUAL EN MEXICO.**

Una nueva etapa se ha iniciado para México, los años de crisis empiezan a transformarse en ventajas para el país. Su ubicación geográfica y su idioma, le permiten a nuestro país ser considerado como puente comercial y de intercambio entre América del Norte y Centro y Sudamérica.

Su cercanía con la primera potencia mundial da lugar en muchas ocasiones, a crear situaciones que en corto plazo resultan ser más de provecho que de perjuicio.

México, país donde las oportunidades en el área de comercio se encuentran latentes al 100 %, se caracteriza por ser un país en desarrollo arraigado a sus viejas costumbres y creencias. Esta mezcla de pasado y presente le proporciona la cualidad de saber aceptar sus cambios y de saber adaptarse a ellos. La entrada del sistema de franquicias a nuestro país es un ejemplo de estos cambios.

En 1980 México se encontraba ante el Gatt en el estatus de observador sin derechos ni obligaciones. No es posible quedar fuera del contexto mundial esperando a que el país madure individual e internamente, de no abrimos no se llegará ni a la maduración interna ni a la externa, y estas

dos deben estar íntimamente relacionadas.

Pero esta visión de cambio se viene dando en México desde que éste ingresó en 1986 al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros, mejor conocido por GATT (General Agreement on Tariff and Trade), siendo el país número 91 en formar parte de éste.

Después y gracias a la política empleada por el ciudadano, Lic. Carlos Salinas de Gortari, Presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos (1988-1994), y junto con la reprivatización de empresas incluyendo líneas aéreas, teléfonos y bancos, comenzaron a darse una serie de modificaciones legales que entre otras situaciones ayudaron a que la apertura comercial se diera más pronto, contribuyendo además a una rápida proliferación de franquicias.

"1.- La primera de estas modificaciones se dió en Mayo de 1989, y se refiere a una nueva regulación a la inversión extranjera que tuvo efecto de abrir dos tercios del producto nacional bruto a negocios 100 por ciento de extranjeros.

2.- En Enero de 1990, se aporta un nuevo reglamento de transferencia de tecnología que viene a liberar significativamente los procedimientos para transferir y licenciar una gran variedad de formas de tecnología y servicios de consultoría técnica.

En este nuevo reglamento se reconoce por primera vez a la franquicia como un método de distribución dentro de la ley mexicana.

3.- En Junio de 1991 se publica la Ley de Fomento y Protección Industrial.

Esta ley protege la propiedad industrial, previene los actos que atentan contra ésta, estableciendo sanciones y bases para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema de permanente perfeccionamiento en cuanto a sus procesos y productos." 13

Pero para establecer un sistema de franquicias no sólo es necesario analizar el aspecto legal, sino que también hay que tomar en consideración el aspecto económico, político, cultural, social y sobre todo el comercial apoyado en la mercadotecnia, y en México muchas compañías han encontrado favorables estos aspectos para adaptar sus franquicias.

Un sistema de franquicias en México representa la creación de nuevos empleos permanentes, la elevación del nivel de productividad y calidad en producto y servicios como también en los recursos humanos empleados, manufactura de nuevos productos que en un momento dado podrían ser exportados, el desarrollo de una red de proveedores domésticos, uso de nueva tecnología y procedimientos, elevación de las técnicas de producción, en general, un ambiente de competitividad dentro de un mercado cada día más exigente tanto en calidad como en precio, en donde el único beneficiado será el consumidor.

13. Quiroz, Alejandro, "Las franquicias en México", *Notifranquicias No.2, Septiembre 1991, pág. 4.*

"Datos de la Asociación Mexicana de Franquicias indican que para finales de 1991 el número de empresas con este sistema llegaría a 50, generando un promedio de 70 mil empleos y ventas anuales por cerca de 750 millones de dólares".<sup>14</sup>

Los expertos dicen que estamos entrando a una segunda etapa, donde se pasa de la importación de franquicias, característica de la primera etapa a la creación de franquicias nacionales.

Las grandes corporaciones se han encargado de traer franquicias maestras a México: " Hoteles Camino Real, Grupo ICA, Organización Casablanca, Kentucky Fried Chicken, Grupo Synkro, Concesionarios Ford son algunas de ellas, al mismo tiempo, Grupo Gigante (con la franquicia de Radio Shack), Sonabend y Asociados asesores en la importación de Arby's, Sing Express y The Sharper Imagine, JV Corporación de Empresas (en cuya cartera internacional están Jani King, Megavideo y 21 marcas más), el Centro Internacional de Franquicias, Probusa y AB Franquicias, están promoviendo el crecimiento del mercado desarrollando nuevos conceptos mexicanos y asesorando sobre el tema." <sup>15</sup>

También, algunas personas físicas no pertenecientes a grandes corporaciones, se vieron interesadas en traer franquicias a México dentro de los que se encuentran: Alfredo Torrado con Dominos' Pizza, Alejandro Quiroz

14. Quiroz, Alejandro, *Op., Cit.*, pág. 3.

15. Hope, Marla, *Op. cit.*, pág. 38

En este nuevo reglamento se reconoce por primera vez a la franquicia como un método de distribución dentro de la ley mexicana.

3.- En Junio de 1991 se publica la Ley de Fomento y Protección Industrial.

Esta ley protege la propiedad industrial, previene los actos que atentan contra ésta, estableciendo sanciones y bases para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema de permanente perfeccionamiento en cuanto a sus procesos y productos." 13

Pero para establecer un sistema de franquicias no sólo es necesario analizar el aspecto legal, sino que también hay que tomar en consideración el aspecto económico, político, cultural, social y sobre todo el comercial apoyado en la mercadotecnia, y en México muchas compañías han encontrado favorables estos aspectos para adaptar sus franquicias.

Un sistema de franquicias en México representa la creación de nuevos empleos permanentes, la elevación del nivel de productividad y calidad en producto y servicios como también en los recursos humanos empleados, manufactura de nuevos productos que en un momento dado podrían ser exportados, el desarrollo de una red de proveedores domésticos, uso de nueva tecnología y procedimientos, elevación de las técnicas de producción, en general, un ambiente de competitividad dentro de un mercado cada día más exigente tanto en calidad como en precio, en donde el único beneficiado será el consumidor.

13. Quiroz, Alejandro, "Las franquicias en México", *Notifranquicias No.2, Septiembre 1991, pág. 4.*

"Datos de la Asociación Mexicana de Franquicias indican que para finales de 1991 el número de empresas con este sistema llegaría a 50, generando un promedio de 70 mil empleos y ventas anuales por cerca de 750 millones de dólares".<sup>14</sup>

Los expertos dicen que estamos entrando a una segunda etapa, donde se pasa de la importación de franquicias, característica de la primera etapa a la creación de franquicias nacionales.

Las grandes corporaciones se han encargado de traer franquicias maestras a México: " Hoteles Camino Real, Grupo ICA, Organización Casablanca, Kentucky Fried Chicken, Grupo Synkro, Concesionarios Ford son algunas de ellas, al mismo tiempo, Grupo Gigante (con la franquicia de Radio Shack), Sonabend y Asociados asesores en la importación de Arbys, Sing Express y The Sharper Imagine, JV Corporación de Empresas (en cuya cartera internacional están Jani King, Megavideo y 21 marcas más), el Centro Internacional de Franquicias, Probusa y AB Franquicias, están promoviendo el crecimiento del mercado desarrollando nuevos conceptos mexicanos y asesorando sobre el tema." <sup>15</sup>

También, algunas personas físicas no pertenecientes a grandes corporaciones, se vieron interesadas en traer franquicias a México dentro de los que se encuentran: Alfredo Torrado con Dominos' Pizza, Alejandro Quiroz

14. Quiroz, Alejandro, *Op. Cit.*, pág. 3.

15. Hope, María, *Op. cit.*, pág. 38

con Alpha Graphics, Federico Barron y Mauricio Carrera con Kwik-Kopy, Saul Kahan y Diego Zorrilla con Mc. Donald's y Mauricio Brener con Bijoux Terner entre otros.

No es difícil de imaginarse como en el país de los milagros, donde los hábitos de consumo del mexicano están regidos en muchas ocasiones por la moda y no por el sentido común, donde siempre se encontrara pendiente y selectivo de consumir los productos o servicios de aquellas empresas con marca de renombre internacional para quizá sentirse importantes identificándose con ella a través de su compra, se hayan roto récords dentro del sistema de franquicias en México: "A dos meses de abrir su primera unidad, Arby's (restaurantes especializados en sandwiches de roastbeef) superó el nivel de ventas máximo alcanzado en su primera etapa por cualquier otro local en el mundo. Mc Donald's, que desde el primer día alcanzó el punto de equilibrio, vende ahora entre tres y cinco veces más que el promedio internacional. Y, a poco más de un año que se estableció en el país, AlphaGraphics tiene ya una larga lista de espera de compradores que desean tener una franquicia."<sup>16</sup>

Pero en México se encuentran presentes además otras características que permitieron y permiten que este sistema sea aceptado por muchos y en muy diversas circunstancias: la falta de un mejor y efectivo sistema de distribución, la necesidad del mexicano de superarse y ser exitoso a través de

16. Sonabed, Roberto, "Franquicias", *Expansión*, Mayo 15, 1991. pág. 40.

su propio negocio, las disposiciones, requisiciones y exigencia del consumidor cada vez más amplias y fuertes y la necesidad de especializar más el mercado entre otras, ayudaron aquí al desarrollo de las franquicias.

No es fácil llevar a cabo una adhesión a un sistema multilateral de comercio como lo es las franquicias, se requieren de muchos años de aprendizaje, investigaciones y análisis de personalidades relacionadas en el sistema y de la habituación de los consumidores al mismo y a las marcas.

Es lógico tener miedo a lo desconocido y muchas veces no nos atrevemos a ser los pioneros de grandiosas excursiones; sin embargo, éste no fué el caso de ciertos empresarios mexicanos, que no estando de acuerdo con el concepto de que para tener éxito, la franquicia tenía que ser extranjera, y basándose en la confianza y rentabilidad que les brindan sus empresas, deciden darle un cambio a su desarrollo en el mercado, expandiendo, o mejor dicho, franquiciando sus negocios primero a nivel nacional y después a nivel internacional, poniendo en alto no solamente su marca sino el nombre de México también. Entre estas empresas mencionaremos solamente algunas: La Tablita y Barrocos, desarrolladas entre otras franquicias mexicanas por Sonabed y Asociados, Taco Inn con su director de operaciones Cesar Cervantes, Opticas Devlyn dirigidas por Frank Devlyn, Video Centro y Bye Bye bajo el control del Grupo Mexicano de Franquicias, Bing y Holanda operados por el Grupo Quan, y mencionaremos uno más y que quizá sea el de mayor éxito, hasta ahora: Vips operado por Grupo Cifra.

Los números no se dejan esperar, y las cifras demuestran que este tipo de negocios ha traído a México un gran número de rendimientos.

"Al cierre de 1991 el número de franquicias que operaban en México se ubicó en alrededor de 150. Es decir, 87.5 % más que al inició de ese mismo año. Según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), este tipo de negocios generó un promedio de \$ 750 millones de dólares, lo que se traduce en más de 2 billones de pesos." 17

"En dos años se ha observado un crecimiento de 83.3%".18 Observamos las cifras y escuchamos decir que éste es el tipo de negocio más prometedor del futuro y sin embargo no podríamos asegurar que la franquicia sea sin ánimo de triunfo, hasta ahora sabemos que han sido muchos los negocios que se han franquiciado y que han tenido éxito en México pero no hemos tomado aún en cuenta un factor relevante: el tiempo.

En algunos años tendremos que remontarnos al día de hoy para ver quienes tenían realmente lo que ofrecían y quienes únicamente aprovechando la oportunidad y haciendo buen uso del manejo de palabras lograron convencer a ilusos, ingenuos e incrédulos negociantes.

17. Mendiola, Gerardo y Agullar, Carmen, "Franquicias en México". *Expansión*, Mayo 13 1992.

18. Huerdo Lange, Juan, "Franquicias", *El financiero*, Octubre 25, 1991.

El muy próximo a firmarse Tratado de Libre Comercio trilateral entre E.U., México y Canadá, traerá cambios en todos los sectores del país, desde el agropecuario hasta el de turismo, y hay que recordar que las franquicias están presentes en un gran número de sectores económicos.

No podemos anticipar que es lo que sucederá con las franquicias, tanto las de carácter internacional de procedencia Norteamericana, como las de carácter nacional que buscan desarrollarse en territorios extranjeros, una vez que el TLC sea un hecho ya que a través de éste, se dará la eliminación de barreras no arancelarias permitiendo la desaparición de las limitaciones para el intercambio comercial, entre otras cosas. Pero hasta ese entonces, tendremos que seguir rigiendo nuestra vida diaria como hasta ahora.

México ha logrado mejorar su nivel de vida a través de los cambios que ha efectuado para poder ser integrante del TLC: ha elevado su calidad y cantidad en producción al igual que en sus importaciones, por lo mismo, se ha vuelto más competitivo y exigente, se ha dado una reforma fiscal y legal, se ha establecido un programa eficaz para controlar la inflación, se ha incrementado el flujo de inversiones (por ejemplo a través de franquicias), se ha modernizado la industria a través del uso de una mejor tecnología, y en resumen se han dado pasos para una apertura comercial sin precedentes.

#### **2.5.1. EMPRESAS FRANQUICIANTES EXISTENTES EN MEXICO.**

En el apéndice 1 del presente trabajo presentamos un listado de las principales franquicias existentes en México, proporcionado por la Asociación

Mexicana de Franquicias, así como datos estadísticos proporcionados por el Centro Internacional de Franquicias y una tabla conteniendo ambas informaciones tomada de la Revista Expansión Mayo 13 1992. Esperamos que estos elementos sean útiles para todas aquellas personas que se encuentren interesadas en conocer un poco más sobre las franquicias en México.

### **2.5.2. LA LEGISLACION PARA LAS FRANQUICIAS EN MEXICO.**

Los países latinoamericanos en vías de desarrollo, entre ellos México, durante la década de los 70's buscaban elevar su industria y con ésto su economía, para lo cual era forzosamente necesario el emplear tecnología de alta calidad, que desgraciadamente y con frecuencia únicamente se podía encontrar en el extranjero proveniente de países del primer mundo. Las empresas multinacionales que se encontraran interesadas en invertir en México, tenían que transferir su tecnología desde su país de origen, lo cual siempre representaba altos costos, pues implicaba la importación de maquinaria y técnicos capacitados para su manejo, así como de materia prima para poder emplearla.

Muchos fueron los casos similares de empresas nacionales que buscaban su crecimiento y que tuvieron que pagar grandes cantidades con el simple objetivo de elevar su tecnología y no quedar rezagados.

Ante la falta de una legislación que apoyara a estos industriales y para evitar que se dieran más casos de abusos y eliminar situaciones ventajosas por parte de proveedores de tecnología extranjera hacia compañías mexicanas,

el 11 de Enero de 1982 se promulga la Ley sobre el Control y Registros de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patente y Marcas.

Alrededor de estos años se llegó a dar el caso de que algunos contrato de franquicias tuvieron que ser cambiados a "Contratos de Licencias, Marcas y Asistencia Técnica" por el hecho de no existir aún en México el término de franquicia.

Así a través de la mencionada ley se instituye el registro de todos los contratos de tecnología que tuvieran lugar en México.

En enero de 1986 se da la adhesión de México al Gatt y junto se da la entrada a una nueva etapa comercial para México, el interés de compañías multinacionales para invertir aquí no se hace esperar. En Mayo de 1989 se publica el reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras. Y el 9 de Enero de 1990 es publicado en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento de la Ley de Tecnología y Transferencia que entre otros objetivos, tenía el de regular todo lo relacionado al sistema de franquicias dando por primera vez una definición de la misma en nuestro país:

"Se conceptualiza al contrato de franquicia definiéndolo como aquel por el cual el proveedor o franquiciante concede al adquirente o franquiciatario, el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales, transmitiéndole además, conocimientos técnicos y/o asistencia técnica, con el propósito de producir bienes o servicios de manera uniforme conforme a las

normas del franquiciante." 19

Los contratos de franquicia tenían que ser inscritos en el Reglamento Nacional de Transferencia y Tecnología, pero debían satisfacer los requerimientos establecidos en la Ley sobre Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de las Patentes y Marcas, la cual establecía 16 causales de negativa para la inscripción de este tipo de contrato, pero el reglamento las excepciona casi todas.

Con estas disposiciones se trata de evitar que algunos aprovechándose del auge de las franquicias pudiera engañar a otros haciendo pasar su negocio como franquiciado.

Muchas fueron las franquicias que desde entonces pueden operar en México sin peligro de no estar protegidas por una ley.

Con el próximo acuerdo de libre comercio a celebrarse entre México-E.U. -Canadá, México tuvo que reformar, para actualizar, sus leyes que ofendían la propiedad del intelecto y que representaba uno de los muchos obstáculos que ha tenido que ir librando para poder ser aceptado dentro del mismo.

Tan graves eran las repercusiones que traerían a México el no reformar su legislación, que en muy poco tiempo se le dió una solución.

19. *González Calvillo, Op., cit., pág. 27.*

Así el 4 de abril Emilio M. Gonzalez, líder de la Cámara Mexicana de Senadores anuncia que el 15 de Abril de 1991 se daría revisión a ley del senado mexicano. El 16 de Mayo se cursa el proyecto a la Cámara de Diputados debido a la presión que existía al no saber aún con certidumbre si se firmaría o no el "fast track". Y fue solo hasta después del 24 de Mayo cuando la vía rápida era ya un hecho que se dio una revisión más tranquila pero aún acelerada a la ley. Es así como el jueves 27 de junio aparece publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, la cual abroga la Ley de Invenciones y Marcas de 1976 y la Ley de Control de Transferencia de Tecnología y Uso de Explotación de Patente y Marcas de 1982, así como su reglamento de 1990.

"La nueva legislación viene a solucionar una de las ambiciones más añejas del gobierno estadounidense, siguiendo las sugerencia de la grandes transnacionales farmacéutica, químicas, biotecnológicas y de computación." 20

El título cuarto, de la Ley de Fomento y Protección Industrial (pag 46, ed. 1991), capítulo VI relativo a las Licencias y la Transmisión de Derechos, en su artículo 142 dice a la letra:

" Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para

20. Monjarás, Jorge, "Propiedad Industrial", *Expansión*, Septiembre 4, 1991, pág. 132.

que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los medios operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue."

"Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley."

"Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo."

Dos objetivos destacan dentro de esta ley:

"Establecer las bases para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema permanente perfeccionamiento, en cuanto a sus procesos y productos.

Proteger la propiedad industrial y prevenir los actos que atenten contra esta o que constituyan competencia desleal, estableciendo las sanciones y penas correspondientes." 21

21. Huerdo Lange, Juan, "La mesa está puesta", *Expansión*, Noviembre 13, 1991, pág. 132.

Ahora solo resta esperar a que sea promulgado el Reglamento de esta ley, bajo el cual se regularan las actividades del sistema de franquicias, mientras tanto, agradezcamos la entrada de México al GATT y de su iniciativa por firmar lo mas pronto posible el Acuerdo de Libre Comercio.

## **CAPITULO III**

### **FRANQUICIAS**

### 3.1 DEFINICION DE FRANQUICIA.

La franquicia no es más que un sinónimo de negocio, un término que últimamente se ha puesto de moda no solamente en nuestro país, sino alrededor del mundo. Pero ¿por qué se ha puesto de moda, si únicamente es otro negocio más?, bueno, pues la franquicia viene a resolver una de las necesidades que cualquier gran empresario llegaba a tener, el problema de la distribución de su producto o servicio y el de la liquidez de su dinero, bajo un panorama de buena administración, que implica un buen manejo del negocio sin tener que dar demasiado o viceversa a la persona que estuviera encargada de desempeñar ese papel, y que no era precisamente el dueño.

Y aunque ya habían existido algunas otras opciones para satisfacer estas necesidades de los empresarios, como podían ser las sucursales, ningún sistema como el de franquicia había logrado satisfacer todas las necesidades al mismo tiempo.

Cualquier negocio es susceptible de ser franquiciado, pero no todos son susceptibles de permanecer en el éxito. Para que un negocio pueda ser franquiciado, tiene que pasar antes por varias pruebas que tanto el empresario como los proveedores, distribuidores y llegando a los consumidores, consideren que ha salido victorioso y sea capaz de permanecer ahí hasta el momento en que tenga que cambiar pero solo para mejorar aún más. Tiene que comprobar que maneja un alto grado de calidad, que su negocio es tan bueno que ha crecido tanto que necesita expandirse, que la demanda de su producto es más que la oferta, en fin, que halla logrado crear un fuerte impacto en el

público en general.

La franquicia representa el grupo de negocios en el que los empresarios trabajan más y mejor.

En el presente capítulo profundizaremos un poco más en lo que es la franquicia como negocio, analizando por separado cada uno de los elementos que consideramos de mayor importancia. Debemos de hacer mención, de que quizá no nos extendemos lo que nosotros hubiéramos deseado en cada tema, ya que bien, cualquiera de ellos podría ser tema a desarrollar dentro de cualquier otro trabajo de tesis.

Según la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial en su capítulo IV relativo a las Licencias y a la Transmisión de Derechos, en su artículo 42 dice a la letra:

" 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 medios operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue." 22

22. *Leyes y código de México, Legislación sobre Propiedad Industrial e Inversiones extranjeras, pág. 46.*

Según el director del Centro Internacional de Franquicias, el Lic. Juan Huerdo, dice:

"Franquicia es la mejor forma para contar con una organización de los canales de distribución, con bajos riesgos de inversión y una mayor probabilidad de éxito en el negocio. 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." <sup>23</sup>

El presidente de la Asociación Mexicana opina:

"La franquicia es una forma o método para hacer negocios que involucran la comercialización de productos y servicios. Existe una relación en donde quien otorga la franquicia y quien goza de ella aportan valores y talento que son complementarios y que permiten la eficaz conducción de un negocio; el primero aporta su nombre comercial o marca, así como todos sus conocimientos y experiencia en la operación de un negocio, mientras que el segundo aporta inversión y su trabajo para el desarrollo y operación de un negocio." <sup>24</sup>

23. Huerdo Lange, Juan, *Op. cit.*, pág. 7

24. González Cahillo, *Op. cit.*, pág. 20

## **3.2 GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA.**

### **3.2.1. CONTRATO**

Aunque se lleve a cabo un análisis sobre la búsqueda de un patrón de los rasgos semejantes que distinguen el contrato entre franquicias, cada vez más empresas se dan cuenta de que no tiene caso tratar de incluir ciertos puntos específicos semejantes en sus contratos. Con esto no queremos decir que no exista ninguna similitud entre ellos, queremos dejar claro que no se puede contar con un machote o modelo a seguir para iniciar operaciones.

"El contrato de franquicias 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 su tecnología para la operación de su negocio." 25

El contrato debe ser el resultado que respaldara la fusión del giro concepto de la empresa, así como los planes de operación de la misma, en donde quedarán señaladas las obligaciones, derechos y distribuciones de cada una de las partes integrantes. La consecución de este contrato representa el punto vital para que todas las partes de la organización se integren formando un solo equipo que permita el mejor aprovechamiento de los recursos.

De cualquier manera, hay que hacer un énfasis en aquellos puntos que por ningún motivo deberán ser omitidos en un contrato de franquicias:

25. *González Calvillo, Op., cit. pág. 75.*

1. **Normas operacionales:** el franquiciatario se compromete a obedecer y respetar aquella información que el franquiciante le transmita referente a conocimientos, experiencia en el negocio, procedimientos y estrategias a seguir durante la realización de sus actividades. Dentro de este punto se debe incluir el manual operativo, tema principal de este trabajo.

2. **Definición de actividades:** delimitar las actividades productivas y de comercialización que el franquiciatario llevara a cabo. Este punto hace hincapié en las operaciones del negocio franquiciado que estén autorizados por el franquiciante y de aquellas que no tengan autorización del mismo.

3. **Determinación geográfica del territorio:** Especificación del área a la que se tendrá derecho exclusivo para que el franquiciatario pueda ejercer su trabajo.

4. **Garantías:** Se establecen las garantías y sanciones que el franquiciante otorga al franquiciatario durante la ejecución de sus actividades, así como las obligaciones en caso de terminación o vencimiento.

5. **Publicidad:** Se determinan responsabilidades y se asignan funciones en cuanto a publicidad del negocio, incluyendo determinación del monto y participación de cada una de las partes.

6. **Cuidado de la marca:** Promesa del buen uso que el franquiciatario le dará a la marca.

7. Asistencia y apoyo técnico: incluye el establecimiento de aquellos servicios que el franquiciatario recibirá por parte del franquiciante.

No está de más el hacer mención, de que el encargado y responsable de la elaboración del contrato es única y exclusivamente el franquiciante, mientras que el franquiciatario se limitará a captar o rechazar en su totalidad al mismo, existiendo excepciones, en donde después de argumentar determinado punto, se llegará a un acuerdo mutuo.

Con el objeto de conocer mas a fondo el contenido de un contrato de franquicias, a continuación se mencionará el índice de un contrato típico de franquicias:

#### " -INDICE DE UN CONTRATO DE FRANQUICIAS

- \* Considerandos.
- \* Objeto, licencia del sistema.
- \* Plazo o vigencia del contrato.
- \* Obligaciones del franquiciante.
- \* Contraprestación, pago de regalías.
- \* Operaciones del negocio franquiciado.
- \* Marcas.
- \* Manuales Operativos.
- \* Información confidencial.
- \* Publicidad.
- \* Contabilidad y archivos.

- \* Seguros.
- \* Transmisiones y gravámenes.
- \* Incumplimiento terminación.
- \* Obligaciones en caso de terminación o vencimientos.
- \* No competencia.
- \* Impuestos y permisos.
- \* Independencia de los contratantes e indemnización.
- \* Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos.
- \* Fuerza mayor.
- \* Integridad del contrato.
- \* Modificaciones encabezados.
- \* Ley aplicable, jurisdicción.
- \* Registros." 26

Pero no todo se encuentra en manos del franquiciante, el franquiciatario también forma parte del contrato y deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

- \*\* Que puede y que no puede negociar o ser vendido.
- \* Confidencialidad que envuelva el proceso de producción, la comercialización y la venta así como la fórmula del producto.
- \* Patrones de desempeño que observen la calidad de los productos o servicios.
- \* Utilización integral del sistema de negocios por franquicia.

26. *González Calvillo, Op. cit., pág. 76.*

\*Utilización de instalaciones de equipos autorizados y previamente probados.

\* El pago de regalías acordadas por el uso de la marca y la metodología de operación del franquiciante." 27

### **3.2.2 PUBLICIDAD.**

A diferencia de un negocio independiente, la publicidad en la franquicia corre por parte de ambas partes. La publicidad representa uno de los puntos mas importantes dentro de cualquier negocio y de la misma forma, representa un papel importantísimo dentro de cualquier sistema de franquicia; de hecho, es el primer vínculo para hacer contacto entre negociante y consumidor. Lo mismo ocurre con el franquiciante y el franquiciatario, donde su primer contacto lo tienen a través de la publicidad.

El franquiciante hace llegar el deseo de franquiciar su negocio a las personas en general, para después poder iniciar su etapa de selección de futuros franquiciatarios.

Se puede decir que existen dos etapas en la publicidad dentro de un sistema de franquicias, la primera, cuando se hace promoción del negocio a franquiciar y que va dirigida a los futuros franquiciatarios, la segunda, es la de promocionar el producto o el servicio y que va dirigida a los consumidores.

27. Huerdo Lange, Juan, *Op., cit.* pág. 20.

El manejar publicidad en este tipo de negocios, como lo es el sistema de Franquicias, tiene como ventajas de que el costo es menor, si se toma en cuenta que el total corre a cargo de las dos partes y además el franquiciatario contará con una publicidad a nivel nacional e internacional en el caso de que se trate de una franquicia transnacional, así como también con una publicidad respaldada con la experiencia y apoyo del franquiciante. En resumen, el franquiciatario tendrá una publicidad de mayor impacto.

Hay que tener extremo cuidado cuando se trate de una franquicia a nivel internacional, ya que posiblemente la publicidad utilizada en determinado país, no siempre será la más adecuada para otro. Hay que tomar en cuenta varios aspectos como son la cultura, religión, lenguaje, costumbre, corrientes políticas y económicas de cada región en particular. De cualquier forma, cuando se trate de publicidad a nivel nacional o de promociones locales, debe ponerse atención en aquellos factores que rodean al negocio para un mejor resultado en nuestra publicidad.

Por mencionar tan solo algunos de estos factores, diremos que se encuentran las políticas y restricciones gubernamentales, medio ambiente en que se encuentra el negocio, competencia, precios y corrientes ideológicas que se encuentren en boga entre otros.

Es necesario llevar a cabo un estudio de mercado que nos servirá de guía para determinar en que lugar del mercado nos encontramos, nuestros

principales competidores y si los consumidores perciben el producto o servicio como nosotros queremos.

A continuación se exponen algunos de los aspectos que deberán adecuarse al llevar a cabo un programa de publicidad en el sistema de franquicias:

- 1.- Buscar llegar a través de varios y diferentes medios al mayor número de consumidores, los cuales generarán mayores ingresos.
- 2.- Conservar y fortalecer la imagen del negocio.
- 3.- Poseer un lazo mas cercano que de una mayor unión entre franquiciante y franquiciatario.
- 4.- Participación activa de los franquiciatarios.

### **3.2.3 COMUNICACION DENTRO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.**

Como en toda organización, la comunicación constituye uno de los procesos de mayor importancia. La base de un buen desarrollo lo constituye la comunicación, a través de ésta, se proporcionará información que será interpretada por todo el sistema de cada una de sus partes individuales. De que se logre con éxito el propósito de la comunicación dependerá que el sistema funcione adecuadamente y de que los franquiciatarios participen formando un todo y no haciéndolo como unidades separadas.

"La falta de comunicación genera falta de credibilidad en el sistema, provocando la formación de asociaciones de franquiciatarios para exigir a los

franquiciantes un contacto más frecuente." 28

La comunicación de nuevas ideas es importante sin considerar la dirección dentro del organigrama a la cual se dirija, pero la más grande oportunidad que tiene cualquier participante de una franquicia, llámese franquiciatario, franquiciante o empleado, probablemente consiste en percibir y más importante aún, en transmitir las innovaciones que localice con la posibilidad de alterar los recursos con los que se han creado los resultados actuales como base para mejorar y establecer las metas creativas, sobre todo si tal cambio se efectúa sistemática y eficientemente en todas las unidades una vez puesta a prueba y aprobado en la unidad piloto.

Existen tres categorías de comunicación que afectan la información de cualquier participante dentro del sistema de franquicias y son:

- "1) La información técnica que es aquella que nos indica que hacer.
- 2) La información de coordinación que nos dice quien trabaja con quien.
- 3) La información motivadora y de actitud que es la que nos da aliento." 29

29. Hampton R., David. *Administración Contemporánea*, pág. 409.

**INFORMACION TECNICA  
QUE HACER, COMO Y  
CUANDO HACERLO**

**INFORMACION DE  
COORDINACION= QUEN  
TRABAJA, CON QUIEN**



**DESEMPEÑO  
DEL EMPLEADO  
EN PUESTO**



**INFORMACION MOTIVADORA Y DE ACTITUDES = ALIENTO**

Para una explicación más completa de estas tres categorías, pongamos un ejemplo: Supongamos que un nuevo franquiciatario entrara a formar parte del sistema de franquicias de la empresa "X", en este caso la información técnica estará dada por el manual operativo; la información de coordinación esta dada por el manual de organización; la información motivadora y de actitudes es la que le dará el franquiciante al franquiciatario en cualquier momento, llámense motivación, aclaración u opinión.

La información puede ser transmitida directa o indirectamente, (teniendo cualquier tipo de información la misma importancia, no siendo relevante como sea transmitida). Estamos hablando de comunicación directa, cuando ésta se da por escrito a través de un "diskette", o de cualquier otro tipo de transmisor que tenga algún respaldo, o que pueda ser consultada más de una vez, es decir, que la información permanezca idéntica en ese medio físico hasta que éste sea destruido. Hablamos de comunicación indirecta cuando ésta es transmitida oralmente o a través de actitudes y/o repuestas como pueden ser motivación, lenguaje corporal, o a través de cualquier tipo de transmisor que no tenga ningún respaldo físico o material y que no pueda ser omitido más de una vez, exactamente igual que la primera vez.

En ambos casos existe la posibilidad de que la persona que reciba la información no la interprete como se deseaba, podemos decir que existe un menor porcentaje de que la información sea interpretada diferente a través de la comunicación directa, ya que la escritura representa símbolos que son conocidos por la gente en general donde un símbolo no posee otro significado

más que el que tiene por sí solo: la letra "A" representa ese símbolo, veamos por ejemplo, el levantar la mano puede ser interpretado como un alto total, o como dar continuidad.

A través de la transmisión directa, encontramos que hay un respaldo en el caso de la comunicación, existirá un aporte y de ahí la importancia de que el manual forme parte de este tipo de comunicación ya que podrá ser consultado una y otra vez cuantas veces sea requerido y la información seguirá siendo la misma.

Dentro de un contrato de franquicias, no existe ninguna cláusula dirigida a la comunicación, sin embargo, indirectamente se ve representada en el manual de operación el cual sí es formalmente parte integrante del contrato de franquicias.

Los grandes y principales conflictos son el resultado de una mala y deficiente comunicación; muchas veces se pensará que se está haciendo lo correcto, cuando en realidad se está haciendo totalmente lo opuesto y muchas veces no es problema de quien recibe la información sino de quien la da. Aquí hay que poner extremo cuidado de cómo, cuándo y quién es el responsable de comunicar la información.

De aquí que la elaboración de los manuales tendrá que ser revisado una y otra vez por aquellas personas que tengan la autoridad de aceptarla contemplando que lo que se quiera comunicar sea realmente claro y pueda ser

perfectamente comprendido por todas aquellas personas que aún no forman parte del sistema de franquicia, pero que se vea relacionando con el medio.

Siempre es importante tener un lazo que una a los franquiciantes con los franquiciatarios, y uno de ellos es la comunicación.

" Es importante y necesario mantener informado al franquiciatario sobre:

- \* Desarrollo de nuevos productos.
- \* Desarrollo de campañas promocionales.
- \* Oportunidades de nuevos programas de entrenamiento.
- \* Resultados mercadológicos.

\*Cambios en la legislación para mantener un proceso constante de comunicación con los franquiciatarios, el franquiciante podrá adoptar planes que incluyan:

- a) Visitas periódicas a los franquiciatarios.
- b) Correspondencias y reuniones con los franquiciatarios.
- c) Seminario de entrenamiento
- d) Encuentros regionales o nacionales." 30

30. *Huerdo Lange, Juan, Op., cit., pág. 29.*

### 3.3. TIPOS DE FRANQUICIAS.

Antes que nada hay que comprender que una franquicia no puede encasillarse a un solo tipo de negocio, el sistema de franquicias puede desenvolverse bajo muy diversos lineamientos. Para empezar, la franquicia puede desarrollarse en tres diferentes ámbitos: el primero se da cuando el desarrollo de la empresa franquiciada tiene su origen en el mismo país donde está operando; el siguiente cuando el desarrollo de la franquicia tenga lugar en un segundo país que se vio en la necesidad de importar este sistema; y el último, aparece después de haber tenido un excelente desarrollo en el país donde se originó y comienza a exportar su concepto a un país diferente.

Hay que hacer la aclaración que los tres casos se pueden dar en el mismo país al mismo tiempo, es decir en un sólo país se pueden crear, importar y a la vez exportar franquicias.

En México se habla de que hemos atravesado ya por una primera etapa donde la existencia de franquicias extranjeras pertenecientes al segundo caso, es decir las de importación, eran las que predominaban proviniendo principalmente de E.U., mientras que ahora nos encontramos en la segunda etapa con franquicias del primer caso, dándose así el nacimiento de franquicias de origen mexicano.

El concepto de "Franquicia Madre" no es otro que la propia empresa donde se originó la franquicia, no importando si las unidades están

operando en el mismo o en otro país.

Hablamos de "Franquicia Maestra" cuando en el país donde se desarrolló, el franquiciante concede los derechos a alguna persona física o moral para operar, dirigir y franquiciar su empresa bajo los lineamientos previos establecidos para un segundo país. Es por esto que a veces hemos escuchado que una franquicia madre ha otorgado una o varias franquicias maestras y ésta a su vez se encuentran operando unidades a través de todo su territorio.

Las unidades o "negocios franquiciados" se pueden considerar como sinónimo de sucursales, con la excepción de que éstas últimas pertenecen a un mismo dueño mientras que en el caso de las unidades se puede hablar prácticamente de dos: primero de un número indefinido de franquiciatarios, quienes se han hecho "dueños de sus propios negocios" y después de un franquiciante, quien es propietario de la franquicia madre y que es responsable de otorgar asistencia técnica y apoyo para su operación al primero, para juntos crear una misma empresa.

Podemos aquí hacer otra distinción: una franquicia no es lo mismo que una concesión o licencia de marca. Al otorgar la franquicia automáticamente se está contemplando la licencia de marca, pero en este caso se cuenta además con la transmisión de conocimientos técnicos y en el caso de la franquicia de formato de negocio se recibe también asistencia y apoyo así como un manual de operaciones. El pago de regalías en la franquicia

representa otro punto que no se da en la licencia de marca.

De entre los tres tipos de franquicias existentes el que más se le parece a una licencia de marca es la franquicia de producto y marca registrada donde ésta "no es mas 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 comercializará y/o distribuirá el franquiciatario" 31

Es decir que el franquiciatario además de estar aceptando los derechos al uso de la marca y de la compra exclusiva del producto, también se está comprometiendo a comercializar y/o distribuir el mismo respetando límites territoriales. A este tipo de franquicias pertenecen las refresqueras donde el franquiciatario esta recibiendo un ingrediente esencial además de ciertos conocimientos técnicos para el procesamiento o manufactura del producto para su próxima distribución o comercialización haciendo uso exclusivo de la marca.

Después tenemos la franquicia de distribución exclusiva donde " El franquiciante utiliza el sistema de franquicias únicamente para comercializar sus productos, que no puede distribuir por ningún otro canal paralelo a la red de franquicias. Contrariamente a lo que ocurre con la primera categoría, aquí el franquiciante no se compromete a respetar límites territoriales" 32

31. *González Calvillo, Op. cit., pág. 25.*

32. *Huerdo Lange, Juan, "Lo que ud. debe saber", Expansión, Agosto 21, 1991, pág. 184.*

Las concesionarias de automóviles, algunas tiendas de ropa y las gasolineras son un claro ejemplo de este tipo de franquicias.

Por último encontramos la franquicia de formato de negocio la cual "además de la marca y productos en exclusividad, el franquiciatario recibe por parte del franquiciante el sistema completo para la operación del negocio. Aquí la clave del éxito es el sistema de operación más que el producto o la marca. Además el franquiciatario recibe asistencia directa en la elección del mejor establecimiento para instalar el negocio, entrenamiento (de introducción y durante el desarrollo de la empresa), publicidad y una adecuada organización de la red de proveedores." 33

Es decir que aquí se espera que toda la información contenida en el sistema global de la empresa sea transmitido en su totalidad al franquiciatario para crear una unidad franquiciada que en teoría sea prácticamente igual que a la franquicia maestra. El franquiciatario además de recibir la licencia de marca, recibe el apoyo y asistencia técnica permanente y actualizada por parte del franquiciante el cual se ayudará con manuales operativos y visitas periódicas, a su vez se compromete a respetar límites territoriales garantizándole así al franquiciatario la exclusividad de la marca. Grandes firmas mundiales pertenecen a este tipo de franquicias como son Mc.Donalds, Howard Johnson, Domino's Pizza, Baskin Robbins, Alphagraphics, entre otras.

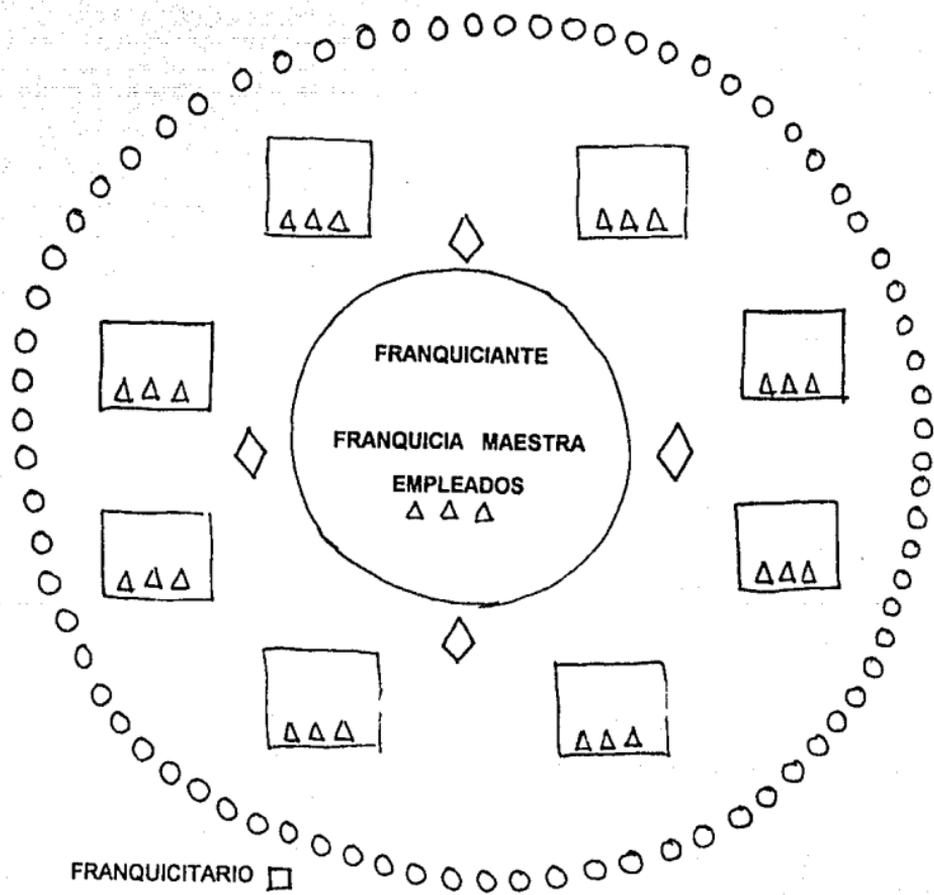
33. *Ibidem*.

### **3.4.COMONENTES HUMANOS DE LA FRANQUICIA.**

El sistema de franquicias abre a México enormes posibilidades de crear empleos, adquirir tecnología y desarrollar proveedores en territorio nacional. El recurso humano representa en el sistema de franquicias una parte importante de que los resultados obtenidos sean los esperados.

Dentro del sistema de franquicias podemos contemplar 5 representaciones de recursos humanos:

- 1.- El franquiciante: representa la fuente de esfuerzos y experiencias laborales, y será el que se encuentre en el centro de toda la operación.
- 2.- El franquiciatario: representa la fuente de interés y próximo trabajo y esfuerzo, y se encontrará alrededor del franquiciante.
- 3.- El empleado: representa la fuente de trabajo que observa que a través del tiempo , y dadas las circunstancias, siempre existirán las posibilidades para poder transformarse en franquiciatario. Se encuentra al rededor de cada franquiciatario y dentro de él y del franquiciante.
- 4.- El cliente: representa la fuente de ingresos y será el juez que dictamine si el negocio es apto de franquiciarse y si éste está siendo bien representado por el franquiciatario, o sino está dando el resultado esperado. Se encuentra alrededor de todo el sistema de franquicias.
- 5.- Proveedores: Por lo general se encuentran asociados con los franquiciante y en ocasiones los franquiciatarios recurren a ellos también. Aunque no intervienen de manera directa en el manejo de la franquicia, si influyen en la calidad del producto o servicio.



FRANQUICITARIO □  
 EMPLEADOS ▲▲▲  
 CLIENTES ○○○○  
 PROVEEDORES ◇

Los cinco juegan papeles muy distintos pero de importancia determinante, si llegara a faltar alguno de ellos el sistema de franquicias se vería roto e incompleto.

Debido a que vivimos en una sociedad capitalista de consumismo, podemos decir con toda certeza que todos formamos parte directa o indirectamente del sistema de franquicias, quizá no fungimos el papel de dueños o el de trabajadores, pero todos lo desempeñamos como consumidores, analizando y buscando a diario alguna especialidad que pueda satisfacer nuestras más mínimas y caprichosas necesidades, las cuales las encontramos satisfechas en los más diversos servicios.

La motivación juega un papel definitivo alrededor del sistema de franquicias, ya que es a través de ésta que el Abogado, Arquitecto, Contador, Ama de casa, decide abandonar a la empresa para la cual ha trabajado tantos años, en orden de abrir su propio negocio.

A continuación veremos más detalladamente las características de dos de los elementos humanos del sistema de franquicias, el del franquiciante y el del franquiciario. Dejando a un lado el de los empleados, los consumidores y los proveedores por ser tan amplias y diversas sus características.

#### **3.4.1. FRANQUICIANTE.**

Se define franquiciante a "aquel que posee una determinada marca y tecnología (knowhow) de comercialización de un bien o servicio, cediendo

contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los Franquiciatarios."<sup>34</sup>

Son ellos, los franquiciantes, responsables en gran medida de que el negocio o empresa funcione adecuadamente. A través de su experiencia, el tiempo ha demostrado que poseen la tecnología, los conocimientos, los recursos financieros y tecnológicos como para poder franquiciar su negocio. Sin embargo, no todos los que se hacen llamar franquiciantes, poseen todas estas cualidades. En los últimos años, una serie de empresarios, poseedores de un gran poder, creen y hacen creer a la gente que los rodea, que el respaldarse tras un nombre comercial reconocido será suficiente para desarrollar la franquicia.

El proceso de evolución del franquiciante es sencillo y lógico de comprender, en un principio, todos aquellos que ahora son franquiciantes comenzaron por tener pequeños negocios, que a través de su esfuerzo lograron formar grandes empresas, representativas de calidad, buen precio, y buen manejo de su mercadotecnia, pero que una vez llegado a su punto más alto de producción, su distribución resultaba insuficiente y debieron comenzar a buscar nuevos lineamientos para poder lograr la expansión de su producto sin descuidar la calidad y cualidad del mismo. Parecía imposible lograr esto a través de sus empleados, ya que era un poco difícil lograr que un gerente o un

34. Huerdo Lange, Juan, *Op. cit.*, pág. 8.

supervisor, dejando las excepciones, se viera del todo interesado por dejar algo más que su trabajo físico e intelectual; con ésto nos referimos a que estas personas no estarían del todo interesadas en quedarse a trabajar horas extras sin remuneración alguna, o no estarían dispuestos a dar sus mejores ideas para que después el jefe fuera quien ganara todo al final. Así es que los dueños se encontraban en una posición un poco difícil. Es por ésto que deciden franquiciar sus negocios, de esta manera, todos serían dueños y todos estarían dispuestos a dar todo por el negocio ya que finalmente serían recompensados por su trabajo, con un ancho camino hacia el futuro los franquiciantes verían así su problema de distribución resuelto.

Son los franquiciantes, los encargados de llevar la coordinación de las franquicias, del mercado y del desarrollo de programas de franquicias. Sin embargo, no está de más el mencionar que no por ésto el franquiciante es la parte más importante de una franquicia, el franquiciario lleva una igualdad en su importancia. (Más adelante, en el próximo punto se hablará de ello).

Tal vez al principio de toda la operación, será mas difícil para el franquiciante el aceptar que su negocio será franquiciado, ya que con ésto tiene que ceder gran parte de su autoridad y de sus responsabilidades y ponerlas en manos de personas que si bien, tuvieron que pasar por un gran número de pruebas para poder ser franquiciarios, no se puede estar el 100 % seguros que responderán tal y como los resultados lo demostraron, pero después de todo son los franquiciantes los que siempre llevarán la ventaja sobre los demás ya que fueron ellos los que tuvieron que experimentar los

tropezos que el negocio les fue imponiendo.

Esta relación recién inventada o creada, se puede explicar en similitud para un mejor entendimiento, como la relación existente entre padre e hijo; siendo el padre el franquiciante (quien transmite todos los conocimientos, experiencias, vivencias, etc.) y el hijo el franquiciatario (quien absorbe todos los conocimientos, experiencias, aciertos y errores de su padre). El franquiciante (padre) ve reflejado en el franquiciatario (hijo) su logro en cuanto a expansión geográfica, consumidores, y en cuanto a ganancias o utilidades remunerables.

Gran medida de los resultados obtenidos, dependerán de la capacitación que el franquiciante otorgó a los franquiciatarios. Este será el primer punto, y uno de los más importantes para asentar las bases del camino que tendrán que recorrer. Los franquiciantes son responsables de enseñar las técnicas para lograr un mejor servicio. Dentro de esta senda, el franquiciante se verá auxiliado por el manual operativo.

El franquiciante no debe buscar el obtener ganancias a corto plazo a través de las franquicias, al contrario, debe esperar lograrlas pero a través de un largo camino.

Se resumen así las ventajas que posee un franquiciante al franquiciar su negocio:

"1.- Las inversiones necesarias para la expansión se reducen.

- 2.- Es posible lograr un crecimiento acelerado .
- 3.- El problema gerencial y financiero de la administración de nuevas unidades queda resuelto.
- 4.- La difusión de la marca y la apertura de nuevos mercados se incrementa.
- 5.- Se limitan los pasivos operativos derivados de inversiones en capital de trabajo." 35

### 3.4.2.FRANQUICIATARIO.

Se define franquiciatario a "aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio." 36

El franquiciatario es aquel que se compromete a formar parte de la familia de franquicia que representará. El confía plenamente en que el producto del negocio, hablese de servicio o de un producto de consumo, ya ha pasado por todas las pruebas necesarias para que sea aceptado por el público y para que haya demostrado que se puede mantener en el mercado con un margen de utilidad.

El empresario que desee transformarse en un franquiciatario deberá de llevar a cabo una extensa etapa de planeación. Deberá pensar cual es

35. Fuente: Centro Internacional de Franquicias.

36. Huerdo Lange, Juan, Op., Cit., pág. 8.

realmente el giro al cual quiere pertenecer y deberá elegir cuidadosamente al franquiciante con el que quiere negociar. Muchas veces quizá se haya encontrado el giro adecuado, la marca adecuada, la zona geográfica adecuada y se esté contento con los demás requisitos que se tengan que cumplir y sin embargo, quizá el único obstáculo que exista sea el franquiciante.

En la relación que existe dentro de una franquicia no sólo deberá concederse importancia a las relaciones comerciales, financieras o tecnológicas ya que existe un factor más importante que son los recursos humanos.

Del franquiciatario dependerá totalmente la imagen que el consumidor tenga del producto y que ésta siga siendo igual o mejor de lo que ya era.

Aunque se haya firmado un contrato en el cual se establecen los puntos a seguir, si el franquiciatario no se apega a ellos puede ser causa de terminación del mismo y que éste dejará de formar parte de la franquicia, sin embargo, el daño que le habrá hecho al franquiciante será mayor que el que se habrá hecho a sí mismo. Así pues, el franquiciante representa el alimento para el franquiciante.

El franquiciatario encontrará el surco ya abierto para su negocio; lo que tiene que hacer es llevar a cabo lo que le dice el manual operativo que le entregara el franquiciante ya que si sigue las instrucciones del mismo, encontrará que su negocio funcionará plenamente, si no, significará que existió

algún paso o procedimiento que pasó por alto o que modificó, trayendo como resultado el no alcanzar el objetivo principal de la franquicia. El franquiciatario debe estar consciente de que ahora forma parte de un sistema de franquicias y que por lo tanto tiene socios con los cuales deberá formar un equipo de trabajo que lo llevará a la culminación de sus objetivos.

En resumen diremos que los principales beneficios que representan para el franquiciatario un sistema de franquicias son:

"1.- Se cuenta con el respaldo de una estructura comercial, operativa y tecnológica desde el inicio del negocio.

2.- Se reduce el riesgo inicial al tener como base la experiencia operativa de una o varias unidades piloto.

3.- Se cuenta con un entrenamiento inicial y soporte operativo permanente.

4.- Se beneficia de las economías de escala generadas por la operación conjunta de varias unidades.

5.- Se incrementan las posibilidades de obtener financiamiento al estar bajo la dirección y supervisión de un negocio de rentabilidad probada". 37

### **3.5. PROYECTO DE FRANQUICIAS.**

Los cambios visibles de estilo de vida tales como las nuevas modas, tecnologías, hábitos alimenticios, etc., son inmediatamente apreciables y

37. Fuente: Centro Internacional de Franquicias.

rápidamente aceptados por la mayoría de la gente, trayendo como consecuencia que también cambien los estilos de vida real de los negocios nacidos de las presiones del cambiante medio ambiente económico en donde se practica la administración, particularmente en los medios de distribución de los productos, la expansión y la liquidez de efectivo.

Vivimos en un mundo que día a día nos parece más pequeño, debido a la velocidad que la tecnología y la comunicación nos ha permitido alcanzar, no nos parece nada extraño el poder saber que es lo que está ocurriendo del otro lado del continente con tan sólo hacer uso de algún medio de comunicación, que en fracción de segundos nos pondrían al tanto. Pues bien, lo mismo pasa con los productos que día a día son consumidos por diversas culturas, las cuales van cambiando sus hábitos de consumo, y se van transformando en clientes potenciales a través de todo el mundo. Así, un consumidor que está acostumbrado a cierta clase de servicios con los cuales está satisfecho, podrá encontrar esas mismas ventajas alrededor de todo el mundo; ésto gracias a lo que denominamos el sistema de franquicias. A través de todo el mundo encontramos las mismas marcas, los mismos productos y los mismos servicios y México no es la excepción.

Pero no todo es tan fácil como parece, existen diversos puntos y rutas que deberán seguirse como único camino para llegar al éxito.

Cuando se está dispuesto a entregar todo por la empresa, no importan los sacrificios que se tengan que hacer si a final se llega al éxito deseado, pero

¿quién nos puede asegurar ese éxito?, ¿quién nos puede decir que nuestra empresa será rentable y que tendrá liquidez?, ¿quién nos puede mostrar lo que ocurrirá en un futuro y los tropiezos que tendremos?, acaso ¿existe alguien que nos asegure que nuestro producto será aceptado por el público consumidor?

Al analizar todas estas perspectivas, ¿quién rechazaría la ayuda de aquel quien tuviera las respuestas a nuestras dudas?. Pues bien, eso es lo que representa pertenecer a un sistema de franquicias. Implica el formar parte de un conjunto de empresarios que ya han pasado por todas estas dudas y tropiezos, y que ya obtuvieron la experiencia suficiente para saber cuales son las ventajas o desventajas de proporcionar de determinada manera el servicio que se debe dar a nuestros clientes, que poseen los conocimientos necesarios para la toma de decisiones importantes en el momento más adecuado y que tienen el conocimiento de los beneficios o infortunios por los cuales podemos pasar. Son ellos los que nos enseñarán y ayudarán a que nuestra franquicia, nuestro propio negocio, pueda seguir los mismos pasos que ellos siguieron para lograr su meta.

Pero, ¿cómo saber cuál franquicia es la que representa para nosotros la mejor opción?. Cabe mencionar que durante la etapa de investigación no sólo existirá el punto de vista del franquiciatario, sino que la investigación será mutua, ya que el franquiciante también realizará una investigación minuciosa que le permitirá elegir mejor entre sus candidatos.

A continuación damos algunos puntos que podrán servir como recomendaciones para tomar la decisión determinante.

### **3.5.1. RECOMENDACIONES PARA IMPLANTAR UNA FRANQUICIA.**

El franquiciante debe estar siempre en la mejor disposición del cambio cuando el franquiciatario tenga alguna "buena idea", siempre y cuando este cambio sea 100 % para mejorar y que no sea perjudicial para la franquicia.

La búsqueda de créditos bancarios es muy importante ya que el dinero no debe ser un obstáculo para el logro de nuestros planes.

Si está pensando en formar parte de un sistema de franquicias se debe estar de acuerdo en que habrán de existir ciertos requisitos primordiales a llenar y ciertos pasos lógicos a seguir. A continuación mencionamos algunos de ellos:

Cuando se va a establecer una empresa de cualquier tipo surgen dos alternativas: la primera, la de crear una empresa nueva, la segunda, es comprar una que ya esté operando. El sistema de franquicias representa estas dos alternativas en una, primero porque si se está interesado en formar parte de un sistema de franquicias, estará creando una nueva empresa, que será por otro lado la representación de una parte proporcional del sistema del que forma parte, y representa la segunda alternativa porque a pesar de estar creando una nueva empresa, su operación será similar a la de una que ya se encuentra operando, que sería el reflejo de la franquicia maestra. De cualquier manera,

existen ciertos factores que deben analizarse antes de invertir su tiempo , su dinero y su trabajo. Se puede empezar por analizar los siguientes puntos:

- Con cuánto capital cuenta, o si necesita conseguir algún crédito.
- La localización geográfica de su negocio.
- Giro de su empresa.
- Si será único dueño o tendrá socios.
- Cuál va a ser el producto o servicio que quiera comercializar.
- Cuánto personal piensa manejar.

-Qué tan amplio es su conocimiento sobre el giro de la franquicia de la que quiere formar parte. Una vez que ya se tengan un poco más en claro estos puntos, es recomendable que se dirija a una empresa especializada en la orientación a futuros franquiciatarios, en donde encontrará asesoría para que pueda ser asistido y poder elegir así el negocio que más atractivos le ofrezca de acuerdo a sus intereses.

Cuando ya se haya tomado la decisión, se pensará en la oportunidad de riesgo, recuperación de la inversión y un conocimiento más profundo acerca de la franquicia elegida.

En el apéndice 3 citamos un cuestionario conteniendo cinco temas de relevante importancia referente a lo que el franquiciante deberá ofrecer al futuro franquiciatario para que éste tenga una visión más amplia de las franquicias.

### **3.5.2. PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR UNA FRANQUICIA.**

A continuación procederemos a ilustrar la forma en que se puede establecer el desarrollo de un sistema de franquicias. Los pasos que describiremos se han venido formando a través de la experiencia de muchas empresas. Es necesario recalcar que los mismos deben adaptarse para que resulten adecuados a las circunstancias particulares en que vayan a aplicarse.

Dentro del sistema de franquicias encontramos dos puntos de vista cuando se quiere establecer una franquicia, el del franquiciante y el del franquiciatario.

#### **3.5.2.1. PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR UNA FRANQUICIA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIANTE.**

Existen seis pasos fundamentales para el desarrollo de un sistema de franquicias:

##### **1.- PLANEACION DEL SISTEMA.**

Antes de comenzar a reclutar a los franquiciatarios o de poner en operación la franquicia piloto, el franquiciante debe establecer, como en todo proceso administrativo, su plan estratégico tanto a corto como a largo plazo, con objetivos y metas bien definidos. Como sistema, la franquicia maestra requiere la determinación de tales objetivos para cada una de las franquicias otorgadas, donde se busque algún control de la actuación y el mejoramiento de la misma. Las franquicias maestras pueden tener una sola medida de actuación, pero a la vez que se va adquiriendo experiencia, se hace obvio que esa medida, no se puede aplicar como un patrón rígido por igual, a cada una

de las unidades; sin embargo, requieren medidas de franquicias que sean consistentes con las se utilicen para el sistema franquiciario de que formen parte.

El empresario, futuro franquiciante, deberá hacer un análisis profundo de su negocio, en donde deberá encontrar si su negocio es realmente factible de ser franquiciado. Deberá tomar en cuenta que su negocio, además de mantener el giro sobre el que trabaja adquirirá también, siendo este de mayor importancia, el de venta y servicio de franquicia. No está de más, hacer la recomendación al empresario, que deberá principiar por tener un cronograma de acción, donde se estipulen y definan las etapas que deberá seguir.

## 2.-INSTALACION DE LA UNIDAD PILOTO.

Durante esta etapa se llevará a cabo la implantación física de una unidad piloto que nos servirá para experimentar y llegar a desarrollar en practica todo lo que ya se ha analizado en teoría.

El franquiciante se transformará en un experto donde los controles administrativo se convertirán en una especie de torniquete que le dará la autoridad de apretar tan fuerte donde sea necesario para lograr un mejor efecto, lograr que todas las partes se integren en un equipo unificado que permita aprovechar las ventajas de sus puntos fuertes.

A diferencia de las otras etapas, en ésta se agradecerá encontrar errores que a pesar de que representen pérdidas económicas en tiempo y

trabajo, tendrán menor importancia que aquellos errores encontrados una vez establecido el sistema y que en determinado momento darían lugar a grandes pérdidas y desprestigio para el nombre comercial.

Durante esta etapa el franquiciante terminará de desarrollar la elaboración de los procedimientos administrativos como son el manual operativo, el manual de organización, el sistema de ventas, el sistema de control y evaluación, etc.. La unidad piloto es un reflejo de lo que puede llegar a ser en un futuro el sistema de franquicias de ese nombre comercial, así que servirá para atraer a franquiciatarios. El franquiciante determinará la demanda real existente entre los clientes por la oferta de la franquicia y entre los consumidores y el producto mismo y podrá ver si realmente le es conveniente seguir adelante o si es mejor buscar nuevos caminos.

Esta fase puede resultar un tanto costosa ya que comprende la instalación física de un punto de venta, sin embargo no debe representar un gasto sino una inversión. Resulta imposible el querer eliminar esta etapa, ya que no se podrían poner en práctica las estrategias planeadas previamente ocasionando así tantas fallas no sólo administrativas, sino también operacionales que seguramente nos llevarían al cierre del negocio.

Algunas de las ventajas de poner en práctica una unidad piloto son:

A) Determinar la demanda existente entre los clientes potenciales por la oferta de la franquicia.

B) Comprobar si la situación geográfica del sistema franquiciado es el adecuado.

C) Asegurarnos que los puntos que se planearon en las etapas anteriores estén funcionando correctamente.

D) La unidad piloto servirá de centro de capacitación para los futuros franquiciatarios.

E) La unidad piloto servirá de centro de capacitación para los empleados de las futuras franquicias.

F) Se detectarán los más mínimos detalles que puedan representar grandes fallas en el futuro.

G) Será el punto de venta del sistema de franquicias.

H) Se facilita una descripción más detallada de todos los procesos, especificaciones y sistemas operativos que nos servirán como base para la elaboración del manual de operaciones.

I) Servirá de mercado de prueba para ver la capacidad potencial que tendrá respecto a consumidores.

J) Es una base de apoyo para los futuros franquiciatarios.

### 3.- ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO.

Una vez establecida la estructura del sistema, la premisa fundamental será la de fijar las bases para lograr la transferencia del franquiciante a sus futuros franquiciatarios de tecnología y conocimientos, debiendo elaborar un plan de trabajo en el que el franquiciante establezca cuáles son los requisitos que deberá llenar el franquiciatario, donde se defina cuántos, cuáles, cómo y dónde se ubicaran geográficamente los franquiciatarios. El punto anterior, es

de gran importancia, ya que es aquí en donde el franquiciante establece los puntos que el franquiciatario deberá seguir al pie de la letra como pueden ser las características específicas de arquitectura, requerimientos de equipo, mobiliario y de trabajo, requerimientos de operación, de capacitación, y en general todos aquellos previos que existan antes de la apertura de la prueba piloto.

Dentro de esta etapa el franquiciante fijará las cuotas que el franquiciatario deberá cubrir, tanto la cuota inicial que el franquiciatario deberá pagar por los derechos de franquicia, como de la cuota periódica de las regalías que recibirá, el entrenamiento, apoyo técnico y operativo, estrategias comerciales, publicidad y por el mejoramiento del sistema de la franquicia.

Además de lo anterior, el franquiciante deberá definir en esta etapa todos los términos generales que englobarán la futura relación existente entre él y el franquiciatario como puede ser el tipo de contrato.

#### 4.- DESARROLLO DE LA FRANQUICIA:

Después del período de prueba en la unidad piloto, y que todos los detalles han sido aprobados, se lleva a cabo el desarrollo de la infraestructura que incluye los siguientes puntos:

##### A) Prospecto de franquiciatarios:

El franquiciante deberá realizar un proceso de eliminación en donde

buscará obtener una lista de posibles prospectos.

El franquiciante deberá buscar ciertas cualidades dentro de las cuales podemos incluir que la (s) persona (s) interesada demuestren tener poder económico potencial, capaz de financiar la adquisición y arranque de a franquicia, o en su excepción, demostrar que tiene la posibilidad de conseguirlo, probando que es una persona que demuestra tener interes y entusiasmo por el negocio, que esté seguro que el giro escogido es el que más le convence para formar parte, y por último buscar que exista una compatibilidad de objetivos entre ambas partes.

#### B) Selección y reclutamiento de los franquiciatarios:

Durante este proceso se lleva a cabo la selección de candidatos de entre aquellos que figuraban como prospectos, únicamente se seleccionarán aquellos que hayan llenado por completo los requisitos necesarios y que sigan dispuestos a formar parte de una franquicia.

#### C) Preparación del contrato:

Dentro del contrato existirán las cláusulas que serán el enlace entre el franquiciante y el franquiciatario. En él se estipulan las obligaciones y derechos de ambas partes. Es necesario que éste sea elaborado y firmado ante un notario.

#### D) Capacitación y entrenamiento:

A través de ésta se le da un apoyo permanente al franquiciatario. Se le

enseña como y cuando deberá llevar a cabo las operaciones, así como el grado de calidad que deberán manejar. La capacitación no da únicamente para el franquiciatario, sino que se extiende hasta sus empleados. Decimos que es un apoyo permanente porque el franquiciante siempre se encontrará abierto a la opción de dar capacitación en caso de que surgiera un nuevo producto o servicio, y éste modificara algún paso en la operación ya establecida.

**E) Manual de operación:**

Se le hará entrega del manual de operación a los franquiciatarios para que lo lean, lo analicen y lo más importante lo pongan en práctica, sabiendo de antemano que siempre podrán consultarlo, o bien que siempre podrá contar con el apoyo del franquiciante para aclararle cualquier duda.

**F) Espíritu de lealtad:**

Es importante que el franquiciatario posea desde un principio y mantenga un espíritu de lealtad hacia la franquicia, debiendo ser recíproco, ya que el franquiciante debe tener el mayor respeto hacia sus franquiciatarios.

**G) Local:**

Gran parte del éxito de un negocio depende de la imagen que refleja el establecimiento. Hay que tomar en cuenta que la unidad piloto es un patrón a seguir por todos los franquiciatarios, para que aún cuando cada una de las franquicias constituya un negocio independiente, todos posean la misma imagen y formen así un solo y mismo concepto. Antes de establecer el local, es

necesario llevar a cabo un estudio de mercado que sea una guía para seleccionar cual es la mejor ubicación geográfica del negocio. Debemos tomar en cuenta que el franquiciante determina una extensión mínima de la superficie del local, así como también hay que considerar que el franquiciatario tiene el derecho de poseer la protección territorial, así como el franquiciante tiene la obligación de darla. Con esto queremos decir, que aún cuando consideremos que "x" ubicación es la mejor para nuestro local, si esa zona ya está cubierta por otro franquiciatario, no podremos ocuparla aún cuando tengamos todas las facilidades para establecernos ahí.

Otro aspecto importante es el diseño y la decoración que se emplearán en el local, ya que deberán seguir el mismo parámetro que se tenga en todos los establecimientos franquiciados del mismo sistema.

Cuando se trate de la extensión o tamaño del local deberán analizarse puntos como la capacidad y espacio existente para la instalación de maquinaria o equipo, mobiliario, almacenamiento del producto (en caso necesario), áreas de estacionamiento, y espacio para la instalación de anuncios publicitarios.

H) Asesoramiento en la apertura y lanzamiento del nuevo negocio con apoyo de personal y equipo especializados:

En esta forma, se tratan de eliminar el mayor número de errores o tropiezos que pudieran surgir en el arranque de cualquier negocio que no pertenezca a una franquicia. También servirá de capacitación para el franquiciatario y sus empleados, que junto con el franquiciante podrán afinar los últimos detalles

que surjan durante la marcha.

#### **5.-CONSEGUIMIENTO Y VIGILANCIA DE LAS FRANQUICIAS:**

Es importante que una vez que se ha llegado hasta este punto se le continúe dando seguimiento y vigilancia a las franquicias, a través de inspecciones periódicas que se realizaran por parte del franquiciante. En estas inspecciones, se deberá llevar un control sobre las operaciones que el franquiciatario esta realizando y sobre el "como" las está llevando a cabo; podemos decir que esta inspección deberá efectuarse por alguien que tenga un alto conocimiento sobre el giro del negocio.

Estas inspecciones representan otro punto de contacto de la comunicación entre el franquiciante y el franquiciatario, ya que a través de ellas, el franquiciatario también tiene la posibilidad de manifestar sus dudas y opiniones acerca del negocio.

Es necesario el establecimiento de sistemas administrativos como son el sistema de ventas, el sistema financiero, el sistema de control y evaluación, el sistema de mercadotecnia entre otros, que permitan un mejor y eficiente manejo de las franquicias, y que funcionen como apoyo para el franquiciante, para poder proporcionar un mejor servicio al franquiciatario.

Como nada es estable, no se pueden dejar de tomar en cuenta los cambios ambientales, políticos, financieros y sociales, ya que se debe llevar a cabo una revisión periódica de todos los planes y sistemas administrativos, así

como también de los manuales, en especial el manual de operaciones, para ver que las actividades ahí establecidas sean paralelas a los requerimientos del negocio y de los consumidores.

Una vez que un negocio franquiciado ha rebasado el año de prueba y ha comprobado que puede seguir adelante, es entonces cuando se puede decir que el franquiciante y el franquiciatario han hecho un buen equipo.

### **3.5.2.2.ETAPAS PARA EL FRANQUICIATARIO.**

Hemos resumido en tres los pasos a seguir para un franquiciatario:

- 1) Decisión de querer formar parte de un sistema de franquicia.
- 2) Integrarse formalmente a una franquicia.
- 3) Echar a funcionar el negocio.

#### **1) DECISION DE QUERER FORMAR PARTE DE UN SISTEMA DE FRANQUICIA:**

Lo primero que aparece es una idea, la idea de querer llevar algo a cabo, de convertir esa idea en algo material, algo tan tangible que nos deje ver sus resultados. De la misma manera, lo primero que debe surgir en un futuro franquiciatario es la idea de tener su propio negocio.

Tendrá que decidir si quiere tener un negocio independiente, donde él sea el único dueño, donde no tenga que compartir sus decisiones con nadie, donde él sea el único responsable del éxito o fracaso de su negocio, o tendrá que decidir si quiere tener un negocio franquiciado donde tendrá que

compartir sus ganancias o sus pérdidas, sus decisiones, donde pasará a formar parte de un equipo y por lo cual no será el único dueño, en donde y quizá éste sea el punto que marque la diferencia de elección, ya que se está contando con la experiencia de una empresa y el prestigio de una marca.

Cuando se tiene la idea clara de querer formar parte de un sistema de franquicias, se comienza entonces una búsqueda de cuales son las franquicias que se encuentran disponibles. Cuando se tiene un buen número considerable de oportunidades se debe de tomar en consideración los siguientes tipos de características, que son los que nos llevarán a tomar la decisión final:

A)Características propias del negocio: cuál es su giro, fecha de inicio, número de franquiciatarios en la actualidad, ganancias que obtiene, gastos que produce, inversión de sus ganancias, lugar que ocupa en el mercado, y en fin, todos y cada uno de los conocimientos generales que podamos averiguar de la empresa.

B)Características propias del futuro franquiciatario: cuáles son sus gustos principales, como ha pensado que sería su negocio en un futuro, a través de productos o a través de servicios, le gustaría tener un trato directo o indirecto con sus clientes, qué tanto puede y quiere invertir y ganar, y si existe alguna afinidad entre él y la franquicia que ha elegido.

C)Características que involucran a ambos: cuanto pide el franquiciante por inversión inicial, por pago de regalías, tiempo de recuperación de la

inversión, apoyo que ofrece el franquiciante a los franquiciatarios, límites del franquiciante y del franquiciatario dentro del sistema.

Para que el interesado tenga una visión más amplia de la situación y pueda estudiarla más a fondo cuidadosamente, puede visitar personalmente a los franquiciatarios que ya están establecidos. Así podrá visualizar como podría ser su negocio. Deberá preguntarle todo cuanto desee saber al franquiciatario, pues éste seguramente ya paso por lo que éste pasará en un futuro si es que decide formar parte de esa franquicia.

## 2) INTEGRARSE FORMALMENTE A UNA FRANQUICIA:

Teniendo en claro las prioridades y objetivos del interesado y habiendo sido tomada la decisión sobre cuál es la franquicia que más le conviene para pasar a formar parte, deberá ponerse en contacto con el franquiciante para expresarle sus deseos.

Se llevará a cabo una entrevista entre ambas partes en donde cada una de ellas expondrán sus condiciones.

Ambas partes analizarán el material de que dispongan para llegar a una resolución; el franquiciante analizará si el interesado es un buen candidato, y éste si es la franquicia que realmente estaba buscando. Si ambas parte deciden que se llenan todos los requisitos, entonces se pasará a firmar el contrato, y el interesado pasará a integrarse formalmente a una franquicia. En caso de que alguna de las partes no esté 100% convencido se tendrá que

esperar otro aspirante o buscar una franquicia más adecuada. Una vez firmado el contrato, el franquiciatario y el franquiciante formarán parte de un mismo equipo y como tal comenzarán a trabajar juntos.

El nuevo franquiciatario será enviado al curso de inducción y capacitación para nuevos franquiciatarios, en donde éstos aprenderán y conocerán más a fondo todo lo referente a la franquicia. Aquí se le hará entrega del manual de operaciones, el cual deberá ser estudiado a partir de ese momento y podrá ser consultado para siempre. El franquiciatario debe estar consciente de que este documento contempla muchos años de experiencia y esfuerzo y por lo cual requiere de toda su ética profesional y seriedad para no revelar lo que este documento contenga.

El franquiciatario le entregará su propuesta de la localización y de las características del establecimiento del local al franquiciante para que éste lo apruebe o en caso contrario buscar otro hasta lograr la aceptación. Franquiciatario y empleados recibirán capacitación y entrenamiento en la unidad piloto, al igual que apoyo técnico y laboral por parte del franquiciante y todo su equipo de colaboradores.

### 3) ECHAR A FUNCIONAR LA FRANQUICIA:

El día de inauguración de la nueva franquicia, y durante un periodo considerable será necesario que el franquiciante brinde apoyo técnico y laboral (después únicamente será a través de visitas periódicas o de aclaraciones del manual), ya que aunque las franquicias de un mismo sistema pueden tener una

sola medida de actuación, al paso que se van abriendo nuevas franquicias, se hace obvio que esa medida no se podrá aplicar por igual a todas las unidades ya que cada una se encuentra bajo situaciones y acciones diferentes. Sin embargo, si se requieren de medidas que sean consistentes y que sean utilizadas en la unidad piloto y tratar de hacerlo mayoritario y unánime en las franquicias.

La fijación de metas del franquiciatario no implica que sus metas están estrictamente centradas en el trabajo sino que sean también una forma de desarrollo personal, que a través de este irá fortaleciendo su espíritu de lealtad.

No existe ningún documento que especifique cuanto tiempo se mantendrá en pie esa nueva franquicia, y haciendo a un lado los factores que no pueden ser controlados por el franquiciante o franquiciatario, si podemos decir que mucho influirá la cantidad y calidad de trabajo que realice este equipo.

"De acuerdo con las estadísticas de Dun Bradstreet, el periodo crítico de subsistencia de un nuevo negocio es del segundo al quinto año de operación y no el primer año."<sup>38</sup> Se debe de seguir dando continuidad y el franquiciatario además de desempeñar su trabajo físico e intelectual, deberá asistir a las convenciones periódicas que haya referentes al sistema de

38. Moreno, Alberto, "Franquicias", *Revista Crecimiento*, junio 1991, pág. 43.

franquicias para ver como han ido evolucionado como empresa y de qué forma ha contribuido su unidad para que esa evolución se haya dado.

Además, deberá realizar el pago de sus regalías; tendrá que participar abiertamente con la persona encargada de llevar la inspección periódica de la unidad, informará de todos aquellos cambios que crea y haga pertinentes dentro de su unidad (estando siempre dentro de los lineamientos ya establecidos), y sobre todo, contribuir con nuevas ideas que sirvan de base para el beneficio del sistema.

## C A P I T U L O   I V

### MANUALES   OPERATIVOS

#### **4.1 LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Principalmente los manuales administrativos son un medio de comunicación interna, generalmente de alguna empresa o institución en donde a través de ellos se transmite información de relevante importancia, decisiones de la dirección concernientes a administración, organización, políticas y procedimientos, contemplados en un determinado documento para consulta de aquellos involucrados al sistema.

En la administración moderna con factores mutantes tanto externos como internos en una organización, se han llegado a considerar a las estructuras administrativas, al planteamiento de políticas y al seguimiento de los procedimientos, no solo como simple elementos de la misma sino mas bien, como herramientas de cambio que se actualizan para buscar nuevos caminos a las oportunidades siendo así más competentes.

"En la actualidad se pone empeño en el uso de manuales para comunicar información relativa a cambios. El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal ejecutivo de los cambios en las actitudes de la dirección, representar gráficamente la estructura orgánica y plasmar por escrito las políticas y procedimientos de la organización." 39

En una encuesta realizada por la American Management Association, representantes de 80 compañías convinieron que son diez los beneficios

39. Lazzaro Victor, *Sistems and Procedures, USA., secon edition, pág. 240.*

básicos que se derivan del empleo de los manuales administrativos:

- 1.- Flujo de información administrativa.
- 2.- Guía de trabajo a ejecutar.
- 3.- Instrucción.
- 4.- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo.
- 5.- Clasificación de la estructura orgánica y de las responsabilidades.
- 6.- Uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas.
- 7.- Coordinación de actividades.
- 8.- Eliminación de duplicaciones innecesarias.
- 9.- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- 10.- Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles." 40

Podemos resumir entonces que el uso de los manuales administrativos serán de gran utilidad para la inducción del nuevo personal en la empresa, para que este conozca los aspectos principales de la organización así como el lugar que ocupará en el organigrama de la misma, las funciones que deberá desempeñar y bajo que normas o políticas deberá desenvolverse. Asimismo para cuando se esté llevando a cabo el desarrollo de algún nuevo proyecto conocer las áreas implicadas, las restricciones que se tienen y los procedimientos con que se relaciona, y por último, para llevar y tener un registro y control sobre todas las actividades que se llevan a cabo y de todo el personal que se encuentra laborando en dicha empresa.

40. *Ibidem*.

Hay que tener extremo cuidado en la elaboración del manual, este debe ser claro, específico y mantener un lenguaje sencillo que pueda ser comprendido por todos; el manual debe resultar ser atractivo para aquel que lo esté consultando, o de lo contrario, se estará corriendo el riesgo de que éste quede archivado para siempre.

#### **4.2. ELABORACION DE LOS MANUALES.**

Según A.F. Bortz, la responsabilidad de preparar los manuales "en muchos casos, la uniformidad en toda la empresa se considera como el objetivo clásico, en la unidad centralizada, todos los miembros pueden dedicar su tiempo por completo al proyecto que tiene entre manos. Es posible asegurar al mayor grado posible, la coordinación de la rutina entre departamentos y la eficacia en toda la empresa." 41

La responsabilidad de asignar la elaboración de los manuales operativos a un grupo de especialistas externos o a los servicios de oficina que suelen ser los departamentos de organización o su equivalente de la propia empresa, recae en la alta gerencia. Los supervisores y los jefes de departamento tienen que intervenir sobre cualquiera que sea responsable en la preparación de los manuales para que no se queden en el olvido algunas necesidades.

La responsabilidad y la autoridad de la elaboración del manual está en manos del órgano elegido para tal efecto, pero se debe consultar a los futuros

41. *Duhait Krauss, Miguel, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, pág. 46.*

usuarios ya que esto puede rendir grandes frutos pues el saber la opinión del usuario siempre es importante.

Cualquiera que sea el departamento o la persona responsable de la preparación del manual, es importante encomendar a una sola persona entendida de lo problemas y pasos de los procesos, ya que el manual debe estar estructurado en forma armoniosa aunque para su elaboración hayan contribuido más de una sola persona.

### **4.3. TIPOS DE MANUALES**

"Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática: antecedentes, fundamentación jurídica, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas y procedimientos de la organización." 42

Los manuales tienen como función primordial, el asignar al personal adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

#### **MANUAL DE ORGANIZACION:**

"Expone con detalle la estructura de la organización, señala los puestos y las relaciones existente entre ellos muestra las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas que forman la organización." 43

42. Duhalt Krauss, Miguel, *Op. cit.*, pág. 20.

43. Duhalt Krauss, Miguel, *Op. cit.*, pág. 21.

Generalmente contienen descripciones de puestos, en donde se detallan las funciones que deben realizarse y el perfil más adecuado para su ocupación, organigramas, en donde se muestra la estructura y jerarquización de la empresa y plantillas de personal.

#### MANUAL DE POLITICAS:

Reúne las políticas de la organización entendiendo como política "una guía de acción, que fija los límites dentro de los cuales deben de realizarse las actividades." 44 Es un documento donde se reúnen todas las normas y políticas bajo las cuales deben regirse las actividades desarrolladas en la empresa y por lo tanto, las políticas deben ser comunicadas a todas las áreas y a todo el personal en general de la organización.

Las políticas escritas en el manual son de carácter normativo y obligatorio.

#### MANUAL DE OPERACION:

"También se le conoce como manual de procedimientos, presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de alguna oficina, departamento, unidad o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método para ejecutar algún trabajo." 45

44. *Duhalt Krauss, Miguel, Op. cit., pág. 22.*

45. *Kellog Graham, M., Preparación del manual de oficina, pág. 6.*

El manual operativo representa una guía de trabajo que plantea los lineamientos que diariamente rigen las actividades que desempeña el personal para el logro de los objetivos de la empresa.

Es una herramienta que cierra todas las opciones dejando solamente aquella que es la apropiada y que todos deberán desempeñar por igual.

#### **4.4. RELACION ENTRE LOS MANUALES DE ORGANIZACION, POLITICAS Y OPERATIVOS:**

Los tres tipos de manuales tienen la misma importancia aunque cada uno abarque funciones diferentes, por la misma razón, es recomendable para tener un buen desempeño del personal la elaboración, uso y actualización de los tres manuales.

El manual de organización establece: los objetivos generales de la organización como objetivos principales y los objetivos de cada una de las áreas que la integran como objetivos subordinados, las funciones de las áreas que integran la organización, las descripciones de puestos y la estructura orgánica, es decir el manual de organización establece la estructura y formalización de la organización.

El manual de políticas normatizará las funciones establecidas en el manual de organización, estableciendo así los límites de autoridad y

responsabilidad de los ocupantes de diversos puestos directivos.

El manual operativo contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de un área o de dos o más de ellas.

Se aconseja seguir el método deductivo para la elaboración de los mismos, primero elaborar el manual de organización para establecer funciones y áreas responsables en la organización, posteriormente el manual de políticas normalizará esas funciones y por último el manual operativo, propósito de ésta tesis, que nos mostrará los pasos a seguir y las áreas implicadas.

## **4.5. EL MANUAL OPERATIVO**

### **4.5.1 DEFINICION.**

El manual operativo es una herramienta, un documento que reúne ordenando todos y cada uno de los diversos pasos y/o etapas para efectuar una actividad, facilitando el manejo de las situaciones cotidianas que se van presentando en las operaciones de un negocio.

### **4.5.2. OBJETIVO DEL MANUAL DE OPERACION.**

Servir de herramienta para el personal de la organización, ayudándolo a normalizar el desarrollo de sus funciones y actividades a través de procedimientos detallados paso a paso, métodos e instructivos, para la obtención de los objetivos de la empresa; además el manual de operaciones es útil para reforzar la capacitación y ayudar al personal tanto en la etapa de

inducción como en las que siguen.

Debido a que este es un documento escrito podrá ser consultado cuantas veces se requiera.

#### **4.5.3. TECNICAS DE RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.**

El levantamiento de la información para la elaboración del manual operativo consistirá principalmente en recopilar datos sobre cada uno de los pasos que conforman un procedimiento de todas las actividades desarrolladas en la organización. Dicha recopilación se podrá hacer utilizando alguna de las técnicas propias para este fin, ya sea directamente a través del análisis de las actividades específicas del personal de cada área o departamento que en ese momento se encuentran desempeñando dentro de la organización, y/o a través de los archivos generales del área y la participación de la empresa en general.

Dentro de las técnicas que se pueden utilizar se encuentran:

- La investigación documental: se refiere al análisis de diversos documentos que de alguna u otra manera se encuentran relacionados con el desarrollo de los procedimientos, algunos de ellos son: manuales, instructivos, formas, diagramas, descripción de puestos, boletines, reportes existentes y demás en el área sujeta a estudio. - La entrevista: se reúne el entrevistador con una o varias personas, de preferencia grupos pequeños para recabar la información relativa a los procedimientos y actividades que ellos efectúan,

describiendo sus funciones, experiencias y sugerencias utilizando como herramienta la comunicación oral. Durante la entrevista el entrevistador deberá explicar a los entrevistados el objetivo y alcance que tendrá la misma. Es muy importante que ésta sea breve, específico, directo y cortés, al mismo tiempo que respete el trabajo, opiniones y sugerencias que tenga el entrevistador y tener extremo cuidado de transcribir la información tal cual le fue transmitida sin intervenir o hacer modificaciones personales a la misma.

" La entrevista deberá contar con preguntas como la siguiente (\*):

- 1.- Nombre del sistema.
- 2.- Objetivo del sistema.
- 3.- Procedimientos incluidos en el sistema.
- 4.- Donde se inicio y donde termina cada uno de los procedimientos.
- 5.- Puestos que participan en cada procedimiento." 46

-La observación directa: esta técnica consiste en llevar a cabo una observación directa en el propio medio en donde efectúan sus actividades para hacer anotaciones que servirán de complemento a la entrevista realizada. Aquí se hace una recopilación de aquellos datos que quedaron omitidos en la entrevista y de las condiciones del medio en el que se desempeñan las funciones y que muchas veces por no ser parte del trabajo cotidiano el entrevistador olvida mencionar.

46. *Kramis Joubanc, José Luis, Sistemas y procedimientos administrativos, pág. 71.*

-El cuestionario: se recomienda que no sean mas de 20 preguntas por cuestionario y que éstas sean claras y específicas de preferencia directas y elaboradas en forma secuencial. La aplicación del cuestionario debe llevar más de 3 minutos para la respuesta de cada pregunta.

#### **4.5.4. ANALISIS DE LA INFORMACION.**

Una vez recopilados los datos necesarios a través de las técnicas ya vistas, se hace el análisis de los mismos que representa una de las partes más importantes en la elaboración del manual, ya que se requiere realizar un examen detallado de la información recabada. El análisis consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información que se integraron con la finalidad de contar con un diagnóstico que refleja la realidad operativa.

Ya recabada la información de las áreas involucradas en el estudio, se procederá a ordenar y sistematizar los datos agrupados a efecto de poder identificar las operaciones implicadas en el procedimiento que se investiga, las áreas que intervienen y las formas que se utilizan.

#### **4.5.5. DIAGRAMACION.**

Una vez recabada, integrada y analizada la información se procede a graficar el procedimiento, siguiendo de manera secuencial las operaciones y los documentos que le acompañan o son generados en cada una de ellas. Las formas utilizadas más frecuentemente para la diagramacion de un

procedimiento son:

1.- Por su presentación:

a) De bloque: El total de las actividades de un procedimiento se presenta en términos generales con el propósito de resaltar determinados aspectos.

b) De detalle: El total de las actividades de un procedimiento se representa a su mínima expresión.

2.- Por su formato:

a) Horizontal y vertical: el flujo de las operaciones se presenta de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo .

b) Tabular o por columnas: es el más recomendado ya que el procedimiento puede ser apreciado en su totalidad con mayor facilidad al presentar en cada columna las operaciones encargadas a esa área y debe utilizarse solo una columna para cada área y presentarlo en una sola hoja .

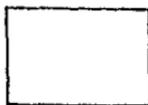
Un diagrama elaborado con una simbología distinta e inconsistente dificultará el entendimiento de procedimiento, de ahí la importancia de unificar los diferentes símbolos utilizados en diagramación .

#### **4.5.6 SIMBOLOGIA.**

Esta simbología fue diseñada por la ANSI ( American National Standard Institute) y es utilizada por la gran mayoría de las empresas, efectuando

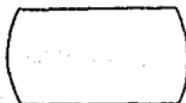
algunas modificaciones de acuerdo a sus propias necesidades.

Debido a que es una simbología conocida mundialmente y para que no existan alteraciones en la información contenida, presentamos textualmente esta que facilita la diagramación de cualquier procedimiento.



OPERACION.

"Este símbolo se utiliza al inicio de cualquier diagramación, también se utiliza para representar a cualquier acto externo como bancos, dependencias oficiales, proveedores, clientes, evitando abrir otra columna. Tanto el inicio como la terminación de un procedimiento debe representarse en la primera columna de diagrama o flujograma. Cuando este símbolo represente factores externos, deberá contener el nombre completo de éste, en los casos en que se utilicen iniciales, se deberá acentuar su significado al pie de la hoja.



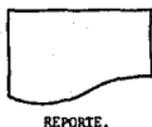
INICIA / TERMINA  
AREA EXTERNA.

Representa una acción o actividad a seguir, la relación del contenido debe ser mediante frases breves y sencillas para que su comprensión sea clara.

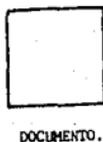
(\*) DUHALT KRAUSS MIGUEL. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas.



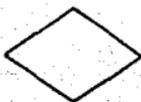
Indica la acción de conservar definitivamente un documento.



Es un documento generado a través de un computador.

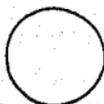


Se utiliza para representar a todo tipo de documento como memorándum, cheque, pagare, y demás, debe contener el nombre, la forma o reporte en cuestión. Cuando se presentan varios tantos en un documento, el original se representa con la letra "o" y las copias con los dígitos "1", "2", y así sucesivamente; esta identificación se deberá anotar en el extremo superior derecho del símbolo



DECISION.

Este símbolo da lugar al establecimiento de una interrogante, la cual por lo general consta de dos alternativas a seguir: si o no. Puede llegar a tener tres salidas.



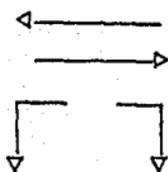
CONECTOR.

Se utiliza para indicar seguimientos de dos o más actividades, el contenido de este símbolo, puede ser alfabético o numérico, teniendo presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales. No es conveniente utilizar más de tres conectores, para no crear confusiones.



CONECTOR ENTRE  
PAGINAS.

Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo. Es recomendable que el contenido de este símbolo sea numérico y en los casos que exista uno o varios conectores de página no se repita este número



TRANSPORZACION.



COMUNICACION.

Indica la actividad consecuente y el transporte de los documentos que intervienen en el procedimiento. No debe de haber más de una línea de transportación entre dos símbolos y no deben cruzarse dos o más.

Expresa un flujo de actividades realizadas en forma telefónica, telex o por vía telefónica." 47

Existen también otros tipos de diagramación no muy utilizados y son de acuerdo a la Simbiología ASME (American Society of Mechanic Engineers)\*

47. Duhalth Krauss, Miguel, *Op. cit.*, pág. 38.



OPERACION.

Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.



REVISION.

Indica que se verifica la cantidad, calidad o ambos.



DIRECCION.

Indica el movimiento de o trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.



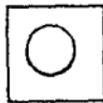
DEHORA O RETRASO

Indica demora en el desarrollo de los hechos.



ALMACEN.

Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén.



OPERACION SIMULTANEA.

Para indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por la misma máquina. La actividad representada es una operación con inspección simultánea". 48

48, Duhalh Krauss, Miguel, Op cit . pág. 39

#### **4.6. AUTORIZACIONES.**

Una vez recopilada, analizada y realizada la diagramación de la información referente a los procedimientos propuestos, se lleva a cabo una revisión final para verificar que el contenido del manual sea el adecuado y comprobar que no existan contradicciones o deficiencias. Después de efectuar esta revisión, el procedimiento se somete a las siguientes autorizaciones:

- Responsable del área que lo emite.
- Jefe inmediato superior del responsable del área que lo emite.
- Responsable de la elaboración y difusión del procedimiento .

#### **4.7. IMPLANTACION.**

Una vez elaborada y autorizada la operación, viene la etapa de difusión e implantación bajo las siguientes modalidades del maestro Kramis.

"a) Implantación Parcial: Cuando la nueva operación o procedimiento se aplica paulatinamente previniendo posibles reacciones de los implicados .

b) Implantación en Paralelo: Es cuando se empieza a operar el nuevo procedimiento, sin derogar el anterior, hasta el momento que se familiaricen los usuarios con este. Esta implantación se acostumbra cuando se sustituye un procedimiento manual por uno electrónico haciendo posible que los resultados del nuevo procedimiento sean validados por los del anterior.

c) **Implantación total y definitiva:** En este caso se tiene la plena confianza en que el nuevo procedimiento será aceptado y funcionará tal y como fue planeado. Sin olvidar que puede sufrir pequeños ajustes."<sup>49</sup>

La práctica ha demostrado que un procedimiento no comunicado a todas y cada una de la personas involucradas en el proceso, no logra cumplir con su objetivo; de ahí la importancia de la comunicación formal en una organización. Los nuevos procedimientos se deben hacer llegar a las personas involucradas, antes de la fecha en que este entre en vigor. También debe ser difundido a todos y cada uno de los empleados para que tenga un amplio conocimiento de los cambios operados.

No se deberá pasar por alto la capacitación y adiestramiento del personal que realiza el nuevo procedimiento, de lo contrario podría resultar inoperante. Es conveniente que en este adiestramiento se simulen todos los casos posibles que contemplan el procesamiento y apoyarlo a través de medios gráficos que facilitan su entendimiento. Este adiestramiento deberá ser realizado por la persona que diseñó el procedimiento o por el responsable del área que lo emite o lo solicita.

#### **4.8. REVISION.**

Una revisión periódica, por lo menos una vez al año, nos ayudará a evaluar los resultados obtenidos hasta entonces y comprobar si los

49. *Kramis Joubanc, José Luis, Op. cit., 85.*

procedimientos y operaciones se han llevado a cabo de acuerdo a lo expuesto en el manual; al mismo tiempo, la revisión servirá para detectar fallas que debido a cambios de tecnología o desarrollo están afectando los procedimientos volviéndolos obsoletos o quizá peor, que existen descripciones de operaciones que han dejado de existir. Una vez detectada la causa, en caso de existir, por la cual el procedimiento no cumple su objetivo, se procederá a hacerle correcciones correspondientes.

#### **4.9. MANUAL DE OPERACION DENTRO DE LA FRANQUICIA.**

Tanto en los buenos tiempos como en los malos, el franquiciante deberá afrontar el hecho de proporcionar apoyo constante y una comunicación continua con el franquiciatario. El manual de operaciones es uno de los medios que ayuda al franquiciante a conseguir estos propósitos.

He aquí un documento de suma importancia que recopila paso a paso el camino al éxito alcanzado, donde el franquiciante transmite sus conocimientos, procedimientos y hábitos adquiridos al franquiciatario.

El hombre que quiere que sus conocimientos trasciendan, siempre ha buscado la forma de que estos queden grabados en algún instrumento de comunicación, o en algún documento, para que éste pueda sobreponerse al tiempo.

Nos atrevemos a decir que los manuales de operación han existido desde que el hombre inventó la escritura y que a través de ésta, expresaba y

dejaba grabadas sus mejores creaciones explicando como los había logrado. El manual de operaciones nos recuerda las recetas de cocinas familiares que trascendían de generación en generación, las cuales debían ser seguidas al pie de la letra, desde la utilización de los ingredientes adecuados en la medidas correctas, hasta su perfecta elaboración. Quizá a través de los años será necesario efectuar ciertas modificaciones a la receta original para ir adaptando a los cambios que el tiempo vaya imponiendo, como pueden ser los adelantos tecnológicos; sin embargo, y a pesar de las pequeñas modificaciones que se hagan, el concepto original se conservará por siempre, ya que fue éste el que nos llevo al éxito.

El manual es un catálogo que se lleva consigo y proporciona la información que requieren los franquiciatarios para abrir exitosamente sus empresas y darle mantenimiento."<sup>50</sup>

#### **4.9.1. TIPOS DE MANUALES DE OPERACION DENTRO DE UNA FRANQUICIA.**

Existen dos tipos de manuales de operación dentro de una franquicia, pues son dos los elementos primordiales de la misma: el franquiciante y el franquiciatario. Así pues, existe un manual para cada uno de ellos.

##### **1) El manual de operaciones del franquiciante:**

"El manual del franquiciante es aquel en donde se estandariza el

*50. Huerdo Lange, Juan, "El valor del manual", Expansión, Febrero 6, 1991, pág. 44.*

proceso mismo de la identificación de posibles franquiciatarios, la venta de franquicia, el programa de apertura de tiendas, el programa de capacitación, el establecimiento de precios por franquicia y de regalías, los planes de publicidad y los territorios considerados como prioritarios para el desarrollo de la franquicia."<sup>51</sup>

No hay que olvidar que antes de pasar a ser franquiciante, el empresario contaba ya con un negocio bien establecido, con sus objetivos y políticas bien definidos, con sus líneas de distribución, de proveedores y de clientes, así como también contaba ya con sus sistemas administrativos y de control. Dentro de estos sistemas se encontraban el contar con manuales tanto organizativos como operacionales. Cuando el empresario adquiere además del papel de negociante, el de comerciante al franquiciar su negocio, adopta nuevos compromisos y responsabilidades al transformarse en franquiciante. Como tal, deberá llevar a cabo aquellas modificaciones que sean necesarias para regular el nuevo sistema, y entre éstas se encuentra el de adoptar nuevos sistemas administrativos y de control, por lo tanto se incluye también la elaboración del manual de operaciones.

## 2)El manual de operación del franquiciatario:

"El manual del franquiciatario deberá incluir, pero ni con mucho se deben limitar, la filosofía general de la empresa, los objetivos generales del negocio,

51. *González Calvillo, Op. cit., pág 116.*

la instalación de la unidad, el uso de la marca, el manejo de los productos, los procedimientos de limpieza, organización, administración, reporte y controles." 52

El manual deberá ser entregado al franquiciatario tan pronto como este pase a formar parte de la franquicia. Lo ideal y correcto sería que tan pronto lo tuviera en sus manos, lo leyera íntegramente, aclarando sus dudas inmediatamente con el franquiciante; sin embargo, y ya en la práctica, son muy pocos los franquiciatarios que lo leen completo. Esto crea como consecuencia que muchas veces se culpe al franquiciante de pequeños detalles que acarrear grandes problemas. El leerlo evitaría cometer varios errores y se ahorraría pérdida de tiempo. Por otro lado, no hay que olvidar, que el manual de operaciones también funge como un documento de consulta, en el que el franquiciatario encontrará un apoyo permanente, y que esto no significa que el franquiciatario no pueda poner en práctica sus propias ideas regidas bajo su propio criterio. Muchas veces los manuales son tan explícitos y extensos, que si se siguieran al pie de la letra, no dejarían libre ninguna opción de creatividad para el franquiciatario.

Durante su elaboración, es importante contar con la participación total del franquiciante así como también de la experiencia de todas aquellas personas que día a día realizan alguna actividad significativa dentro de la franquicia.

52. *González Calvillo, Op. cit., pág. 120.*

Los mismos franquiciantes con la ayuda de algunos colaboradores, podrán llevar a cabo la realización total del manual de operaciones, desde la investigación previa de cada actividad, hasta los más mínimos requerimientos que resuelvan las dudas que el franquiciatario pueda tener. La elaboración de un documento de esta magnitud requiere, además de un gran esfuerzo, de mucho tiempo y de un gran conocimiento en comunicación. Es por ésto que, aun cuando el franquiciante quiera mantener guardados sus secretos, siempre es importante contar con la colaboración de algún equipo profesional para una mejor y efectiva elaboración del manual de operaciones.

El manual de operaciones debe formar parte del contrato de franquicia, y la información ahí contenida deberá mantener carácter confidencial por aquellas personas que hagan uso de él y que están autorizadas para tal propósito. Estas personas son los franquiciantes, franquiciatarios, empleados y agentes autorizados.

El franquiciatario solo podrá tener conocimiento y hacer uso del manual una vez que se haya firmado el contrato en donde se estipule qué paso a ser parte integrante de la franquicia. Una vez ya en sus manos, lo podrá consultar cuantas veces lo crea necesario, obteniendo así un sin número de conocimientos referentes a la franquicia. La mayoría de la información proporcionada en el manual de operaciones ya fue estudiada y aprendida por el franquiciatario durante el curso de capacitación y la etapa de inducción. Como ya habíamos mencionado en el capítulo anterior, el manual de

operaciones representa un contacto directo de comunicación entre franquiciante y franquiciatario, pero como tal, requiere de ser actualizado periódicamente para no caer en el olvido o en el atraso.

Los cambios que se le hagan al manual serán el resultado de los factores externos o internos que hayan modificado de una u otra manera el desarrollo de la franquicia y haya alterado la obtención de sus metas.

Hay que tener extremo cuidado en revisar que el manual de operaciones, en el caso de franquicias internacionales, se adecue al país en el que vaya a operar ya que las costumbres y hábitos tanto de los franquiciatarios como de los consumidores cambian de cultura en cultura, comenzando con problemas de lenguaje, se agregaran muchos otros.

Es muy posible que algunos consejos y recomendaciones (por ejemplo las de tipo legal), que se incluyan en el manual, no puedan aplicarse de igual manera en el país de origen de la franquicia como en el país al que vaya a ingresar. Es por ésto que se recomienda se hagan las modificaciones necesarias para cada país distinto donde las culturas marquen un gran margen de diferencia.

#### **4.9.2. CONTENIDO DE UN MANUAL DE OPERACIONES DEL FRANQUICIATARIO.**

El contenido de un manual de operaciones, tiene que ser claro y conciso y no se debe dejar de lado aquella información que pensemos que por

ser conocida por nosotros lo deberá ser por todos, sin embargo hay que evitar el llegar a un punto de exageración.

A pesar de que existen varias y diferentes franquicias desarrollándose en un mismo giro, no significará que manéjen los mismos manuales, ya que cada una de ellas se habrá desempeñado en caminos diferentes.

El contenido de un manual de operaciones de una determinada franquicia nunca será igual a otro manual de otra franquicia aún y cuando se hallan seguido los mismos patrones para su elaboración.

Lo puntos que mencionamos a continuación son aquellos que consideramos de mayor importancia y que se presentan con mayor frecuencia dentro de un manual, pero no por esto son los únicos que pueden existir dentro del mismo:

1.- Prefacio: aquí se da a conocer el significado que representa el manual de operaciones, así como también su uso y sus restricciones. Se puede incluir también información para ampliar un poco el conocimiento que se ha dado ya sobre la franquicia, como pueden ser, nombres de directivos, direcciones y teléfonos de la franquicia "madre" y de la unidad piloto, entre otros.

2.- Puntos referentes al negocio en si; dentro de esta categoría incluimos consejos como:

- Como empezar el negocio.
- Local.
- Control y estándares de operación.
- Contabilidad.
- Seguros.
- Pagos de regalías.
- Inventarios.
- Evaluaciones en la franquicia.
- Qué hacer para elevar las ventas.
- Como tratar a los clientes y consumidores.
- Como expandir el negocio.
- Sistema de seguridad.

### 3.- Puntos referentes al producto o servicio:

- Procedimiento para elaborar el producto o dar el servicio.
- Pedido de mercancías.
- Mantenimiento del producto.
- Inventarios.

### 4.- Puntos referentes a factores internos relacionados al negocio:

- Políticas de la franquicia.
- Personal.
- Reclutamiento y contratación de personal.
- Capacitación y entrenamiento del personal.
- Promociones y mercadotecnia.

- Artículos que pueden entrar en oferta o en promociones.
- Logotipo, uso y restricciones.
- Equipo y/o maquinaria.
- Mantenimiento.
- Seguridad y energía.
- Decoración y mantenimiento del local.

**5.- Punto referentes a factores externos relacionados al negocio:**

- Clientes.
- Acatamiento de leyes federales y estatales relacionadas con el negocio.
- Proveedores.
- Competencia.
- Aspectos legales.

## **C A P I T U L O   V**

### **RESULATADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION DE CAMPO**

## 5.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

Los inicios de esta franquicia se remontan 25 años atrás cuando una persona ambiciosa sale de Cuba con su familia y se van a radicar a Miami, E.U.. Es ahí donde la necesidad y los deseos de superación lo llevan a iniciarse en el negocio de compra-venta de ropa, misma que lo relaciona al mercado de accesorios y muy pronto su amplia visión de los negocios lo guía a enfocarse únicamente al segundo. Comienza la búsqueda de proveedores de bisutería y al ampliar su cartera de clientes nota que la distribución es deficiente para el amplio comercio de detallistas o pequeños mayoristas, dedicados a este giro, (este vislumbramiento de la distribución le permitirá en un futuro lograr que su empresa sea un negocio potencialmente franquiciable). En muy poco tiempo a pesar de las desventajas frente a sus competidores, logra crecer con tal magnitud que pugna con lo grandes consorcios de joyería de fantasía, expandiéndose de tal manera que actualmente goza de reconocida marca mundial y éxito a nivel internacional. Esta persona se dió cuenta de que si quería tener éxito en este negocio, debía de ofrecer al cliente detallista lo siguiente:

1. Tener una alta rotación del inventario.
2. Garantizar que recibieran 100% lo que ordenaran.
3. Resultados frecuentes.
4. Hacer el proceso de compra tan sencillo que satisficiera las necesidades de cualquier persona.
5. Manejar una amplia variedad en cuanto a rangos de precios.
6. No manejar límites de compra.

## 7. Cambio de mercancía que saliera defectuosa o que no tuviera la rotación esperada

Así su filosofía fue permitiendo que revolucionara el mercado de la joyería de fantasía logrando expandirse primero en Miami para dar paso después a territorios en Los Angeles y Nueva York. Su esfuerzo y dedicación a su trabajo lo llevan a tener representaciones en el mercado europeo como en París y Barcelona, y en el latinoamericano, en Puerto Rico, Brasil y Paraguay.

Finalmente en Septiembre de 1990 llega a México, gracias a dos empresarios mexicanos, la licencia maestra de esta firma, no sin antes haber superado los obstáculos que para esa fecha aún prevalecían en nuestro país para las franquicias.

No es hasta Enero de 1991 cuando al fin logra abrir sus puertas e instalan la unidad piloto. Como es de imaginarse los franquiciatarios no se hacen esperar y a principios de 1992 existen ya 12 franquicias funcionando dentro de la República Mexicana.

Las condiciones para iniciar una franquicia no llevan implícita un pago inicial, pero sí hay obligaciones para el franquiciatario como seguir un parámetro en el diseño y decoración del local con un mínimo de 35m<sup>2</sup>, mantener la imagen hasta entonces alcanzada, y realizar la compra de un inventario inicial de 500 dólares por metro cuadrado al único y posible proveedor que es la marca misma. A cambio el franquiciante ofrece asesoría y

capacitación verbal y visual a los franquiciatarios y empleados en la unidad piloto, pero nunca dan ni diseñan la herramienta que respaldará sus conocimientos y experiencias para la efectiva y firme operación de un negocio que representa el manual operativo del franquiciatario. De tal suerte, que si el franquiciatario se topa con algún cuestionamiento de índole menor o se le presenta algún evento fuera de su alcance para resolverlo, tiene que recurrir de manera directa al franquiciante para que éste le indique que actitud deberá tomar propiciándole a ambas situaciones torturantes que reflejaran pérdida de dinero, esfuerzo y lo más importante, de tiempo.

Quizá en un futuro los empresarios se den cuenta de la importancia que representa la existencia de un manual, pero por el momento las características de esta empresa se adecuan a que llevemos acabo nuestra investigación.

UNIVERSIDAD DEL NUEVO MUNDO  
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO

**OBJETIVO:**

El objetivo principal del presente cuestionario es el de recabar información relevante por parte de los franquiciatarios, acerca de la necesidad, si es que existe, de contar con un manual operativo y de los datos que debe contener dicho manual para el manejo óptimo de un establecimiento franquiciado.

**Nota:** Al evaluar el cuestionario se debe tomar en consideración que las respuestas obtenidas fueron otorgadas pensando en el periodo de apertura del establecimiento franquiciado, y no durante el periodo de operación en el cual se esta aplicando el cuestionario actualmente.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_  
PUESTO QUE OCUPA \_\_\_\_\_  
EMPRESA \_\_\_\_\_  
DOMICILIO Y TELEFONO \_\_\_\_\_  
DÍA DE APERTURA DEL ESTABLECIMIENTO \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta con un manual operativo sobre el manejo de la franquicia que adquirirá?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta 3, si no continúe con la siguiente.

2. ¿Cree necesario contar con un manual operativo para franquiciatarios?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Recibió capacitación por parte del franquiciatario?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de capacitación se le otorgó?

a) Seminarios o cursos    b) Práctica    c) otros \_\_\_\_\_

5. ¿Sobre que áreas se le dió información para el manejo de su franquicia?

- |                       |       |                        |       |
|-----------------------|-------|------------------------|-------|
| A) Sistema de computo | _____ | B) Servicio a cliente  | _____ |
| C) Ventas             | _____ | D) Area administrativa | _____ |
| E) Personal           | _____ | F) Mantenimiento       | _____ |
| G) Inventario         | _____ | H) Producto            | _____ |
| I) Otras              | _____ |                        |       |

6. ¿Está satisfecho con los lineamientos que le marcaron para el manejo de su franquicia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Desde que adquirió su franquicia y se establecieron los lineamientos para su manejo, se ha visto en la necesidad de llamar al franquiciante para que le resuelva alguna duda respecto a su manejo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Sabe qué procedimiento tomar en caso de una devolución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Se le condicionó en algún momento la publicidad y/o promoción de la marca, incluyendo porcentaje y/o regalías para la publicidad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Está familiarizado con los estilos de bisutería que maneja de tal manera que pueda acomodarlos igual que en la unidad piloto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Le informó alguna vez el franquiciante de la posición en el mercado y de la competencia que tenía la franquicia de bisutería que está manejando?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Alguna vez se le informó de las promociones, ofertas o modificaciones en que incurriría el precio de la bisutería de temporada en temporada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. ¿Se le informó de algún horario incluyendo días festivos o vacaciones que tenga que seguir su franquicia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. ¿Recibe visitas periódicas de asesoría por parte del franquiciante?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. ¿Recibe capacitación para actualizar su franquicia por parte del franquiciante?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16. ¿Recomendaría el uso de un manual operativo para que exista una vía de información que ayude a tener un mejor manejo de su franquicia y evitar así el incurrir en errores o dudas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## FICHA DE CAMPO No. 1

PREGUNTA No. 1:

CUENTA CON UN MANUAL OPERATIVO SOBRE EL MANEJO  
DE LA FRANQUICIA QUE ADQUIRO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
-------------	--------	------------

SI	0	0
----	---	---

NO	12	100
----	----	-----

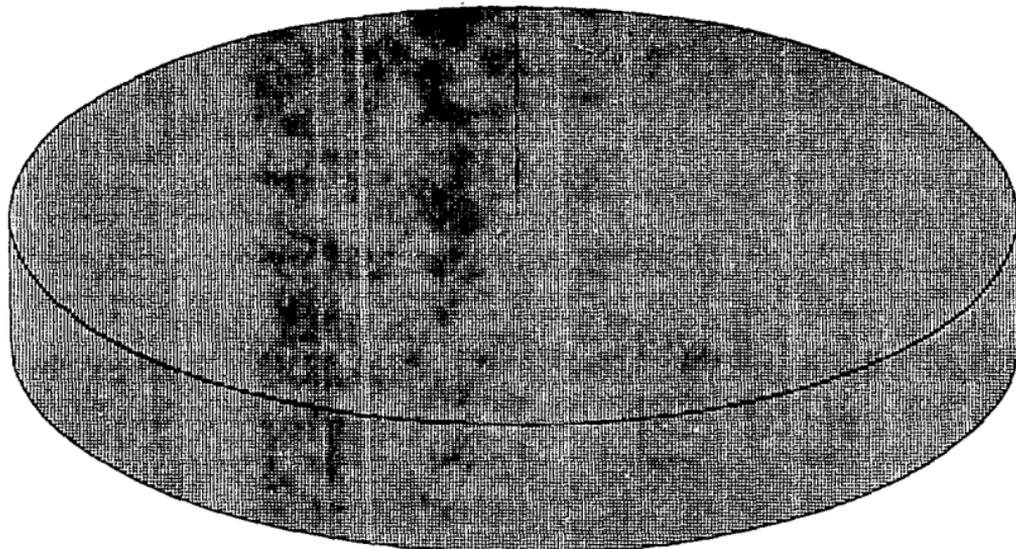
TOTAL	12	100 %
-------	----	-------

INTERPRETACION:

UN PORCENTAJE DE 100 % EN LA ALTERNATIVA NEGATIVA DEL TOTAL DE LOS FRANQUICIARIOS DEMUESTRA QUE NINGUNO DE ELLOS CUENTA CON UN MANUAL OPERATIVO, LO QUE COMPRUEBA QUE NUESTRA MUESTRA ES IDONEA PARA NUESTRA INVESTIGACION DE CAMPO.

FICHA CAMPO # 1

NO  
0%



SI  
100%

¿CUENTA CON UN MANUAL OPERATIVO SOBRE EL MANEJO DE LA FRANQUICIA QUE ADQUIRIÓ?

## FICHA DE CAMPO No. 2

PREGUNTA No. 2:

¿CREE NECESARIO CONTAR CON UN MANUAL OPERATIVO DE FRANQUICIATARIOS?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE? \_\_\_\_\_

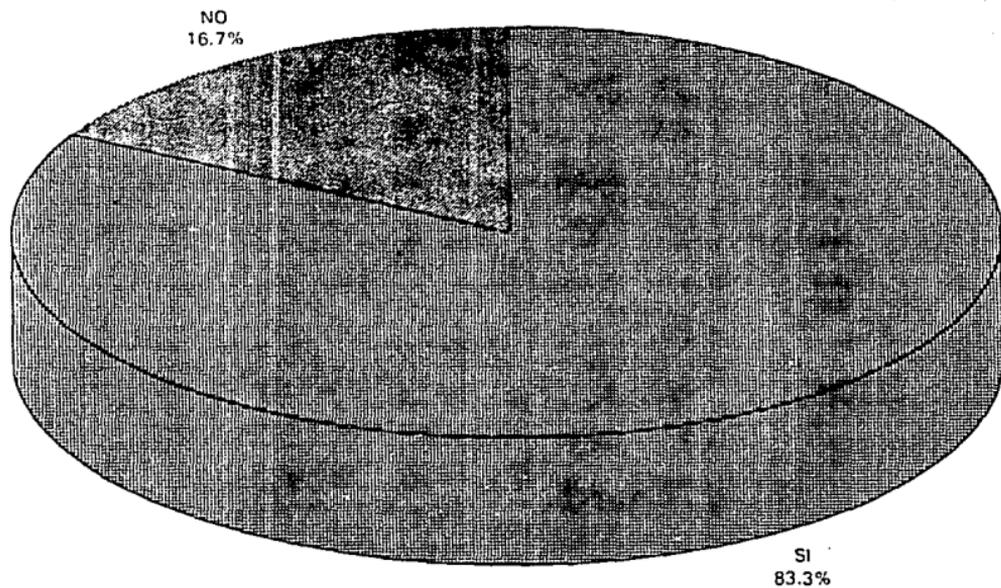
TABULACION:

ALTERNATIVA PORCENTAJE		NUMERO
SI	10	83.3%
NO	2	16.7%
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

LA DIFERENCIA NOTABLE ENTRE LOS QUE CREEN NECESARIO UN MANUAL CONTRA LOS QUE NO LO CREEN REFLEJA UNA CARENCIA DE UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA LAS OPERACIONES DIARIAS. LO QUE SERIA INTERESANTE ANALIZAR SERIA EL POR QUE SI ESTAN CONSCIENTES DE ESTA NECESIDAD NO LO TRANSMITEN AL FRANQUICIANTE?

FICHA CAMPO # 2



**CONTINUACION  
FICHA DE CAMPO NO. 2**

PREGUNTA NO. 2:

¿POR QUE CREE NECESARIO CONTAR CON UN MANUAL OPERATIVO DE FRANQUICIATARIOS?

.SI PORQUE ES UNA HERRAMIENTA DE APOYO Y CONSULTAS.

.SI PORQUE AYUDA A TENER UN MEJOR ENTENDIMIENTO DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN DIARIAMENTE.

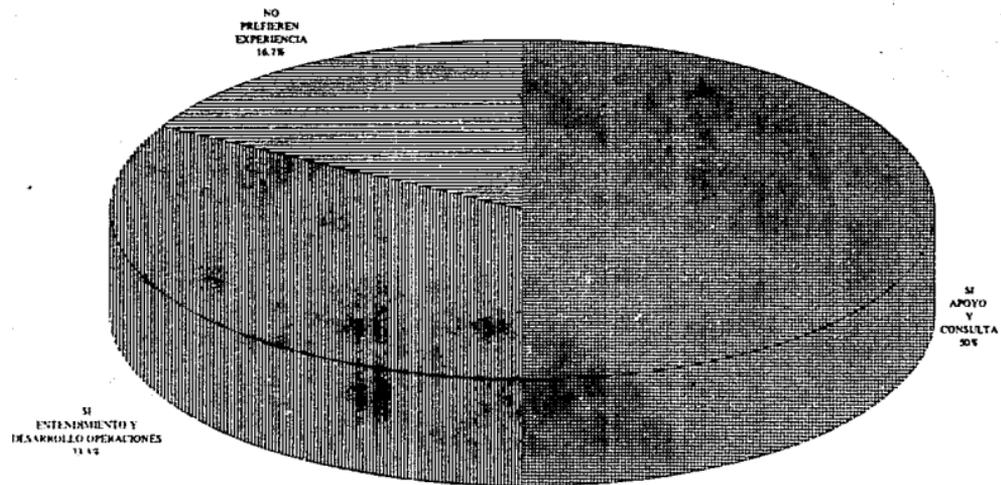
.NO PORQUE SE APRENDE MAS A TRAVES DE LA EXPERIENCIA Y LA PRACTICA DIARIA QUE DE UN MANUAL OPERATIVO.

TABULACION:

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI - APOYO Y CONSULTA	6	50
SI - ENTENDIMIENTO Y DESARROLLO OPERACION.	4	33.3
NO - PREFIEREN PRACTICA Y EXPERIENCIA.	2	16.7
TOTAL	12	100 %

FICHA CAMPO # 2

¿POR QUE?



### FICHA DE CAMPO No. 3

PREGUNTA No. 3:

¿RECIBIO CAPACITACION POR PARTE DEL  
FRANQUICIANTE?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

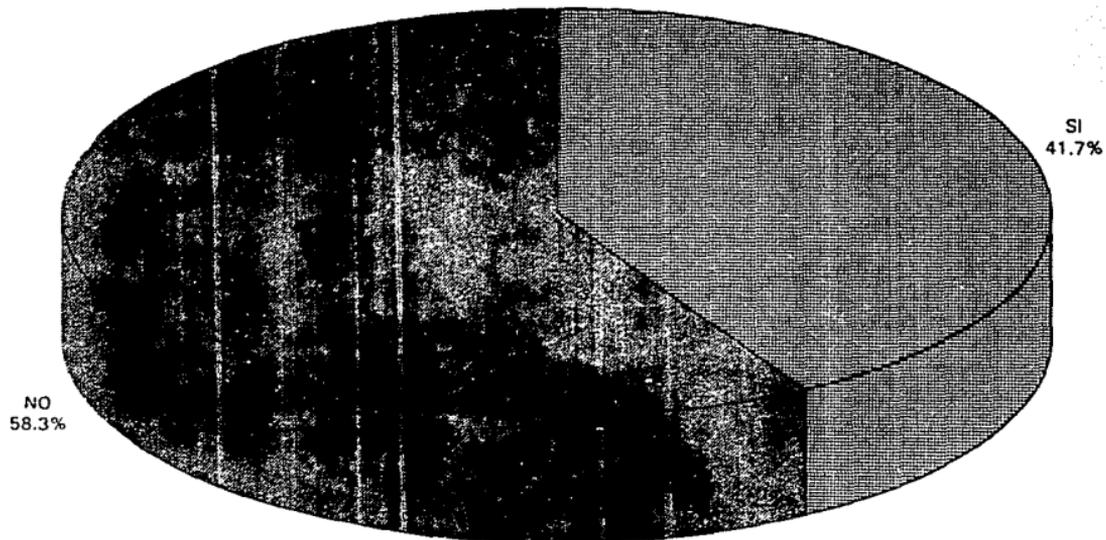
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	5	41.7
NO	7	58.3
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

EL 58 % NO RECIBIO CAPACITACION ALGUNA, MIENTRAS QUE EL RESTO LA RECIBIO DE UNA MANERA INFORMAL. EXISTEN VARIOS ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA QUE SE DEJARON DE LADO Y QUE A TRAVES DE UN MANUAL OPERATIVO PUDIERON HABER SIDO ABARCADOS EN SU TOTALIDAD.

FICHA CAMPO # 3

130



¿RECIBIO CAPACITACION POR PARTE DEL FRANQUICIANTE?

#### FICHA DE CAMPO No. 4

PREGUNTA No. 4:

¿QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE OTORGO?

A) SEMINARIOS O CURSOS.

B) PRACTICAS.

C) OTROS.

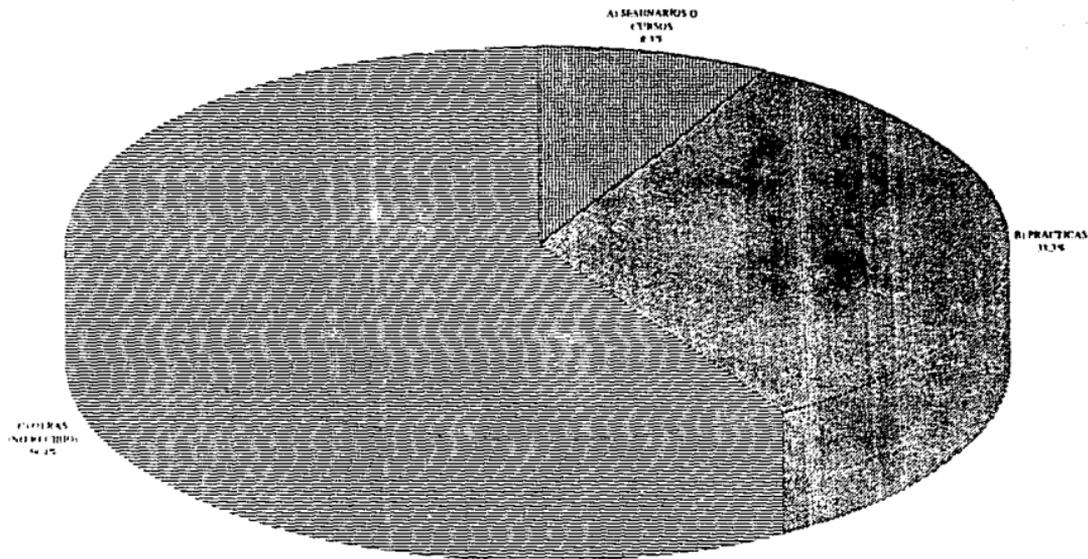
TABULACION:

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SEMINARIOS O CURSOS	1	8.3
PRACTICAS	4	33.3
OTROS (NO RECIBIO)	7	58.4
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

EL UNICO FRANQUICIATARIO QUE RECIBIO UN CURSO DE CAPACITACION FUE EL MISMO FRANQUICIANTE QUIEN TAMBIEN OPERA COMO FRANQUICIATARIO EN LA UNIDAD PILOTO. SOLAMENTE EL 33 % RECIBIO CAPACITACION A TRAVES DE PRACTICAS, MIENTRAS QUE EL RESTO NO RECIBIO CAPACITACION ALGUNA, CON LO QUE SE REAFIRMA LO EXPUESTO EN LA FICHA ANTERIOR.

FICHA CAMPO # 4



132

¿QUE TIPO DE CAPACITACION SE LE OTORGO?

## FICHA DE CAMPO No. 5

PREGUNTA No. 5:

¿SOBRE QUE AREAS SE LE DIO INFORMACION PARA EL MANEJO DE SU FRANQUICIA?

A) SISTEMA DE COMPUTO \_\_\_\_\_

B) SERVICIO AL CLIENTE \_\_\_\_\_

C) VENTAS \_\_\_\_\_

D) AREA ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

E) PERSONAL \_\_\_\_\_

F) MANTENIMIENTO \_\_\_\_\_

G) INVENTARIO \_\_\_\_\_

H) PRODUCTO \_\_\_\_\_

I) OTRAS (IMAGEN CORPORATIVA) \_\_\_\_\_

TABULACION GLOBAL:

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
A) SISTEMA DE COMPUTO	7	12.5
B) SERVICIO AL CLIENTE	12	21.43
C) VENTAS	10	17.86
D) AREA ADMINISTRATIVA	3	5.36
E) PERSONAL	3	5.36
F) MANTENIMIENTO	5	8.93
G) INVENTARIO	4	7.14

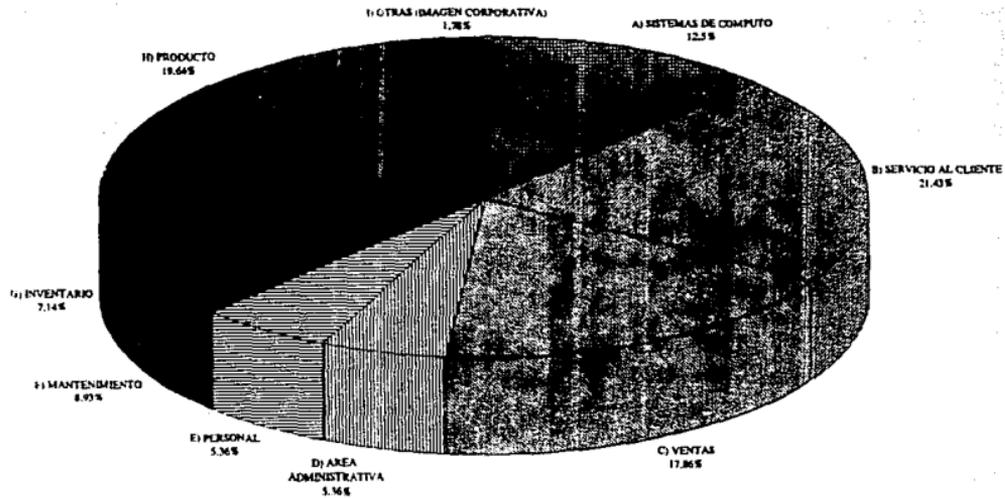
**CONTINUACION  
FICHA DE CAMPO No. 5**

H) PRODUCTO	11	19.64
I) OTRAS (IMAGEN CORP.)	1	1.78
TOTAL	56	100 %

**INTERPRETACION:**

NUEVAMENTE LOS PORCENTAJES SON DIVERSOS, NO SE DA LA IGUALDAD Y POR LO TANTO SE CONCLUYE QUE FALTA UNA MEJOR ORGANIZACION DENTRO DE LA FRANQUICIA. TODOS LOS INCISO ARRIBA MENCIONADOS FORMAN PARTE DE UN MANUAL OPERATIVO. LOS FRANQUICIATARIOS DEBIERON DE CONTESTAR AFIRMATIVAMENTE A TODOS ELLOS, SIENDO QUE UNICAMENTE EL DE SERVICIO A CLIENTES CONTO CON UN PORCENTAJE TOTAL, MIENTRAS QUE EXISTEN OTROS INCISOS DE SIMILAR IMPORTANCIA EN LOS QUE UNICAMENTE SE CONTO CON UN 5.36 % POR EJEMPLO. A CONTINUACION SE DAN LOS PORCENTAJES INDIVIDUALES DE CADA INCISO EN PARTICULAR.

FICHA CAMPO # 5



¿SOBRE QUE AREAS SE LE DIO INFORMACION PARA EL MANEJO DE SU FRANQUICIA?

**CONTINUACION****FICHA DE CAMPO No. 5**

¿RECIBIO INFORMACION REFERENTE AL SISTEMA DE COMPUTO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	7	58.3
NO	5	41.7
TOTAL	12	100 %

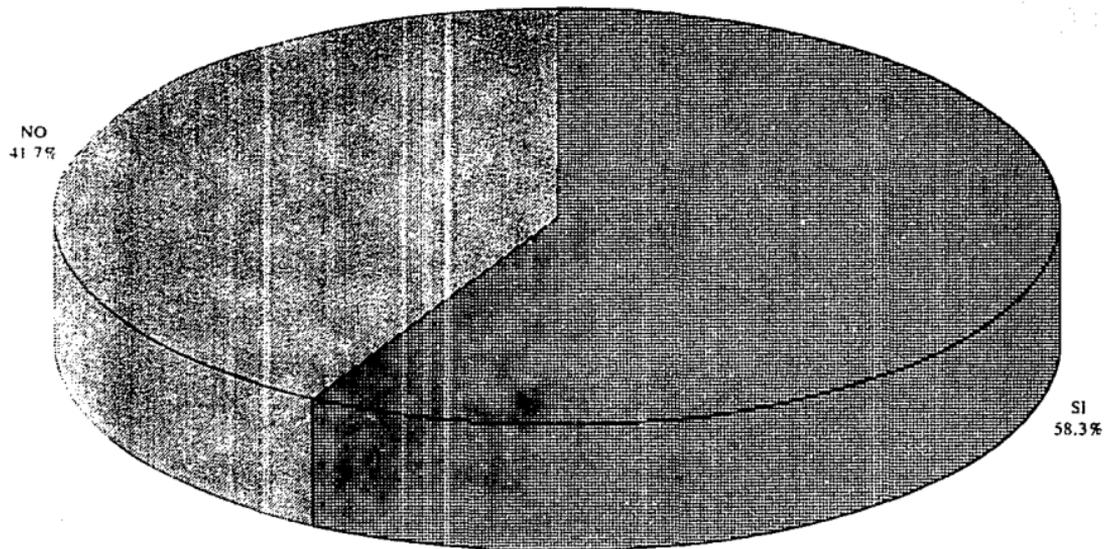
¿RECIBIO INFORMACION REFERENTE AL SERVICIO DE CLIENTES?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	12	100
NO	0	0
TOTAL	12	100 %

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
SISTEMA DE COMPUTO



¿RÉCIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
SERVICIO AL CLIENTE

NO

SI  
100%

¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

**CONTINUACION****FICHA DE CAMPO No. 5****RECIBIO INFORMACION REFERENTE AL AREA ADMINISTRATIVA?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3	25
NO	9	75
TOTAL	12	100 %

**¿RECIBIO INFORMACION REFERENTE A PERSONAL?**

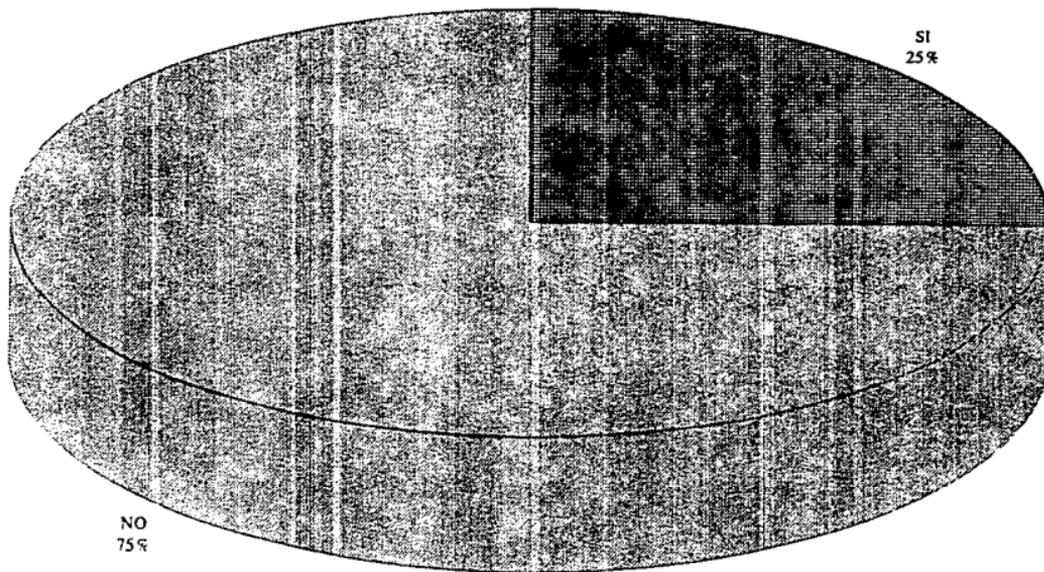
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3	25
NO	9	75
TOTAL	12	100 %

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
AREA ADMINISTRATIVA

140



¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

**CONTINUACION**

**FICHA DE CAMPO No. 5**

**RECIBIO INFORMACION REFERENTE AL AREA ADMINISTRATIVA?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3	25
NO	9	75
TOTAL	12	100 %

**¿RECIBIO INFORMACION REFERENTE A PERSONAL?**

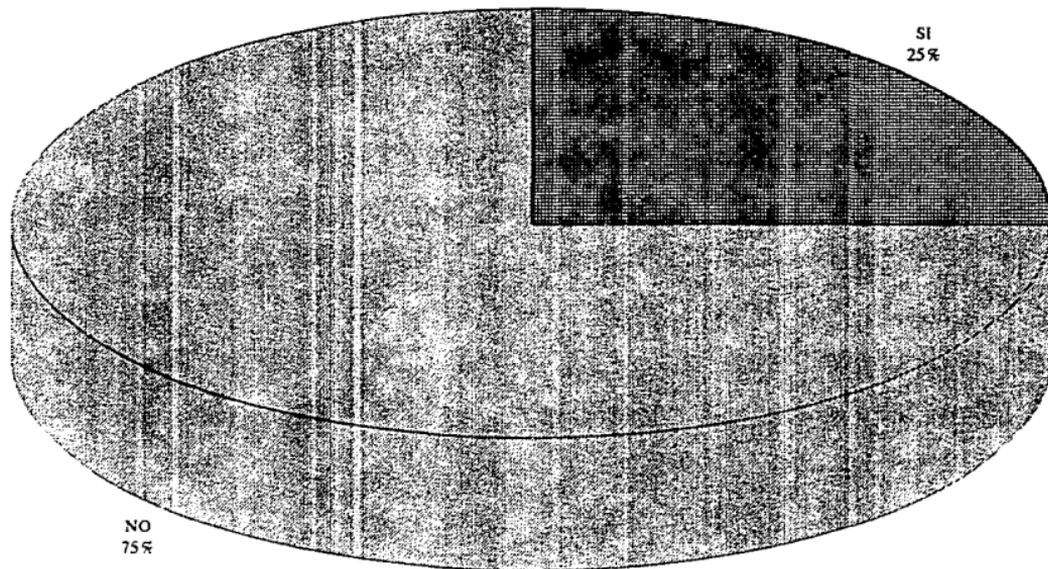
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3	25
NO	9	75
TOTAL	12	100 %

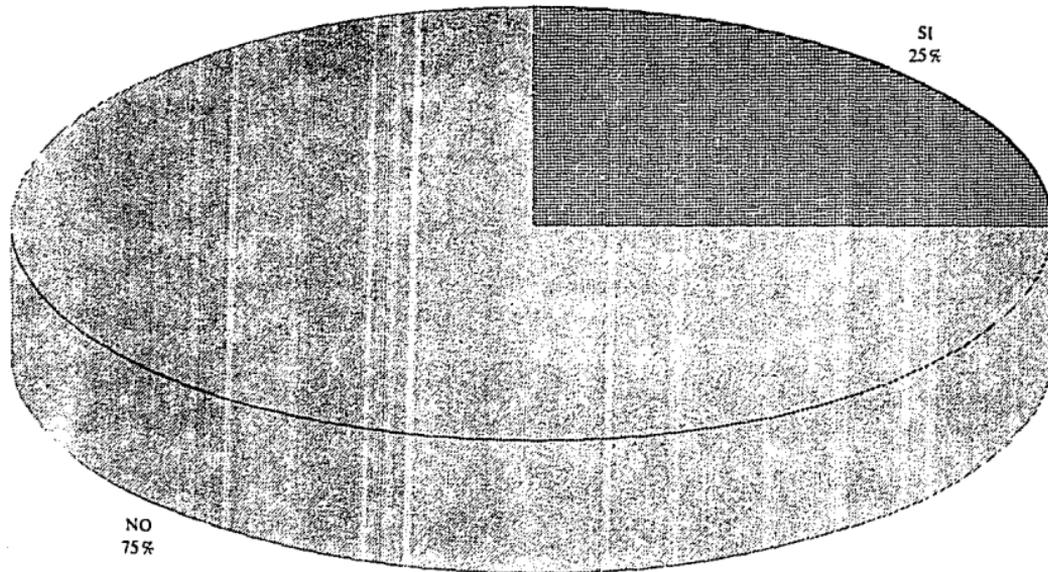
FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
AREA ADMINISTRATIVA

140



¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
PERSONAL



141

¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

**CONTINUACION**

**FICHA DE CAMPO No. 5**

¿RECIBIO INFORMACION REFERENTE A OTRA AREA?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI		
IMAGEN CORP.	1	8
NO	11	92
TOTAL	12	100 %

RECIBIO INFORMACION REFERENTE A VENTAS?

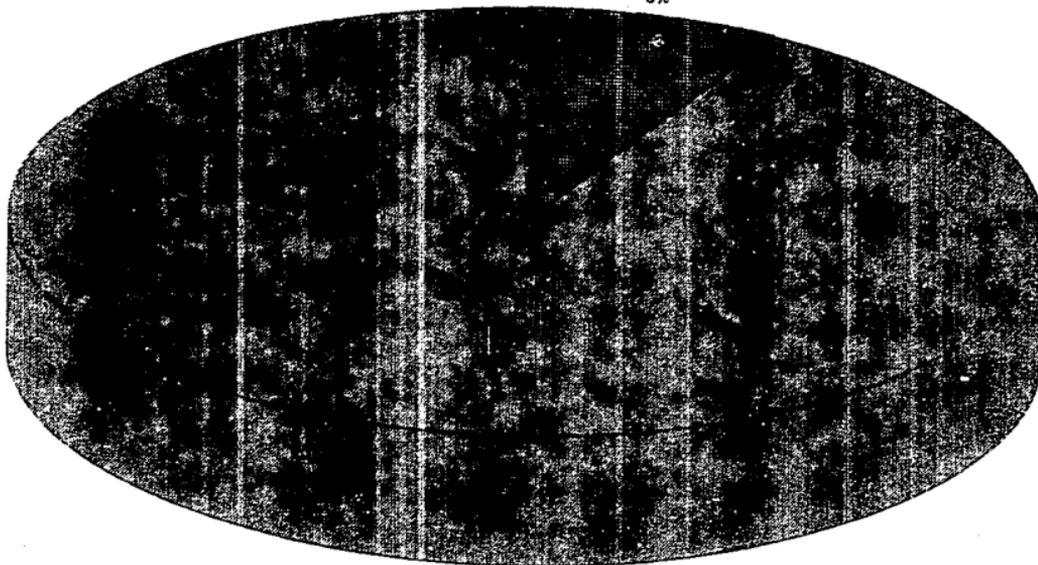
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	10	83
NO	2	17
TOTAL	12	100 %

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
OTROS (IMAGEN CORPORATIVA)

SI  
8%

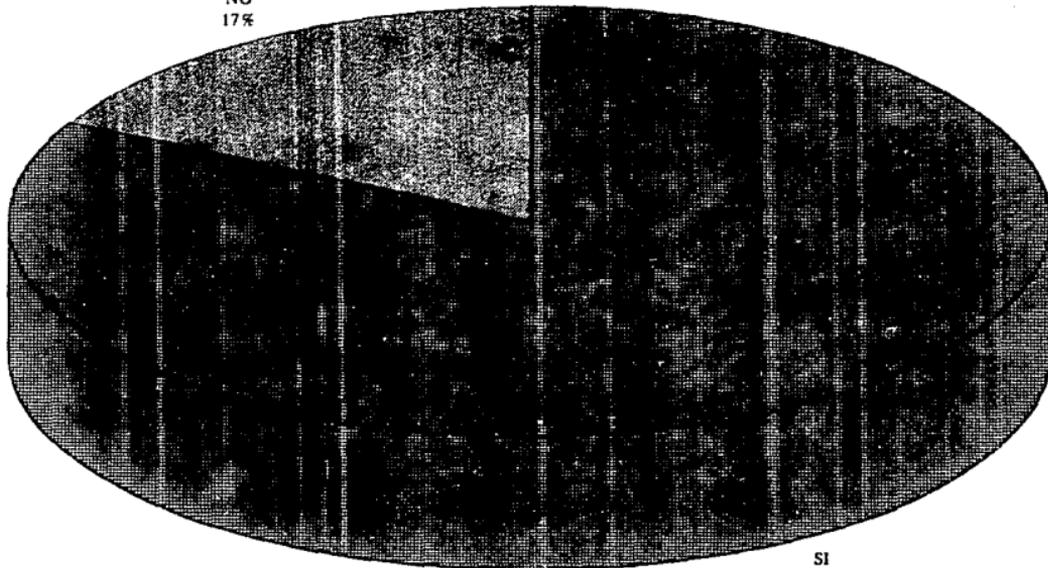


NO  
92%

¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
VENTAS

NO  
17%



SI  
83%

144

¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

**CONTINUACION**

**FICHA DE CAMPO No. 5**

**RECIBIO INFORMACION REFERENTE A MANTENIMIENTO?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	5	42
NO	7	58
TOTAL	12	100 %

**RECIBIO INFORMACION REFERENTE AL INVENTARIO?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**CONTINUACION  
FICHA DE CAMPO No. 5  
TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	4	33
NO	8	67
TOTAL	12	100%

**¿RECIBIO INFORMACION REFERENTE A PRODUCTO?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

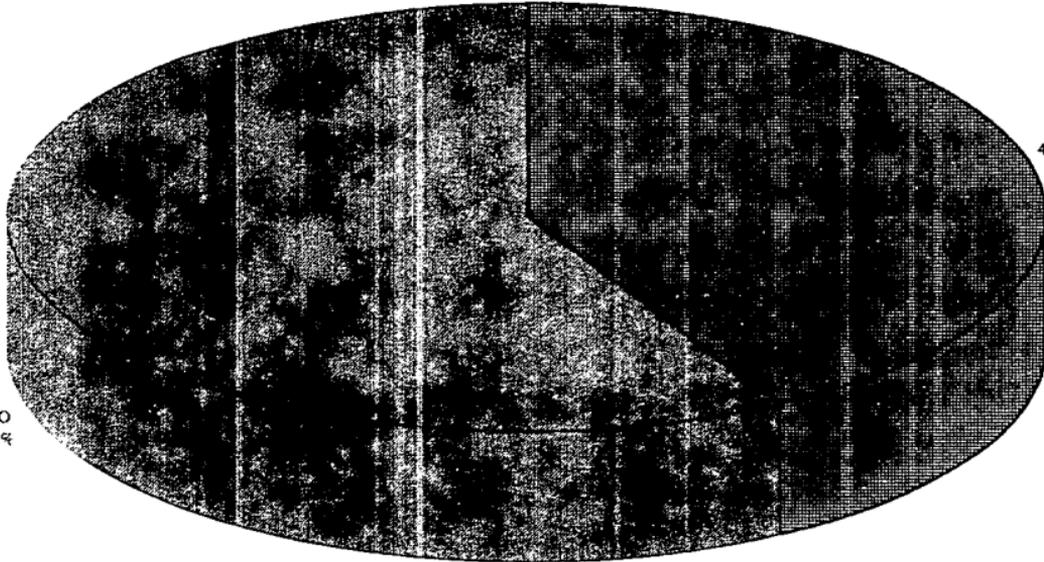
**TABULACION INDIVIDUAL:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	11	92
NO	1	8
TOTAL	12	100 %

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
MANTENIMIENTO

147

NO  
58%

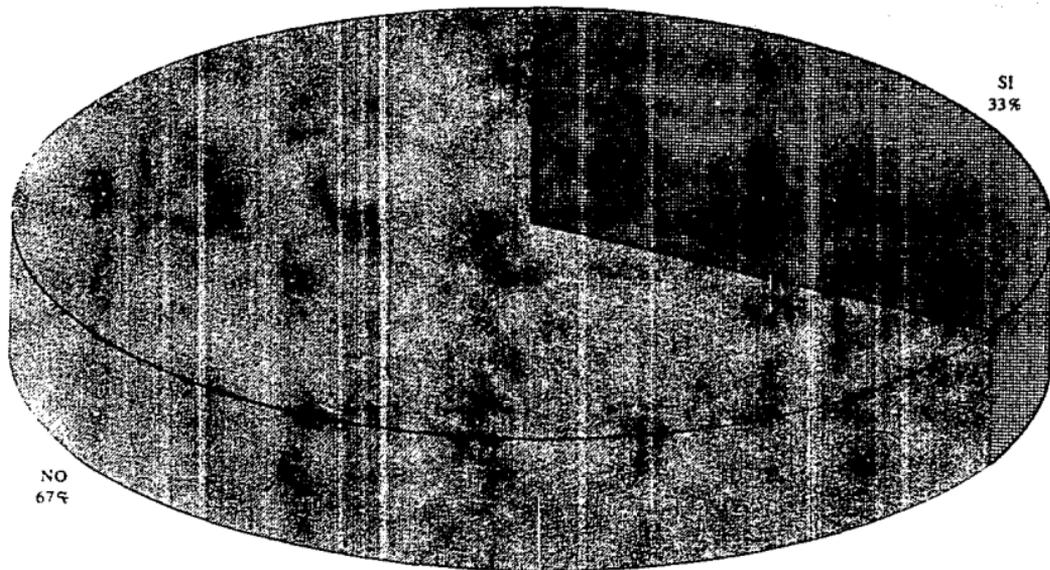


SI  
42%

¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
INVENTARIO

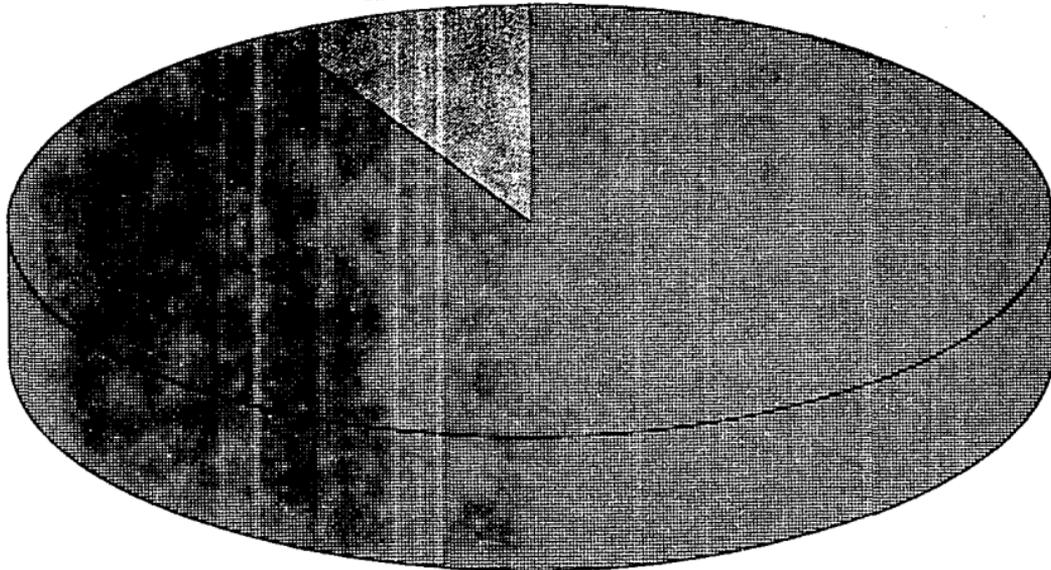
148



¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

FICHA CAMPO # 5  
TABULACION INDIVIDUAL  
PRODUCTO

NO  
8%



SI  
92%

¿RECIBIO INFORMACION SOBRE ESTA AREA?

## FICHA DE CAMPO No. 6

PREGUNTA No. 6:

ESTA SATISFECHO CON LOS LINEAMIENTOS QUE LE MARCARON PARA EL MANEJO DE SU FRANQUICIA?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

TABULACION:

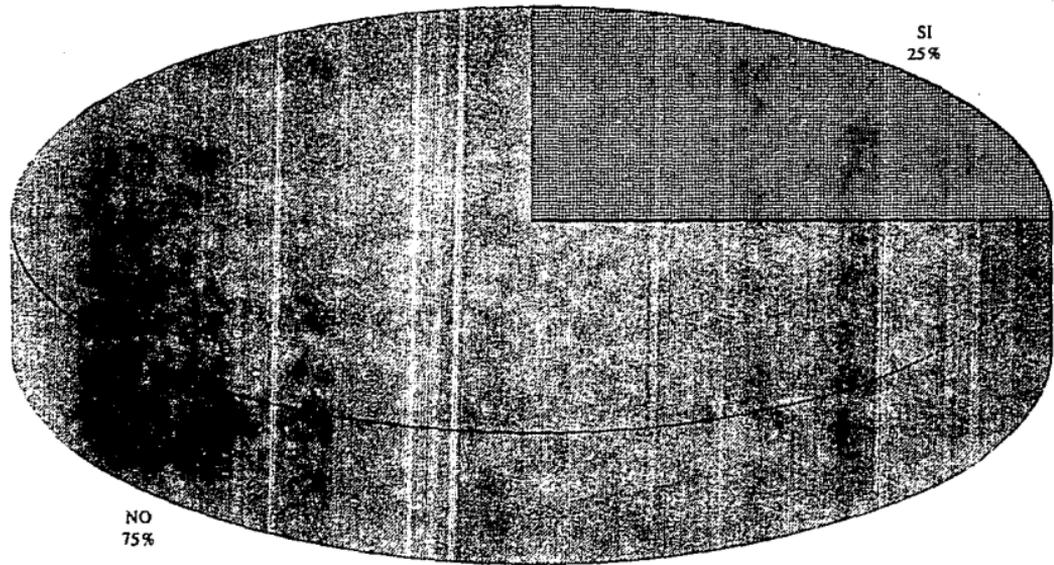
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3	25
NO	9	75
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

EL PORCENTAJE TOTAL DE UNA RESPUESTA AFIRMATIVA HUBIERA REPRESENTADO UN BUEN INDICIO DE QUE LAS UNIDADES FRANQUICIADAS ESTAN FUNCIONANDO CORRECTAMENTE, SIN EMBARGO UNA DIVISION Y UNA TENDENCIA MAYOR HACIA LA ALTERNATIVA NEGATIVA SIMBOLIZA QUE LOS FRANQUICIANTES NO ESTAN CONFORMES CON LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS. FUE QUIZA LA FALTA DE CONOCIMIENTO, UNA MALA INTERPRETACION DE LA INFORMACION O UNA AUSENCIA DE COMUNICACION LO QUE PRODUJO QUE LOS PORCENTAJES SE DIVIDIERAN EN 75 Y 25 % PUES AL NO ESTAR CONFORME CON LOS LINEAMIENTOS PLANTEADOS NO SE HUBIERA ESTABLECIDO NINGUNA RELACION, NI SE HUBIERA FIRMADO NINGUN CONTRATO.

FICHA CAMPO # 6

151



¿Está satisfecho con los lineamientos que le marcaron para el manejo de su franquicia?

**CONTINUACION**

**FICHA DE CAMPO No. 6**

¿POR QUE ESTA O NO SATISFECHO CON LOS LINEAMIENTOS QUE LE MARCARON PARA EL MANEJO DE SU FRANQUICIA?

SI PORQUE "CREO" QUE LA FRANQUICIA ESTA RINDIENDO A SU MAXIMO Y ES LO QUE YO ESTOY BUSCANDO.

NO PORQUE SE OFRECIERON Y DISPUSIERON VARIAS SITUACIONES QUE AHORA QUE YA ESTAMOS EN OPERACION NO SE HAN CUMPLIDO.

NO PORQUE NO PUEDO MANEJAR LA PUBLICIDAD COMO A MI ME CONVENGA, Y NO SE HA CREADO UNA IMAGEN UNIFICADA ENTRE TODAS LAS UNIDADES FRANQUICIADAS.

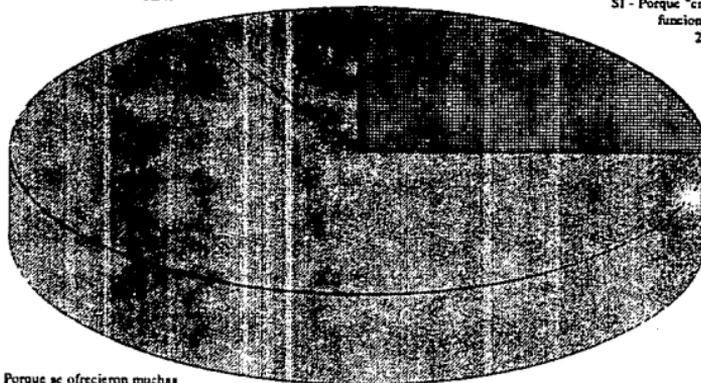
**TABULACION:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI- FUNCIONANDO BIEN	3	25
NO- NO HAN CUMPLIDO CON LO OFRECIDO.	8	66.7
NO- MANEJO DE LA PUBLICIDAD.	1	8.3
TOTAL	12	100 %

FICHA CAMPO # 6

NO - Porque no puedo manejar la  
publicidad como a mí me convenga  
8.3%

SI - Porque "creo" que todo esta  
funcionando bien  
25%



NO - Porque se ofrecieron muchas  
cosas que no se han cumplido  
66.7%

## FICHA DE CAMPO No.7

### PREGUNTA No. 7:

DESDE QUE ADQUIRIO SU FRANQUICIA Y SE ESTABLECIERON LOS LINEAMIENTOS PARA SU MANEJO, SE HA VISTO EN LA NECESIDAD DE LLAMAR AL FRANQUICIANTE PARA QUE LE RESUELVAN DUDAS RESPECTO A SU MANEJO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### TABULACION:

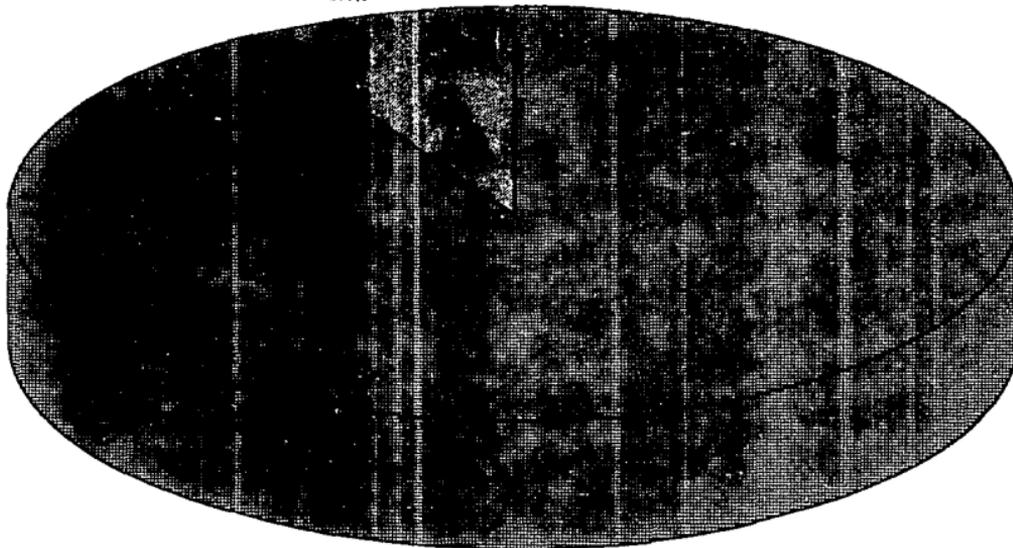
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	11	91.6
NO	1	8.4
TOTAL	12	100 %

### INTERPRETACION:

(SE ESTA MANEJANDO UN PROMEDIO DE UN MINIMO DE 2 LLAMADAS DIARIAS AL FRANQUICIANTE SOBRE LA OPERACION DE LA FRANQUICIA.) MUCHAS DE LAS DUDAS DE LOS FRANQUICIATARIOS PUEDEN VERSE RESUELTAS A TRAVES DEL MANUAL OPERATIVO. ES IMPORTANTE QUE EL FRANQUICIANTE EXPLIQUE CORRECTAMENTE LOS LINEAMIENTOS BAJO LOS CUALES QUIERA QUE SE MANEJEN LAS UNIDADES FRANQUICIAS.

FICHA CAMPO # 7

NO  
8.4%



SI  
91.6%

¿Ha llamado al franquiciante para que resuelva dudas respecto a las operaciones de la franquicia?

## FICHA DE CAMPO No. 8

PREGUNTA No. 8:

SABE QUE PROCEDIMIENTO TOMAR EN CASO DE  
UNA DEVOLUCION?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

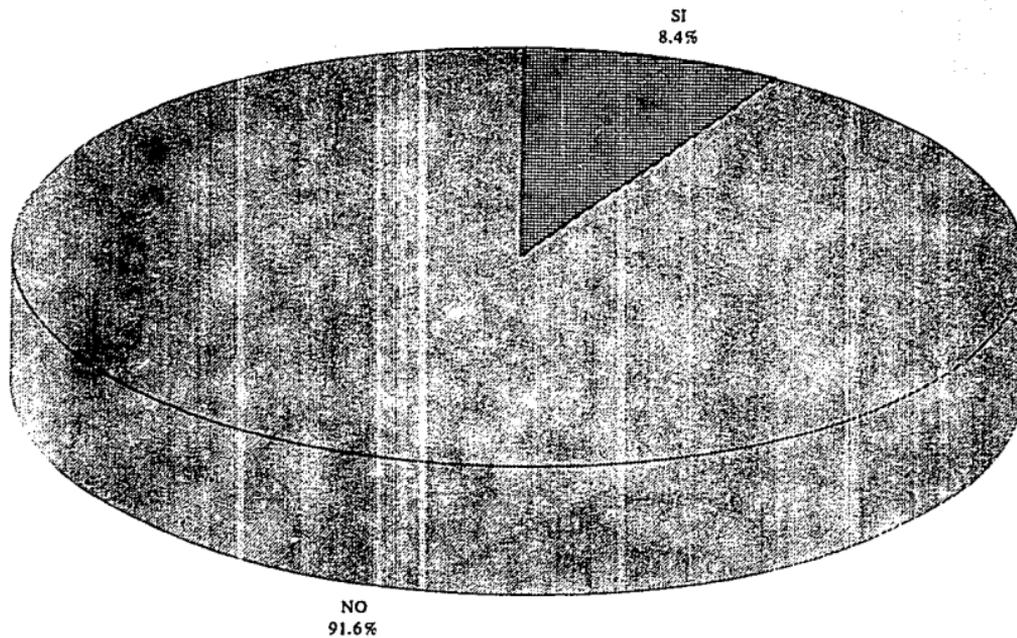
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	1	8.4
NO	11	91.6
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

LA EXPLICACION DEL PROCESO DE UNA ACTIVIDAD IMPORTANTE Y QUE SE REALIZA REGULARMENTE NO PUEDE DEJARSE DE LADO. ESTAS ACTIVIDADES ENCUENTRAN UN SEGUIMIENTO DENTRO DE UN MANUAL OPERATIVO. UN RESULTADO DE UN PORCENTAJE SUMAMENTE ALTO DEMUESTRA LA NECESIDAD DE UN MANUAL OPERATIVO DENTRO DE ESTA FRANQUICIA.

FICHA CAMPO # 8

157



¿Sabe que procedimiento tomar en caso de una devolución?

## FICHA DE CAMPO No. 9

PREGUNTA No. 9:

SE LE CONDICIONO EN ALGUN MOMENTO LA PUBLICIDAD Y/O PROMOCION DE LA MARCA, INCLUYENDO PORCENTAJE Y/O REGALIAS PARA LA PUBLICIDAD?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

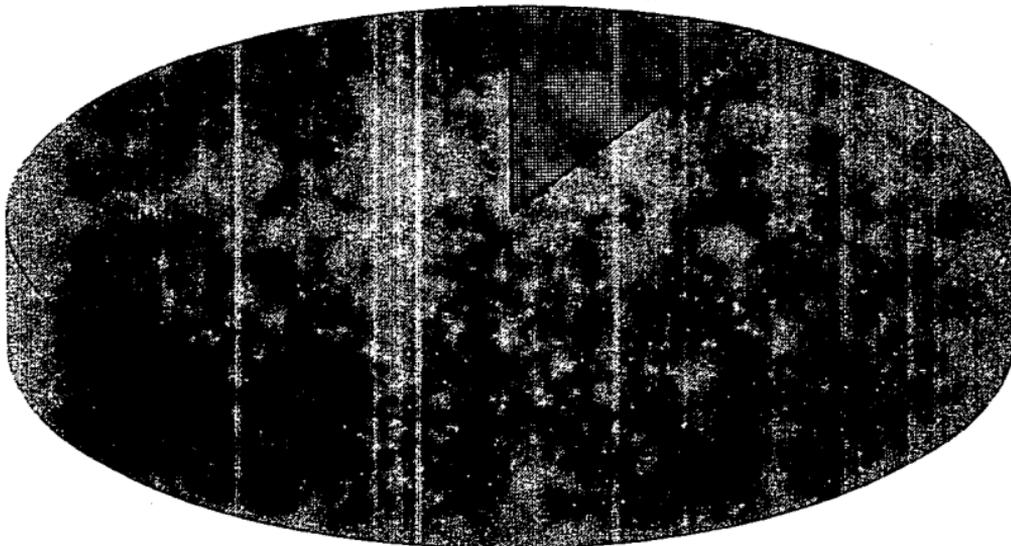
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	1	8.4
NO	11	91.6
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

EL 92 % DE LOS FRANQUICIATARIOS RESPONDIERON NEGATIVAMENTE, SIENDO ESTE UN PUNTO DE SUMA IMPORTANCIA, YA QUE LA IMAGEN QUE SE PROYECTA DE TODAS LAS UNIDADES FRANQUICIADAS AYUDA A QUE EL CLIENTE PERCIBA UNA BUENA ORGANIZACION, LOGRANDO EN ESTE UNA MEJOR ACEPTACION DEL SERVICIO Y/O PRODUCTO. LOS LINEAMIENTOS DE PAGO DE REGALIAS Y PROMOCIONES ESTAN INCLUIDOS EN EL MANUAL OPERATIVO DEL FRANQUICIATARIO, QUE AL NO EXISTIR, FRENA UNA DE LAS HERRAMIENTAS MAS UTILES PARA INCREMENTAR SUS UTILIDADES COMO LO ES LA PUBLICIDAD.

FICHA CAMPO # 9

SI  
8.4%



NO  
91.6%

¿Se le condicionaron términos relacionados con la publicidad?

## FICHA DE CAMPO No. 10

PREGUNTA No. 10:

ESTA FAMILIARIZADO CON LOS ESTILOS DE BISUTERIA QUE MANEJA, DE TAL MANERA PUEDA ACOMODARLOS IGUAL QUE EN LA UNIDAD PILOTO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

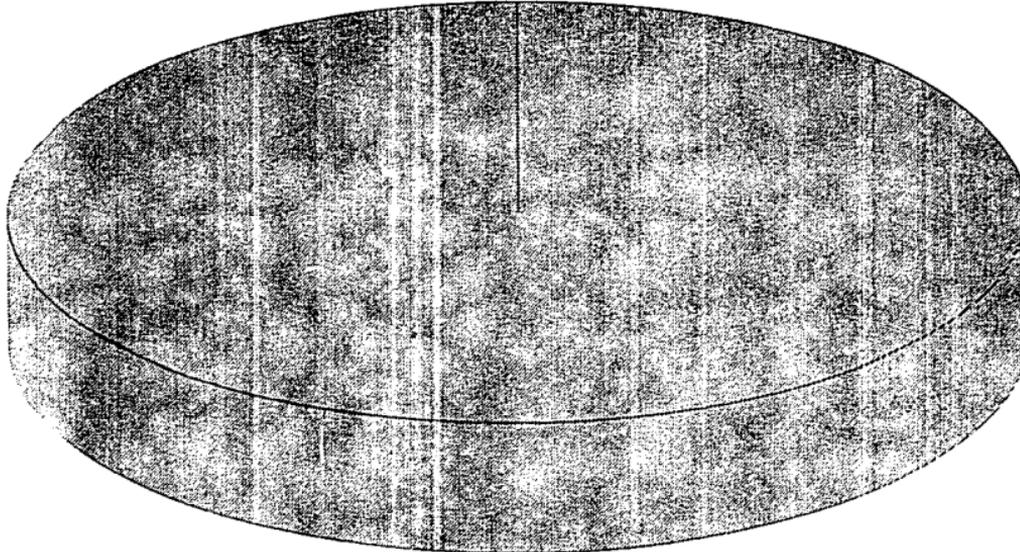
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

DENTRO DE LOS PUNTOS EXISTENTES EN EL CONTENIDO DE UN MANUAL DE OPERACIONES PARA FRANQUICIATARIOS SE ENCUENTRA EL REFERENTE AL PRODUCTO O SERVICIO DONDE SE EXTIENDE MAS DETALLADAMENTE LA INFORMACION DEL MISMO. SITUACIONES QUE A SIMPLE VISTA PARECIERAN DE Poca IMPORTANCIA, COMO LO PUEDE SER EL ESTAR FAMILIARIZADO CON LOS DIFERENTES ESTILOS DE BISUTERIA, PUEDEN SIGNIFICAR GRANDES PERDIDAS PARA LA FRANQUICIA. EL PORCENTAJE TOTAL DE FRANQUICIATARIOS QUE NO ESTA RELACIONADO CON LA BISUTERIA REFLEJA NUEVAMENTE LA NECESIDAD E IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN MANUAL OPERATIVO.

FICHA CAMPO # 10

SI  
0%



NO  
100%

¿Está familiarizado con los estilos de bisutería?

## FICHA DE CAMPO No. 11

PREGUNTA No. 11:

LE INFORMO ALGUNA VEZ EL FRANQUICIANTE DE LA POSICIONEN EL MERCADO Y LA COMPETENCIA QUE TENIA LA BISUTERIA QUE ESTA MANEJANDO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

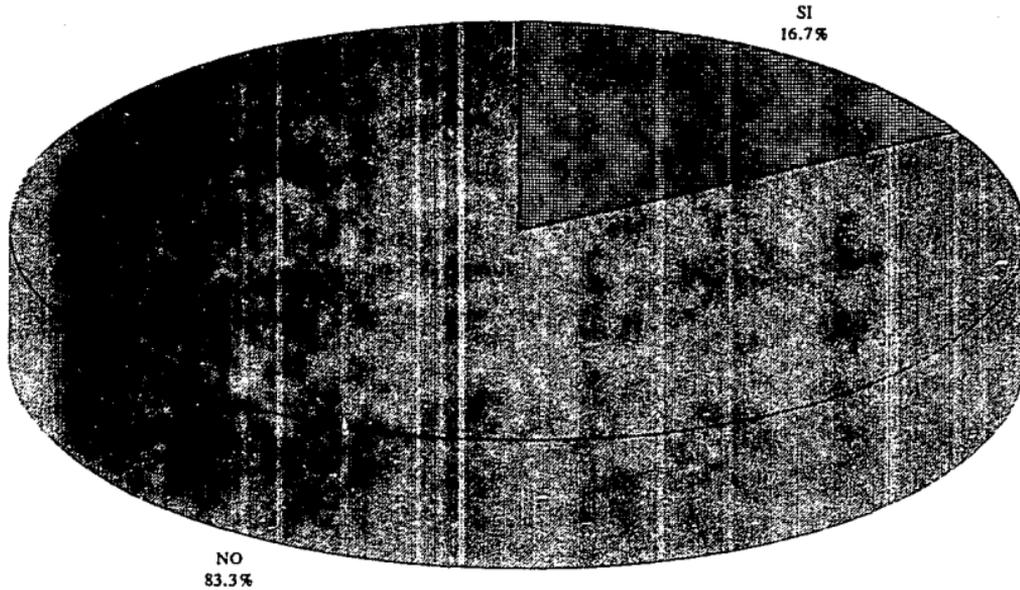
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	2	16.7
NO	10	83.3
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

ES DE VITAL IMPORTANCIA EL TENER CONOCIMIENTO SOBRE LA POSICION QUE SE TIENE DENTRO DEL MERCADO, LA FALTA DE INFORMACION PRODUCE QUE SE TENGAN PUNTOS DEBILES DENTRO DEL NEGOCIO Y POR LO QUE LA COMPETENCIA PUEDA ESTAR EN VENTAJA SOBRE NOSOTROS. EL ELABORAR UN MANUAL DE OPERACIONES NO SOLAMENTE INCLUYE LOS PUNTOS QUEYA FUERON MENCIONADOS EN EL PUNTO 4.8.2 DEL PRESENTE TRABAJO, TAMBIEN PUEDEN SURGIR NUEVAS IDEAS QUE AYUDEN A LA OPERACION DIARIA DE LA FRANQUICIA

FICHA CAMPO # 11

163



¿Conoce la posición en el mercado de su franquicia?

## FICHA DE CAMPO No. 12

PREGUNTA No. 12:

ALGUNA VEZ SE LE INFORMO DE LAS PROMOCIONES, OFERTAS O MODIFICACIONES EN QUE INCURRIRIA EL PRECIO DE LA BISUTERIA DE TEMPORADA EN TEMPORADA?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

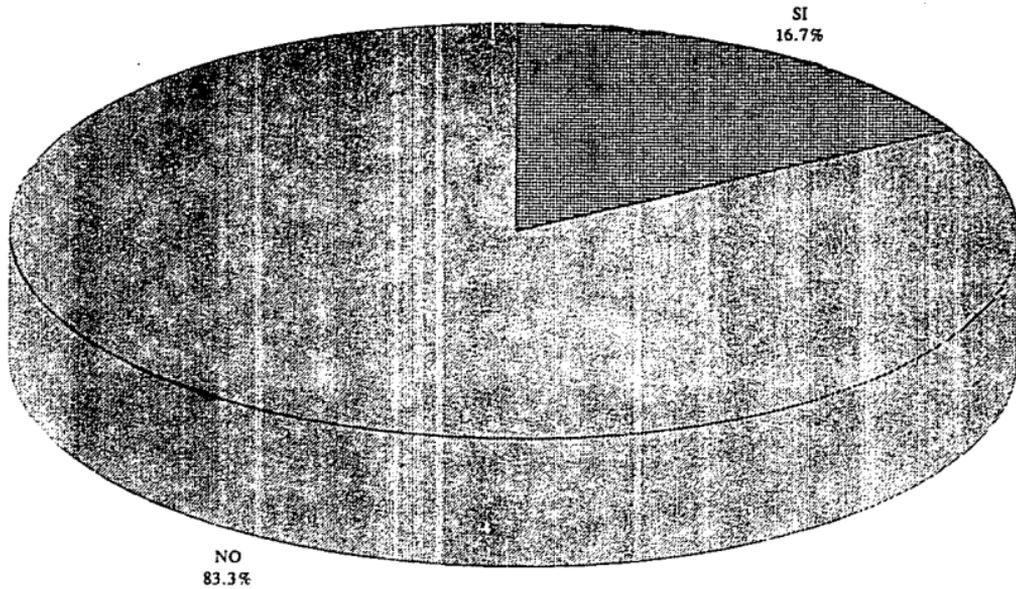
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	2	16.7
NO	10	83.3
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

EL 83 % REFLEJA NUEVAMENTE LA FALTA DE UNA VIA DE COMUNICACION ENTRE EL FRANQUICIATARIO Y EL FRANQUICIANTE, PROVOCANDO DUDAS E INQUIETUDES, QUE SE VERIAN RESUELTAS CON UN MANUAL OPERATIVO EN DONDE SE EXPLICAN LAS OFERTAS, PROMOCIONES O MODIFICACIONES DE PRECIO EN QUE PUEDA CAMBIAR LA BISUTERIA DE ACUERDO A LA TEMPORADA.

FICHA CAMPO # 12

165



¿Se le informó de ofertas o modificaciones sobre precio de la bisutería?

### FICHA DE CAMPO No. 13

PREGUNTA No. 13:

¿SE LE INFORMO SOBRE UN HORARIO INCLUYENDO DIAS FESTIVOS O VACACIONES QUE TENGA QUE SEGUIR SU FRANQUICIA?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

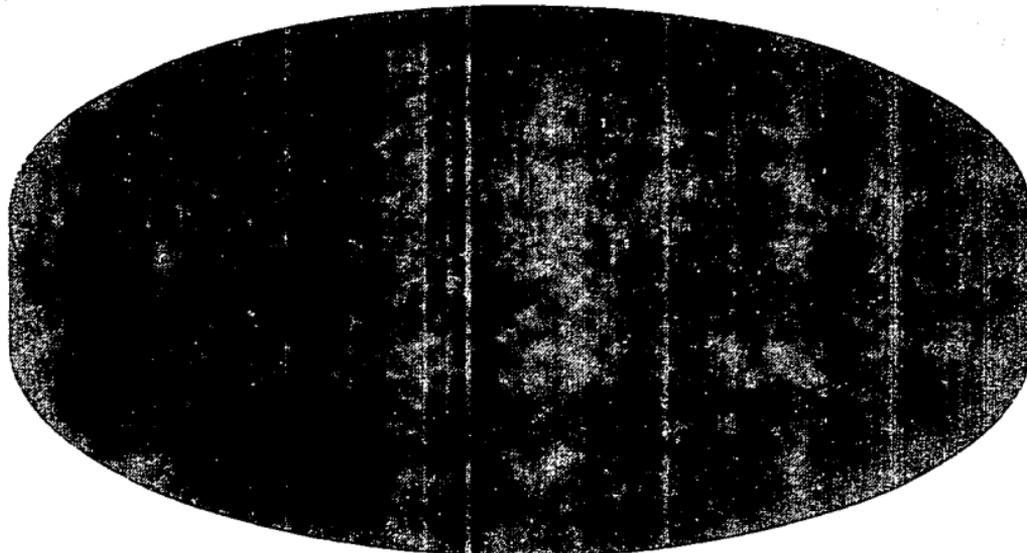
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

EL PORCENTAJE TOTAL DE UNA RESPUESTA NEGATIVA, REPRESENTA LA CARENCIA DE INFORMACION REFERENTE A HORARIOS, LO QUE DEBILITA LA IMAGEN QUE POR SEPARADO DAN LOS NEGOCIOS FRANQUICIADOS RESPECTO AL CONCEPTO GLOBAL QUE EL CONSUMIDOR DEBERIA TENER DE LA FRANQUICIA COMO UN SOLO NEGOCIO.

FICHA CAMPO # 13

SI  
0%



NO  
100%

¿Se le informó de algún horario que tuviera que seguir la franquicia?

## FICHA DE CAMPO No. 14

PREGUNTA No. 14:

RECIBE VISITAS PERIODICAS DE ASESORIA POR  
PARTE DEL FRANQUICIANTE?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	7	58.3
NO	5	41.7
TOTAL	12	10

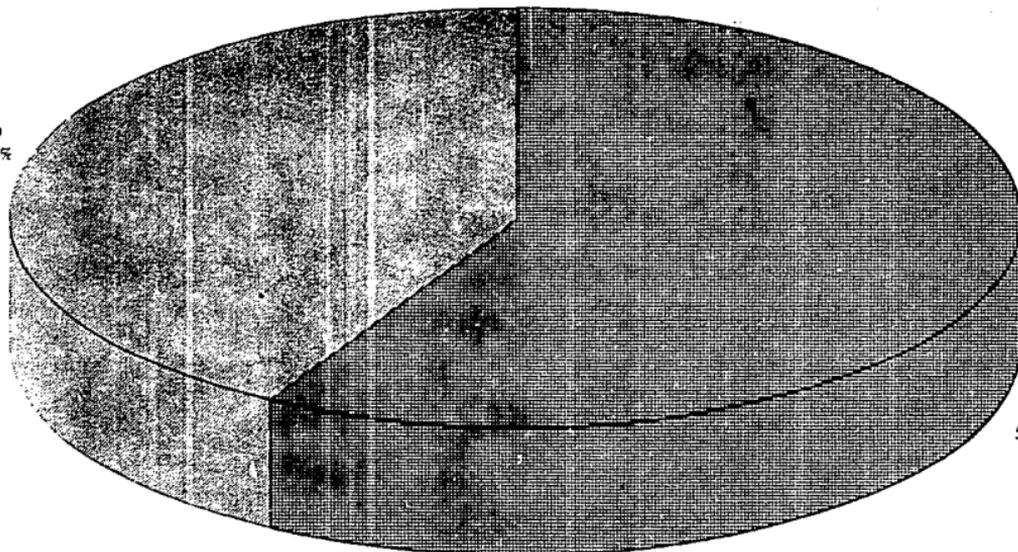
INTERPRETACION:

LA ASESORIA DIRECTA AYUDA AL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER NEGOCIO FRANQUICIADO, RESOLVIENDO DUDAS, CORRIENDO ERRORES Y EVITANDO ASI A QUE ESTOS VUELVAN A OCURRIR. EL NUMERO DE DUDAS DE LOS FRANQUICIANTES QUE NI SIQUIERA RECIBE ESTE TIPO DE ASESORIA, PODRIAN DISMINUIR NOTABLEMENTE SI CONTARAN CON UNA HERRAMIENTA DE APOYO COMO LO ES EL MANUAL OPERATIVO.

FICHA CAMPO # 14

169

NO  
41.7%



SI  
58.3%

¿Recibe visitas periódicas por parte del franquiciante?

## FICHA DE CAMPO No. 15

PREGUNTA No. 15:  
¿RECIBE CAPACITACION PARA ACTUALIZAR SU  
FRANQUICIA POR PARTE DEL FRANQUICIANTE?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

TABULACION:

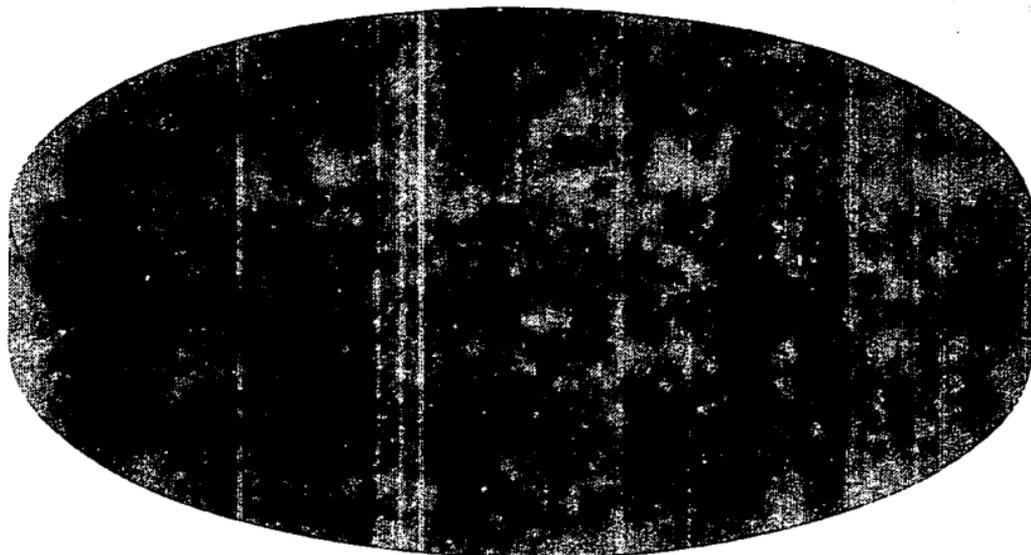
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

AQUI EL TOTAL DE FRANQUICIATARIOS NOS DIERON UNA RESPUESTA NEGATIVA, UN MANUAL OPERATIVO SE ACTUALIZA FRECUENTEMENTE Y A TRAVES DE EL SE ACTUALIZA LA TECNOLOGIA, PROCEDIMIENTOS Y ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA.

FICHA CAMPO # 15

SI  
0%



NO  
100%

171

¿Recibe capacitación para actualizar su franquicia por parte del franquiciante?

## FICHA DE CAMPO No. 16

PREGUNTA No. 16:

RECOMENDARIA EL USO DEL MANUAL OPERATIVO PARA QUE EXISTA UNA VIA DE INFORMACION QUE AYUDE A TENER UN MEJOR MANEJO DE SU FRANQUICIA Y EVITAR ASI EL INCURRIMIENTO EN ERRORES?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

TABULACION:

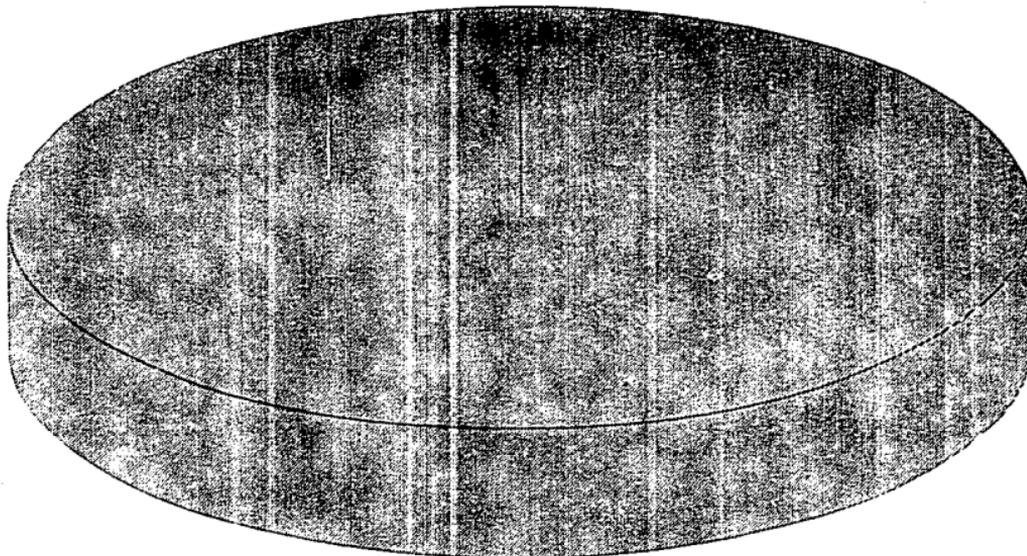
ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	100	100
NO	0	0
TOTAL	12	100 %

INTERPRETACION:

LA TOTALIDAD DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS NOS LLEVAN A AFIRMAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE UN MANUAL OPERATIVO PARA FRANQUICIARIOS, YA QUE ES UNA HERRAMIENTA DE APOYO EN LA CUAL ELLOS ENCUENTRAN RESPUESTAS A SUS DUDAS. A TRAVES DE ESTA RESPUESTA COMPROBAMOS LO EXPUESTO EN LA TOTALIDAD DEL PRESENTE TRABAJO: LO NECESARIO QUE ES EL CONTAR CON UN MANUAL OPERATIVO DENTRO DE UN NEGOCIO OPERADO BAJO EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

FICHA CAMPO # 16

SI  
100%



NO  
0%

¿Recomienda la aplicación y uso del manual operativo?

**CONTINUACION**  
**FICHA DE CAMPO No. 16**

¿POR QUE RECOMENDARIA EL USO DE UN MANUAL OPERATIVO PARA FRANQUICIATARIOS?

.SI PORQUE SE CONOCEN LAS TECNICAS Y LOS DESARROLLOS QUE SE DEBEN EMPLEAR PARA LOGRAR LA MISMA IMAGEN, CAPACIDAD DE SERVICIO Y PRODUCTO Y CALIDAD QUE EN LA FRANQUICIA MAESTRA.

.SI PORQUE ES UNA HERRAMIENTA DE APOYO Y CONSULTAS.

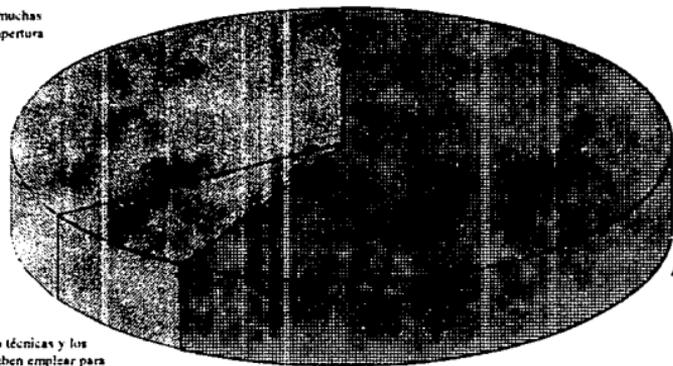
.SI PORQUE SE PUEDEN ACLARAR MUCHAS DUDAS, SOBRE TODO DURANTE LA APERTURA DE LA FRANQUICIA.

**TABULACION:**

ALTERNATIVA	NUMERO	PORCENTAJE
SI- APOYO Y CONSULTA	7	58.3
SI- TECNICAS Y DESARROLLO.	1	8.3
SI- SE ACLARAN DUDAS	4	33.4
TOTAL	12	100 %

FICHA CAMPO # 16

C) Porque se pueden aclarar muchas dudas, sobre todo durante la apertura de la franquicia  
33.4%



A) Porque sirve de apoyo  
58.3%

B) Se conocen las técnicas y los desarrollos que se deben emplear para lograr la misma imagen, capacidad y calidad que la franquicia maestra  
8.3%

¿Porque recomendaría el uso de un manual operativo?

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES.

El presente trabajo no sólo nos ha llevado a comprender y explorar más a fondo el sistema de franquicias, sino que también nos ha mejorado nuestros conocimientos sobre este tema logrando así cumplir con el objetivo principal de nuestra tesis. Asimismo hemos comprobado los beneficios que aporta el uso de un manual operativo para los franquiciatarios, el cual facilita el desempeño de las actividades para otorgar un mejor servicio al cliente a través de la eliminación de alguna de las fallas operacionales.

Hubiera sido muy provechoso el haber podido extender un poco más nuestras investigaciones referentes a las franquicias, sin embargo y consideramos que es sumamente difícil el querer abarcar todos los temas relacionados a esta materia en una sola tesis lo cual al final resultaría imposible. Aun así, existe un tema que no se hubiera querido excluir de nuestro trabajo, y que debido a una carencia de fuentes adecuadas de información no nos fue factible el recabar los suficientes datos como para haberle abierto un inciso dentro de alguno de los capítulos: nos referimos al financiamiento para las franquicias en México.

Para los que hayan leído esta tesis les será fácil observar que durante el desarrollo de la misma, siempre se presentó una tendencia a hacer hincapié en el impacto que culturalmente han causado las franquicias, sobre todo aquellas de procedencia extranjera. Y son precisamente las franquicias de este tipo las

que deberían analizar mejor la situación financiera de sus franquiciatarios. Si realmente quieren que su franquicia sea percibida por igual tanto en su país de origen como en el país a donde quieren expandirse deberían dar las mismas (o por lo menos similares) facilidades financieras sin importar el lugar de que se este hablando. Aunque es cierto que cada país tiene factores tanto externos como internos que influyen directamente sobre cada franquicia, en forma diferente es un deber del franquiciante el encontrar el camino más apropiado para ayudar a sus franquiciatarios. En México el financiamiento ha provenido casi siempre de los ahorros familiares y es por eso que es tan difícil encontrar franquiciatarios (y ya no digamos franquiciantes) que no pertenezcan a la clase social alta o media alta y a uno que otro de clase media que este muy bien relacionado. A diferencia de otros países tales como E.U., en donde los recursos económicos propios de una persona pasan a segundo plano y tan es así como que el mismo curso de capacitación se pueden encontrar a futuros franquiciatarios que pertenecen a las más diversas clases sociales.

Son pocas las instituciones, aunque ya empieza a haber algunas, que se hayan dado cuenta de la importancia que representa el financiar una franquicia, pero aún son menos a las que se han dado cabal cuenta de lo fácil que es matar las esperanzas de las personas que quieran abrir una franquicia, pues son demasiados los requisitos que en principio se exigen únicamente para empezar a tomar en consideración su solicitud y muchísimos más los necesarios para obtener el crédito solicitado.

Los franquiciatarios que han logrado sacar adelante sus propias unidades franquiciadas y para lograrlo tuvieron que recurrir a alguna institución de financiamiento tendrán que esperar mucho tiempo para poder comenzar a ver utilidades reales, pues aunque sus negocios son solventes no son redituables.

La observación detallada en la aplicación del cuestionario a una franquicia del ramo de bisutería localizada en México y que prácticamente no contaba para esas fechas con un manual operativo para franquiciatarios nos ayudó a comprobar la gran importancia que tiene la existencia y el correcto uso del mismo. De la información obtenida a través de esta investigación así concluimos lo siguiente:

1.- Los manuales operativos para el franquiciatario son verdaderamente útiles porque además de representar una herramienta de apoyo y guía para el franquiciatario, son una vía de comunicación entre él mismo y el franquiciante. La misma existencia física de un manual operativo dentro de una franquicia es un claro reflejo de que se trata de una empresa con una buena organización.

2.- Una franquicia que no utiliza normalmente manuales operativos para el franquiciatario está expuesta a las siguientes eventualidades:

- El dar una mala impresión a sus franquiciatarios, pues este hecho representa una grave falta de organización.

- El eliminar una poderosa fuente de apoyo que sirve para que las ideas y los conceptos que se tengan sobre la franquicia queden debidamente explicadas con toda claridad en la mente del franquiciatario.

- Que surjan pequeños errores que a través del tiempo se conviertan en errores trascendentales.

- El no tener una base sólida sobre la cual pueda respaldarse el franquiciante en un momento dado para realizar aclaraciones con los franquiciatarios.

- El cerrar una vía de comunicación entre el franquiciante y el franquiciatario.

3.- Es importante que el franquiciante elabore un manual operativo para el franquiciatario y que este lo reciba, porque de esa forma ambos estarán asumiendo sus respectivas responsabilidades y delegando la autoridad correspondiente, estableciendo de esta manera los límites y las funciones a desempeñar por parte de cada uno.

4.- El manual operativo es la fuente de información donde se encuentra ubicado el significado mismo de la franquicia. Asimismo los secretos que han llevado a las franquicias a que sean un tipo de empresa reconocida y confiable se encuentran descritos aquí, paso a paso, por su propio creador (es).

5.- El franquiciante se ve asimismo beneficiado al entregar un manual operativo al franquiciatario, porque él es el más interesado en que su franquicia se expanda correctamente, y que la imagen que se ha logrado crear para la

empresa se conserve intacta. De esta manera se tendrá la certeza de que el número de unidades franquiciadas que lleguen a existir, no influya en nada para cambiar la percepción que el cliente pueda tener sobre la misma.

6.- El franquiciatario se beneficiará al recibir un manual operativo porque tendrá una guía muy completa que le será de gran utilidad sobre todo durante la etapa de apertura de la nueva unidad franquiciada, para efectuar correctamente todas las funciones que le corresponda llevar a cabo dentro de la cadena de franquicias a que pertenezca. Al recibir el manual, puede servirle como una buena referencia para saber si realmente la empresa de la que ya forma parte ahora, es lo que él estaba buscando ya que el manual por sí mismo es el más claro reflejo de lo que representa esta franquiciada y de lo que se puede llegar a lograr con la misma.

7.- Con el uso y la aplicación del manual operativo para franquiciatarios se consiguen varios resultados pues se limitan opciones y además se tiene un apoyo y una guía que pueden ayudar enormemente a reafirmar todo lo establecido durante la capacitación pues en este manual se abarcan muchas áreas en muy poco tiempo.

8.- Es de extrema importancia que el manual operativo sea actualizado periódicamente, pues es obvio que con el tiempo surjan algunos cambios dentro del sistema de franquicias, y por lo tanto es lógico que esos cambios sean notificados a todas y a cada una de las unidades franquiciadas.

Por otro lado, todas aquellas personas que van a verse relacionadas indirectamente con alguna franquicia, sobre todo aquellas que van a formar parte directa de un sistema de franquicia, deben siempre recordar que aunque el secreto mismo del negocio se encuentre desarrollado paso a paso dentro de un manual de operaciones, de nada les servirá el tener una o dos copias del mismo y actualizarlas periódicamente si estos no se toman en cuenta como los componentes más importantes dentro de cualquier sistema.

En la presente tesis, se hace referencia a ese componente en el punto referente a "componentes humanos de la franquicia".

Tanto el franquiciante como el franquiciatario deben estar conscientes de que ambos forman parte de una misma cadena y de una misma empresa, y que por consiguiente tanto el uno como el otro tienen la misma importancia dentro de ella. Uno encuentra beneficios en el otro y viceversa y si uno actúa mal necesariamente habrá repercusiones para el otro. Aunque generalmente el franquiciante tenga más conocimientos que el franquiciatario, no hay que olvidar que probablemente esos conocimientos sean exclusivos sobre la franquicia, ya que por muy extraño que parezca llega a suceder que los franquiciatarios tienen una mayor experiencia acumulada que los franquiciantes y es aquí precisamente en donde se puede encontrar ese mutuo provecho para ambas partes.

De nada servirá el tener manuales operativos apropiados o el pertenecer a una de las marcas más reconocidas, el tener el mejor producto del mercado, o

la mejor ubicación geográfica localizada en el mejor centro comercial, o el haber invertido una suma muy grande de dinero para conseguir la mejor decoración, si no se recuerda que lo verdaderamente importante es reconocer que tanto franquiciantes como franquiciatarios, proveedores, así como empleados y clientes forman parte de un solo sistema de franquicias donde la calidad del producto y del buen servicio representan el factor de mayor importancia y por consecuencia las acciones de cualquiera de ellos repercutirán necesariamente en todos los demás.

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

## **GLOSARIO.**

**AMF:** Asociación Mexicana de Franquicias. Quedó constituida en 1989 teniendo en cuenta como su principal propósito, la creación y desarrollo de franquicias dentro del país. Asimismo difundir el concepto de la franquicia y propiciar el intercambio de información para beneficio de empresas mexicanas acerca de las franquicias, así como la forma más adecuada para lograr su acceso y desarrollo dentro del mercado mexicano.

**CIF:** Centro Internacional de Franquicias. Es una empresa de consultoría y asesoría que tiene por objetivo el diseño de estrategias empresariales para el desarrollo y comercialización del sistema de franquicias para satisfacer las necesidades de empresas y personas físicas que no cuenten con la tecnología y los recursos humanos para transformar sus métodos de operación e inversión dentro de este formato de negocio.

**EMPRESA:** Es la unidad económica de producción de bienes y prestaciones de servicios, que se desarrolla dentro de un marco de condiciones políticas, económicas, sociales y jurídicas que le confieren raíz y sentido específico.

**FRANQUICIA:** Es la licencia de uso de una marca en donde se transmiten conocimientos técnicos de tal manera que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de una manera uniforme y con los métodos operativos comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca.

**FRANQUICIANTE:** Aquel que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de estas proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial, y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

**FRANQUICIATARIO:** Aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.

**MANUAL ADMINISTRATIVO:** Es un medio de comunicación interna que transmite información reelevant sobre administración, organización, políticas y procedimientos, siendo así un documento de consulta para aquellos involucrados en el sistema.

**MANUAL DEL FRANQUICIATARIO:** Es un documento que describe las responsabilidades del franquiciatario y sus empleados y debe cubrir la totalidad de las funciones que se llevarán a cabo en el manejo eficiente de una franquicia.

**MANUAL DEL FRANQUICIANTE:** Es un documento en donde se estandariza el proceso mismo de la identificación de posibles franquiciatarios, la venta de franquicias, el programa de aperturas de tiendas, el programa de capacitación, el establecimiento de precios por franquicia y de regalías, los planes de publicidad y los territorios considerados como prioritarios para el desarrollo de la franquicia.

**MANUAL DE ORGANIZACION:** Expone con detalle a estructura de la organización, señala los puestos y las relaciones existentes entre ellos, muestra las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas que forman la organización.

**MANUAL OPERATIVO:** Es un documento que reúne los diversos pasos y/o etapas para efectuar las actividades que se van presentando en las operaciones de un negocio.

**MANUAL DE POLITICAS:** Reúne las políticas de la organización, entendiendo como política una guía de acción, que fija los límites dentro de los cuales deben de realizarse las actividades.

**SISTEMA DE FRANQUICIAS:** Es un método de mercadeo basado en un formato de operación único, uniforme y homogéneo, que integra y estandariza todas las fases del proceso de comercialización de un producto o servicio determinado

**UNIDAD PILOTO:** Es un punto de venta en donde se pondrá en práctica la operación diaria del negocio y de esta manera detectar pequeñas imperfecciones que pueden ocurrir durante los diversos procesos que se desarrollan dentro de un sistema de franquicias. Puede funcionar también como un centro de entrenamiento.

## BIBLIOGRAFIA

## **BIBLIOGRAFIA**

**DUHALT Krauss, Miguel**

**Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas.**

**UNAM México, 1977.**

**GONZALEZ Calvillo, Enrique & Rodrigo**

**Franquicias La Revolución de los 90's.**

**Mc. Graw Hill**

**México, 1991.**

**HAMPTON, David R**

**Administración contemporánea.**

**Mc. Graw Hill, 2da. Edición**

**México, 1983.**

HUERDO Langué, Juan  
Sistema de Franquicias.  
Centro Internacional de Franquicias  
México, 1989.

KRAMIS Joublanc, José Luis  
Sistemas y Procedimientos Administrativos.  
PAC  
México, 1973.

KELLOG, Graham M.  
Preparación del manual de oficinas.  
Reverte, S.A.  
México, 1963

LAZZARO, Victor  
Systems and procedures, A handbook for Business and Industry  
Prentice-Hall, Inc., 2nd. edition  
New Jersey, USA., 1968

**LEY DE FOMENTO Y PROTECCION DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL**

Leyes y Códigos de México.

México, 1991.

**REVISTA EMPRENDEDORES**

Vol V No. 14,

Facultad de Contaduría y Administración

México, Marzo- Abril 1992.

**REVISTA EPOCA**

No. 57

Epoca de México S.A. de C.V.

México, Julio 06 1992.

HOPE, María

"Ahora es cuando "

Revista Expansión, pág. 35

México, Mayo 15 1991.

HUERDO Langue, Juan

"El valor del manual"

Revista Expansión, pág .44

México, Febrero 06 1991.

HUERDO Langue, Juan

"Lo que Ud. debe saber"

Revista Expansión, pag 184

México, Agosto 21 1991.

HUERDO Langue, Juan

"Mucho ojo"

Revista Expansión, pag 99-101

México, Septiembre 18 1991.

MENDEZ, Gerardo y Aguilar Carmen

"La Franquicias más importantes en México"

Revista Expansión, pag 31

México, Mayo 15 1991.

**MENDEZ, Gerardo y Aguilar Carmen**

**"Franquicias en México"**

**Revista Expansión, pag 42**

**México, Mayo 13 1992.**

**MONJARAS, Jorge**

**"Propiedad Industrial"**

**Revista Expansión, pag 132**

**México, Septiembre 04 1991.**

**QUIROZ, Alejandro**

**"Las Franquicias en México"**

**Revista Notifranquicias, pág. 2-3**

**México, Septiembre 1991.**

**REVISTA NOTIFRANQUICIAS**

**No.1 Año 1.**

**Asociacion Mexicana de Franquicias**

**México, Junio/Julio 1991.**

**REVISTA NOTIFRANQUICIAS**

**Nº.2 Año 1.**

**Asociacion Mexicana de Franquicias**

**México, Agosto/Septiembre 1991.**

Revista Notifranquicias

Asociación Mexicana de Franquicias

Carretera México-Toluca, km. 13.5

Col. San Mateo Atlixco, México, D.F.

Revista Notifranquicias

"Asociación Mexicana de Franquicias"

Revista Notifranquicias, pág. 139

México, Septiembre 1991.

REVISTA NOTIFRANQUICIAS

Nº. 1 Año 1

Asociación Mexicana de Franquicias

México, Agosto/Septiembre 1991.

## A P E N D I C E S

**APENDICE 1**  
**EMPRESAS FRANQUIIANTES EXISTENTES EN MEXICO**

ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS  
CANOA #571 10ª PISO COL. TIZAPAN SAN ANGEL  
SAN ANGEL C.P. 01090  
550-0888, 568-4328, 568-4428 F550-3792

PROVEEDORES DE FRANQUICIAS

DESPACHOS DE CONSULTORIA Y COMERCIALIZACION

CENTRO INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS  
LIC. JUAN HUERDO L.  
JOSE MA. RICO 35  
COL. DEL VALLE 03100  
534-9021 660-1323 F534-9540

SONABEND & ASOCIADOS  
ING. ROBERTO SONABEND  
MONTES URALES 739  
LOMAS DE CHAPULTEPEC 11000  
520-3909 540-1800 520-5090 F520-4162

PROMOTORA DE FRANQUICIAS PRAXIS  
ING. JORGE VILLATORO  
LAZARO CARDENAS 2465-E4  
EDIFICIO TORREVILLA  
GARZA GARCIA, NUEVO LEON  
91(83) 63-2934 63-1004

DESPACHOS DE ABOGADOS

GONZALEZ CALVILLO Y FORASTIERI  
LIC. ENRIQUE GONZALEZ CALVILLO  
MONTES URALES 723 P.R.  
COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC 11000  
202-2370 202-2421 F202-2538

ROUGLAND & JAUREGUI  
LIC. MIGUEL JAUREGUI  
PASEO DE LA REFORMA 199 15-16  
COL. CUAUHTENOC 06500  
591-1655

CREEL GARCIA CUELLAR Y MUGENBURG  
LIC. CARLOS MUGENBURG  
BOSQUE DE CIRUELOS 304-2  
COL. BOSQUES DE LAS LOMAS 11700  
596-2177 F596-3309

KAMEL & ASOCIADOS  
LIC. MIGUEL KAMEL A.  
AV. INSURGENTES SUR 1027 DESP-402  
CIUDAD DE LOS DEPORTES 03710  
611-4731

ESTRATEGIA LEGAL, S.C.  
LIC. ADOLFO ALANIS RAMIREZ  
CORREGIDORA 11  
COL. TLACOPAC 01040  
593-5514 F593-5732

BUFETE MORENO SANCHEZ  
SACRAMENTO #121  
COL. DEL VALLE 03100  
543-2596 687-1975 F 523-9903

## FINANCIAMIENTO

OPERADORA DE BOLSA  
LIC. ADOLFO I. RIVEROLL  
RIO AMAZONAS 162  
COL. CUAUHTEMOC 06500  
703-2233 F592-7338

## BIENES RAICES

INVEDESA  
LIC. OLGA GARCIA / LIC. SARA GUTTMAN  
BLVD. MANUEL A. CAMACHO 44  
COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC  
C.P. 11000  
202-7527 202-7563 905- 405- 1508  
905-405-1589

## FRANQUICIANTE

### IMPRENTAS, SERVICIOS DE FOTOCOPIADO.

ALPHAGRAPHS "IMPRESAS DEL FUTURO"  
LIC. OCTAVIO SANCHEZ MEJORADA  
CANCA #521 10° PISO  
TIZAPAN, SAN ANGEL 01090  
550-0888 F550-3792

KWIK-KOPY  
LIC. FEDERICO BARRON  
RIO PANUCO 55-303  
COL. CUAUHTEMOC 06500  
705-3654 566-5369 F705-2866

COPYROYAL  
OSCAR BENAVIDES  
CHAPULTEPEC SUR # 54  
GUADALAJARA, JAL  
91(36) 16-84-20 15-42-26

ROTULAR T  
MIGUEL GIL ALDERETE  
VELAZQUEZ DE LEON # 65 - C  
COL SAN RAFAEL  
535-7548

### HOTELES

SISTEMAS DE FRANQUICIAS HOWARD JOHNSON  
LIC. GILBERTO FIGUEROA  
AV. 1° DE MAYO 15  
NAUCALPAN EDO. DE MEXICO  
358-8300 F359-4730

HOLIDAY INN  
LIC. MIGUEL MENDEZ  
AV. CALIFORNIA 106  
COL DEL VALLE 03100  
559-3917 559-1111 F559-5207

DAYS INN  
LIC. FELIX ROMANO  
RIO LERMA 237- PH  
06500  
514-2500 514-0440 525-1727 F511-0693

## HELADOS Y RASPADOS

HELADOS BING  
LIC. MANUEL DE LA CUESTA  
AV. INSURGENTES SUR 617-9  
COL. NAPOLES 03810  
687-7817 682-0988 541-4552  
547-3856 F682-7084

HELADOS HOLANDA  
LIC. MARIO CARPIZO  
CLAVIJERO 20  
TRANSITO 06820  
662-0988 687-2721 687-3126  
687-2893 682-0988

DANESA 33  
LIC. SALVADOR MARTINEZ  
CALZ. VALLEJO 734  
COL. COLTONGO 02630  
587-7899 F 567-2127

HELADOS BASKIN-ROBBINS  
LIC. HECTOR IBARRA  
AV. LAPIZULZULI 2560  
BOSQUES DE LA VICTORIA 44540  
GUADALAJARA, JALISCO  
9136 22-6058

HELADOS TCBY  
LIC. SALVADOR VILLOBOBOS  
CORREGIDORES 823-7° PISO  
COL. LOMAS VITREYES 11000  
202-8442 520-1602  
520-3913 F202-8398

WENDY HELADOS DE YOGURT Y ALGO MAS  
LIC. LUIS MIGUEL MENENDEZ VEGA  
EPIGIMONIO GONZALEZ 1375-E  
COL. MODERNA 44170  
GUADALAJARA, JALISCO  
91(36) 30-1651 25-6797 26-3829  
26-9922 F 26-9872

### RASPADOS :

HAWAIIAN SURPRISE  
RUDOLPH VANEK  
VILLALONGIN 76  
COL. SAN RAFAEL 06500  
705-2776 705-2206 F705-2472

### ALIMENTOS NATURALES

NUTRISA  
C.P. OCTAVIO DIEZ DE SOLLANO  
PERIFERICO SUR 5482  
PEDREGAL DE CARRASCO C.P. 04700  
665-58-02 665-54-67

GENERAL NUTRITION CENTER DE MEXICO  
JORGE VALERO  
AV. LAZARO CARDENAS 2424 PTE  
RESIDENCIAL SAN AGUSTIN 66220  
CARZA GARCIA N.L.  
63-37-00

**ROTULOS Y SISTEMAS DE PUBLICIDAD**

SIGN EXPRESS DE MEXICO  
LIC. IGNACIO LOZANO  
GOLDSMITH 101  
COL. POLANCO 11560  
251-1986 254-3836 254-1968  
254-1639 F545-7124

FASTSIGNS  
SAMUEL KRUMHOLZ  
EDUARDO LICEAGA  
PASEO DE LOS HEROES 108-002  
ZONA DEL RIO C.P. 27320 TIJUANA B.C.  
911661 84-83-02 84-83-03 F84-18-64

SIGN PLUS  
LIC. FERNANDO MAZIN CRISTO  
LAGO VICTORIA 186-5  
COL. AMPLACCION GRANADA  
C.P. 11520  
9516191 546-0900 F546-8725  
MEXICO: 504-4403 203-3318

PSIGNAL  
JOSE MA. MORTIGA  
LIVERPOOL 69  
COL. JUAREZ 06600  
578-2631 514-4500 F514-6686

**RESTAURANTES-BAR**

OPERADORA VIPS  
LIC. FABIAN BUSTAMANTE  
AV. UNIVERSIDAD 936-4  
COL. SANTA CRUZ ATOYAC  
C.P. 03310  
604-5911 604-0633 F604-2197

LA TABLITA  
LIC. JOSE LUIS DE PRADO/LIC. ALEJANDRO DE VEGA  
RAFAEL CHECA 22  
SAN ANGEL 01070  
550-9686 550-7796 F550-7652  
548-0181 548-0254

GIRAGRIL  
LIC. MANUEL NUREZ  
AV. SAN JERONIMO 369  
COL. SAN JERONIMO LIDICE  
C.P. 01900  
550-7476 550-7151 F550-1019

LA MANSION  
LIC. RAUL SUAREZ  
RIO NILO 71 1er piso  
COL. CUAUHTEMOC 06500  
208-8421 F208 8301

LYNI'S  
LIC. LORENZO NOQUERA  
GUTENBERG 231  
COL. ANZURES 11590  
531-0843 531-6689  
545-6126 F255-7626

IBARAKI  
LIC. ARNOLDO PEREZ  
STA. CATARINA 156  
COL. SAN ANGEL  
548-4930 548-0452 F202-9849

CORPORACION LIVERPOOL PUB  
LIC. DEMETRIO BOSADA C  
SALTILLO #67 8° PISO  
COL. CONDESA  
286-5011 286-5394 286-5002 286-4895 F286-5041

**HAMBURGUESAS, POLLO, PIZZAS, ETC.**

BURGER BOY  
ING. LUIS LUNA  
REFORMA 404-303  
COL. JUAREZ 06600  
525-0598 F511-7486

ARBY'S RESTAURANTES  
LILIANA FRANCO  
RIO NILO 71 1er. piso  
COL. CUAUHTEMOC 06500  
208-6293 208-5819 208-5879

KENTUCKY FRIED CHICKEN  
LIC. SERGIO LOPEZ AKE  
INSURGENTES SUR 670-2° PISO  
COL. DEL VALLE 03100  
682-0922 543-3237 F543-7076

BOOMIS PIZZA / SHOWBIZZ PIZZA  
LIC. ALEJANDRA DE PADILLA  
BOSQUE DE CIRUELOS 190-4  
COL. BOSQUES DE LAS LOMAS 11700  
251-7133

DOMINO'S PIZZA  
MIGUEL QUINTANILLA HERNANDEZ  
BOULEVARD CATA RATAS 3-1  
COL. PEDREGAL DE SAN ANGELO 04500  
652-0820 652-0843 652-0891

SUBWAY  
AMIR KRAMER  
PROTON #3  
PARQUE INDUSTRIAL NAUCALPAN  
ESTADO DE MEXICO  
576-1211 576-1541 F358-6092

CHICKEN EXPRES  
LIC. MARIO CORREA  
CALLE 62 ENTRE 47 Y 49  
97000 MERIDA YUCATAN  
9199 24-8544 28-0562  
F28-2361

SUSHITTO  
JULIAN TONDA RIBO  
CALLE 16 47-A  
COL. REFORMA SOCIAL 11650  
202-8957 202-8301

SHANEY'S MEXICANA  
HECTOR TABER  
AGUASCALIENTES #151 06100  
584-8299 F 584-7352

CHURCH'S CHICKEN  
C.P. ANTONIO DEL BOSQUE / C.P. RAUL J. RAMIREZ V  
MACLOVIO HERRERA 2037 2o. PISO COL. ZARAGOZA  
C.P. 88060 NUEVO LAREDO, TAMAUULIPAS  
1871 2-43-3: 7-50-66 7-52-70

WINGS  
GUSTAVO SJOLANDER QUINTERO  
LAGO HIELMAR 44  
COL. ANAHUAC 11320  
255-0555 7254-1762

#### TACOS Y COMIDA MEXICANA

LAS FLAUTAS  
VERONICA BASAREZ  
PROLONGACION INDUSTRIAL TEXTIL 14  
FRACC. INDUSTRIAL 53470 NAUCALPAN  
ESTADO DE MEXICO  
358-6677 358-0815 F358-7565

OPERADORA DE FRANQUICIAS TACO INN  
CESAR CERVANTES TEZCUCANAO  
REVOLUCION 1346,  
COL. GUADALUPE INN 01020  
651-6298 651-7443

NIZA ANTOJITOS  
EDUARDO CHAILLO O,  
CRATER 708-1  
COL. PEDREGAL DE SAN ANGEL  
C.P. 01900  
F568-3329 548-7779

FLASH TACO  
SR. AURELIO ALVAREZ C.  
EXTREMADURA 47  
COL. INSURGENTES MIXCOAC  
C.P. 03920  
611-0440 611-0446 7611-1824

#### ARTICULOS DE VESTIR

FRANQUICIAS DOMIT  
LIC. LUIS SOBREYRA  
EMILIO CASTELAR 163  
COL. POLANCO 11560  
271-4355

JUVENS  
VLADIMIR HADDAD  
MANZANILLO 15  
COL. ROMA 06700  
264-1352

DANIEL HECHTER  
ALEJANDRA MARTINEZ DEL RIO  
PRESA SALINILLAS 370-8535  
COL. IRRIGACION C.P. 11500  
395-8146 395-8136 395-8535

LEVI'S  
LIC. MARIO CASTAREDA  
HORACIO 1844-4  
COL. POLANCO 11560  
202-1851

OCHO RIOS / BODYGLOBE  
RAFAEL SACAL MICHA  
LAGO MALAR 34  
COL. ANAHUAC MEXICO 11320  
545-3234 545-7654

BYE-BYE  
SR. JORGE CARRAL  
PROL. RETOPMA 5285 KM. 18 1/2  
CARRETERA MEXICO-TOLUCA  
C.P. 113500  
570-8039 570-8518 259-0288  
570-8811 570-8715 570-8420

ESCORPION  
ANTONIO GOINTANA  
MANUEL AVILA CAMACHO 570  
NAUCALPAN, ESTADO DE MEXICO.  
C.P. 53500  
576-5300 576-5665 F576-3543

UNITS  
CARLOS SANCHEZ ALDAMA  
BLVD. TOLUCA #13 - 1 2o. piso  
FRACC. INDUSTRIAL ALCE BLANCO 63370  
358-7358 359-2121

#### REFACCIONES Y AUTOPARTES

GONHER DE MEXICO  
ING. JOSE CARLOS GONZALEZ  
AV. FIDEL VELAZQUEZ 600  
STA. CATARINA NUEVO LEON  
A.P. 76 C.P. 66350  
9183 36-2748 36-2203

DAYTONA ACCESORIOS  
RAFAEL LECUMBERRY  
RIO CONSULADO 730  
COL. SANTA MARIA INSURGENTES  
C.P. 06430  
556-89-46 556-8756 556-8809

#### JUEGOS DE ENTRETENIMIENTO

MEXEL DIVERSIONES MOY  
LIC. JACOBO SHEMARIA  
AV. WASHINGTON 55  
GUADALAJARA, JALISCO  
91(36) 50-1515

#### OFICINAS DE BIENES RAICES

CENTURY 21  
BOE WALLSTEN  
MONTE LIBANO 245  
LOHAS DE CHAPULTEPEC  
C.P. 11000  
202-6777 F520-9227

#### SISTEMAS DE CONSTRUCCION

PROYECTOS BRYCK  
LIC. DELFINO PEREZ  
J SUR 4303  
COL. HUEXOTITLA  
72530 PUEBLA  
9122 43-4103 43-5111  
37-2534 F37-2531

#### GIMNASIOS Y ACONDICIONAMIENTO

TONING POINT  
DR. ADALBERTO AURELI  
AV. REVOLUCION 388-1  
SAN PEDRO DE LOS PINOS  
C.P. 03800  
272-4330 515-1621 F272-1231

**GYMBOREE**

SR. GERMAN FERNANDEZ  
 LLUVIA 440  
 JARDINES DEL PEDREGAL  
 C.P. 01900  
 652-4475 683-3267

**SERVICIOS POSTALES****MAIL BOXES, ETC.**

SR. BLAINE ROBERTS  
 SOCRATES 107  
 POLANCO 11560  
 395-4783

**OPTICAS**

OPTICAS DEVLYN  
 SR. PIERRE KROUPENSKY  
 MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA 25  
 COL. GRANADA 11520  
 250-0499 254-3147

**CENTROS VIDEO**

MULTIVIDEO  
 SR. ALBERTO HERREJON  
 AV. CAMPESTRE 701 BIS  
 FRACC. LAS AMERICAS 58270  
 MORELIA, MICHOACAN  
 91(451) 5-7355 5-7303 F5-8650

**VIDEO CENTRO**

ING. FRANCISCO JAVIER APREZA  
 AV. ACOXPA 444  
 COL. VERGEL DEL SUR 14340  
 684-7355 679-0040 395-4559  
 395-5979 709-3333

**SISTEMAS DE SEGURIDAD**

MULTISISTEMAS DE SEGURIDAD INDUST'  
 LIC. RAFAEL JIMENEZ  
 AV. INGENIEROS MILITARES 65  
 COL. LOMAS DE SOTELO 11201  
 557-7517 395-0194 395-2982

**RENTA DE AUTOS**

BUDGET RENT A FORD  
 LIC. GERARDO CORDERO  
 SINDICALISMO 111  
 COL. ESCANDON 11800  
 271-4322 F277-3036

**DOLLAR RENT A CAR**

ING. JOSE MANUEL LOPEZ  
 AV. CHAPULTEPEC 322  
 COL. JUAREZ 06600  
 514-1212 514-1207 514-4060  
 525-7438 F 514-1283

**PAYLESS CAR RENTAL**

CHRISTIAN FOUILLEUX - DREVET  
 LONDRES 274-A  
 COL. JUAREZ 06600  
 511-7147 525-3097 F208-0246

**SALONES DE BELLEZA**

THE HAIR PERFORMERS  
 HUGO MERINO CASTARON  
 505 N. LAKE SHORE DRIVE  
 SUITE 2101 C.P. 60611  
 CHICAGO, ILLINOIS  
 (312) 527-1590 F 527-2233

**JOYERIAS**

BIJOUX TERNER  
 ENRIQUE HERNANDEZ LAOS  
 HOTEL CAMINO REAL LOBBY  
 MARIANO ESCOBEDO 700  
 COL. ANZURES 11590  
 203-2121 ext. 8703  
 203-1415 F203-1445

**TINTORERIAS**

ONE HOUR MARTINIZING  
 LIC. IGNACIO GUERRERO  
 BOSQUE DE CIRUELOS 8140-403  
 COL. BOSQUES DE LAS LOMAS  
 C.P. 11700  
 596-6604 596-5736

**DRY CLEAN U.S.A.**

SR. ALBERTO SHAMOSH / SALOMON SHAMOSH / JOSE SHAMOSH  
 ARQUIMEDES 172 P.B esq. Homero  
 COL. POLANCO 11560  
 250-8110 250-8100

**PASTELERIAS Y PANADERIAS**

LA BOUTIQUE DEL PAN  
 JOAQUIN HUITRON SALAZAR  
 15a. PTE. NTE. 1151  
 COL. MOCTEZUMA CP. 29000  
 TUXTLA GUTIERREZ CHIAPAS  
 91-961-30877 3-21-57

**LA BAGUETTE**

SALVADOR BUSQUETS HERNANDEZ  
 SAN FRANCISCO 1420  
 COL. DEL VALLE 03100  
 575-4924 575-1900 559-4837  
 559-6837 559-1840

**PIELAS Y PLASTICOS**

FRYNE (PROFUTION SYSTEMS)  
 SR. FERNANDO GOMEZ MONCADA  
 RIO TIBER 40-3  
 COL. CUAUHTEMOC 06500  
 203-8709 F535-4397

**APARATOS PARA SORDERA**

MIRACLE EAR  
 CECILIA RIOSAS DE HINOJOSA  
 MICHOACAN 1134 esq. Cuernavaca  
 COL. CONDESA 06140  
 756-1125

### PRESENTE Y FUTURO DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

#### L. FRANQUICIAS EN CIFRAS

No. Total de Empresas Franquiciadas Noviembre 1991.	112
No. de Empresas Franquiciadas hasta enero de 1990 (Áreas del Reglamento de Transparencia de Tecnología, Patentes y Marcas)	33
No. de Empresas Franquiciadas surgidas entre enero de 90 y Nov. de 91	79
Crecimiento de las Empresas Franquiciadas Enero 90 Nov. 91	238 %
El crecimiento del número de Empresas Franquiciadas en 1990 fue similar al de 1991	Aprox. 118.5 % en cada año

151

### II. PRINCIPALES GIROS DE FRANQUICIAS EN MEXICO

	No. FRANQUICIAS	PORCENTAJE DEL TOTAL
A) COMIDA		
- Fast Food	21	29.5 %
- Restaurantes	11	
B) ROPA Y CALZADO	14	12.5 %
C) COPIADO E IMPRESION	10	8.9 %
D) HELADOS	8	7.1 %
E) HOTELES	8	7.1 %
F) GIMNASIOS	4	3.5 %
G) OTROS		33.3 %

151

### III. ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS QUE OPERAN EN MEXICO

Nacionales	47	(42 %)
Estrangeras	65	(58 %)

#### IV. PAGO INICIAL PROMEDIO POR GIRO

Fast Food	30 mil dólares
Ropa y Calzado	25 mil dólares
Copiado e Impresión	24 mil dólares
Helados	8 mil dólares

151

### V. ALGUNOS EJEMPLOS DE CRECIMIENTO EXITOSO

EMPRESA	AÑO DE ESTABLECIMIENTO EN MEXICO	No. DE FRANQUICIAS OPERANDO A NOV 91
DOMINOS	1990	54
ALPHAGRAPHICS	1989	27
CENTURY 21	1989	86
MAIL BOXES	1990	23

151

### VI. CRECIMIENTO PROMEDIO DE PUNTOS DE VENTA FRANQUICIADOS.

EMPRESAS FRANQUICIAS	UNDICES FRANQUICIADAS
112	742
PROM. ANTIGÜEDAD	CRECIMIENTO DE UNIDADES POR FRANQUICIA PROMEDIO ANUAL
1.8	37

151

### FRANQUICIAS EN MEXICO

#### Costos

del Total	Costo en dólares
65	250
25	250
10	100

Franchising promedio entre 21 a 35% antes de impuestos

#### Distribución de establecimientos

% del Total	Zona
60	México DF
20	México
10	Estados Unidos
10	Resto del mundo

FUENTE: INFORMACIÓN FINANCIERA Y COMERCIAL

# LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

Franchi- ca	Giro	Producto o Servicio (marca)	Núm de Opera- ciones	Orgando franquicias en México desde: (mes/año)	Pago Inicial* 1991	Inversión Inicial* 1991
BURGER BOY	ALIMENTOS, HAMBURGUESAS	HAMBURGUESAS	11768	ND	76.0	800
CHAZZ	ALIMENTOS, HAMBURGUESAS	CHAZZ	0925	02/86	94.0	2,000
CHICKEN EXPRESS	ALIMENTOS, POLLO	POLLO FRITO, EMPAREADADOS	0290	07/85	45.0	1,250
CHURCH'S CHICKEN <sup>1)</sup>	ALIMENTOS, POLLO	POLLO FRITO	01778	11/91	77.5	1,200
DOMINO'S PIZZA	ALIMENTOS, PIZZA	VTA. D PIZZAS A DOMINIO	161	11/89	90.0	800
EL POLLO LOCO <sup>2)</sup>	ALIMENTOS, POLLO	POLLO ASADO <sup>3)</sup> , POLLO LOCO	0775	11/76	73.0	2,250
IBARAKI	ALIMENTOS, COMIDA JAPONESA	SUSHI	0789	01/89	90.4	1,355
JAC & RAY	ALIMENTOS, COMIDA EUROPEA	TORTAS ESTILO EUROPEO	0875	10/91	100.0	400
LA BOUTIQUE DEL PAN	ALIMENTOS, PAVADERIA	PAN, PASTILES, BOCADILLOS	0264	10/88	50.0	350
LA TABLITA	ALIMENTOS, COMIDA MEXICANA	LA TABLITA	0285	06/86	92.1	1,590
LAS FLAUTAS	ALIMENTOS, COMIDA MEXICANA	FLAUTAS Y AGUAS FRESCAS	1165	11/89	30.7	170
LYNYS	ALIMENTOS, CAFETERIA	LYNYS	125	11/86	30.0	1,700
SHOMBIZ PIZZA FIESTA	ALIMENTOS, PIZZAS Y DIVERSION	PIZZA, SHOMBIZ Y BOOMIS	1265	04/89	46.0	650
TACO INN	ALIMENTOS COMIDA MEXICANA	TACO INN	0270	01/91	52.5	200
BARON ROBBINS	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	BARON ROBBINS	0750	05/90	0.0	320
Blu <sup>4)</sup>	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	HELADOS DE CREMA, NIEVES	0925	09/84	0.0	200
COLDAMBO FROZEN YOGURT <sup>5)</sup>	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	COLDAMBO FROZEN YOGURT	191	06/91	0.0	30
DRAM	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	DRAM	0293	11/91	23.0	150
FROZEN YOGURT	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	SHANNON FROZEN YOGURT	1199	02/90	0.0	42
HAWAIIAN SURPRISE	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	MAGIC ICE	0950	1/91	0.1	41
HOLLAND <sup>6)</sup>	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	HELADOS DE CREMA, NIEVES	1234	06/71	0.0	10
I CAN'T BELIEVE IT'S YOGURT <sup>7)</sup>	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	I CAN'T BELIEVE IT'S YOGURT	0651	11/91	64.5	450
MR FROSTY	HELADOS Y PRODS. CONGELADOS	MR. FROSTY	1198	11/89	10.7	77
DAYS INN	HOTELES	DAYS INN	0289	03/89	75.0	30,000
HOTELES CALINDA <sup>8)</sup>	HOTELES	CALINDA	0778	07/78	45.0	18,000
HOTELES MISION PARK INTERNATIONAL <sup>9)</sup>	HOTELES	MISION PARK INTERNACIONAL	0372	01/91	90.0	23,250
HOWARD JOHNSON	HOTELES	HOWARD JOHNSON	788	7/88	30.0	1,500
ALPHADRAPHICS IMPRENTAS DEL FUTURO <sup>10)</sup>	IMPRESERIA Y EDITORIAL	DISEÑO IMPRESION ENCUADERNADOS	0489	09/89	157.0	650
HECHTCH SIGNS	IMPRESERIA Y EDITORIAL	ROTULACION Y ANUNCIOS POR COMPUTADORA	1050	08/91	64.5	200
KWIK KOPY	IMPRESERIA Y EDITORIAL	COMPAÑ. DISEÑO IMPRESION RAPIDAS	0270	02/80	145.0	600
ROTULARY	IMPRESERIA Y EDITORIAL	ROTULACION Y SEÑALIZACION	0490	12/91	21.5	160
MACROVIDEOCENTRO	RENTA DE VIDEOCASSETES	RENTA DE PELICULAS Y VIDEOJUEGOS	0585	05/85	450.0	800
MULTIVIDEO	RENTA DE VIDEOCASSETES	RENTA DE PELICULAS Y VIDEOJUEGOS	1290	06/91	195.0	3,600
VIDEOCENTRO	RENTA DE VIDEOCASSETES	RENTA DE PELICULAS Y VIDEOJUEGOS	0570	05/85	70.9	40
VISION <sup>11)</sup>	RENTA DE VIDEOCASSETES	RENTA DE PELICULAS Y VIDEOJUEGOS	0585	05/85	22.0	40
LAURA ASHLEY	ROPA, DECORACION	LAURA ASHLEY	1150	ND	0.0	750
PAGE BOY MATERNITY <sup>12)</sup>	ROPA DE MATERIDAD	PAGE BOY MATERNITY	1191	01/92	110.0	300
THE ATHLETE'S FOOT	ROPA CALZADO	PRINC. MARCAS CALZ DEP	0451	07/91	78.0	500
BABY GYM	GANAPAS PARA BEBES	BABY GYM	0289	05/90	30.0	81
Gymboree	GANAPAS PARA BEBES	Gymboree	0875	05/91	0.0	800
DANIEL HECHTER	INDUSTRIA DEL VESTIDO	DANIEL HECHTER	0677	11/87	78.0	290
JUVEN'S Y CATMI	INDUSTRIA DEL VESTIDO	JUVEN'S Y CATMI	0769	07/89	60.0	270
CONROYAL	CENTRO DE COPIADO	COMUNICACION GRAFICA	0782	01/91	30.0	300
DIVERSIONES MOY	CENTROS DE DIVERSION	MAQUINAS TRAGAMONEDAS	1190	11/89	0.0	400
BANG AND OLYFSEN	EQUIPO DE VIDEO Y SONIDO	BANG AND OLYFSEN	0191	07/91	15.0	100
BUCKI TERNER	JOYERIA DE FANTASIA	MIRACLE EAR	1191	01/91	54.2	195
MIRACLE EAR <sup>13)</sup>	AUXILIARES AUDITIVOS	MIRACLE EAR	0990	01/89	0.0	2,500
ROCHE BOBIS	MUEBLES	MUEBLES CONTEMPORANEOS	0281	02/82	45.0	100
PISGAL	PUBLICIDAD Y PROMOCION	PISGAL	0391	03/91	153.7	750
ONE HOUR MARTINIZING TINTORERIA DRY CLEANING	TINTORERIA	ONE HOUR MARTINIZING TINTORERIA DRY CLEANING	0431	04/91	75.2	168.9
MAIL BOXES	SERVICIOS POSTALES	APARTADOS POSTALES INTERNACIONALES				

\*cifras en millones de pesos

<sup>1)</sup>porcentaje sobre ventas

1. La inversión inicial promedio es variable y se ubica entre \$1,200 y \$2,000 millones de pesos.
2. El monto de la inversión inicial es un porcentaje fijo.
3. En la inversión inicial promedio no se incluye adquisición de inmueble.
4. Las cifras son relativas a la operación de licencias. Las cifras en el formato de bandas son en millones de pesos ventas \$300, inversión inicial \$30, no franchise fee y 25% de margen de utilidad antes de impuestos. Las cifras de empleo y número de establecimientos incluyen licencias y bandas.
5. Regalías de operación 1% por millón de ventas. Publicidad corporativa 5.0%.
6. Las cifras son relativas a la operación de las bandas de menor tamaño. Esta franquicia opera bajo dos tamaños de establecimientos. Las cifras para los de mayor tamaño en millones de pesos son: ventas \$250, inversión inicial \$50, no franchise fee y 20% en el margen de utilidad antes de impuestos.
7. La inversión inicial va de \$400 a \$450 millones de pesos.
8. Inversión inicial promedio por un mínimo de 100 habitaciones.
9. Considerando un mínimo de 150 cuartos en un hotel de cuatro estrellas.
10. Porcentaje de regalías de operación fijo.
11. Cuota fija por regalías de operación.
12. La inversión inicial no incluye local comercial.
13. Las ventas promedio por establecimiento son estimadas e incluyen las licencias de usuarios. El Franchise fee no incluye una cuota de población que cubren en el caso en que se ubique el establecimiento. Las regalías por comisión representan un 10% por unidad vendida.

# LAS FRANQUICIAS EN MEXICO

Nombre Comercial	Regalías por**		Retorno de la Inversión (meses)			Acumulados Propios			Establecimientos Previstos para 1992			Personal promedio		País de origen
	Operación	Publicidad	Margen de Utilidad antes de Impuestos**	1991	1991	1991	1991	1990	1990	1992	1992	1991	1991	
	1991	1991	1991	1991	1991	1991	1990	1990	1992	1992	1991	1991		
BURGER BOY	5.0	3.0	66.0	24	0	45	0	45	0	49	2,160	1,100	MEXICO	
CHAZZ	5.0	ND	25.0	35	5	0	0	0	0	0	4,948	350	MEXICO	
CHICKEN EXPRESS	4.5	2.0	18.0	30	1	3	0	2	3	3	5,280	116	MEXICO	
CHURCH'S CHICKEN	5.0	3.0	25.0	30	0	17	0	13	5	20	1,300	295	ESTADOS UNIDOS	
DOMINO'S PIZZA	5.5	4.0	30.0	18	47	5	15	3	61	31	1,560	1,400	ESTADOS UNIDOS	
EL POLLO LOCO	4.0	3.0	17.0	31	26	25	16	19	6	6	2,400	900	MEXICO	
BARAKI	5.0	1.0	15.0	36	4	1	3	1	3	3	10,402	840	MEXICO	
JAC & RAY	4.0	1.0	40.0	12	2	3	0	2	4	4	1,900	250	MEXICO	
LA BOUTIQUE DEL PAN	5.0	0.0	35.0	18	1	0	0	0	3	1	568	22	MEXICO	
LA TABLITA	5.0	1.0	18.0	24	4	6	3	6	5	0	5,400	680	MEXICO	
LAS FLAUTAS	5.0	1.0	28.0	12	8	10	1	10	16	13	877	85	MEXICO	
LYN'S	4.0	1.0	22.0	25	4	8	3	8	8	8	2,400	300	ESTADOS UNIDOS	
SHOWBIZ PIZZA FIESTA	3.0	1.5	30.0	15	7	3	5	3	2	1	1,800	100	MEXICO	
TACO INN	5.0	2.0	38.0	12	7	2	0	2	14	4	920	90	ESTADOS UNIDOS	
BASKIN ROBBINS	0.0	1.5	18.0	25	10	2	2	2	28	2	700	60	ESTADOS UNIDOS	
BING	0.0	0.0	20.0	20	273	41	235	25	300	50	700	900	MEXICO	
COLOMBO FROZEN YOGURT	0.0	0.0	22.0	12	21	0	0	0	45	0	160	63	ESTADOS UNIDOS	
DRIM	1.0	50.0	38.0	15	2	2	0	0	6	4	540	20	MEXICO	
FROZEN YOGURT	0.0	0.0	40.0	10	10	12	5	3	20	40	192	40	MEXICO	
HAWAIIAN SURPRISE	0.0	0.0	75.0	5	4	4	0	0	168	4	100	806	MEXICO	
HOLLANDA	5.0	0.0	18.0	6	2,648	32	2,775	30	3	0	775	20	ESTADOS UNIDOS	
I CAN'T BELIEVE IT'S YOGURT	5.0	3.0	45.0	28	5	1	0	0	35	2	250	2	MEXICO	
MR FROSTY	1.6	2.4	19.3	30	3	3	1	3	13	1	8,300	1,000	ESTADOS UNIDOS	
DAYS INN	5.0	1.5	20.0	60	0	2	2	2	4	2	5,500	1,800	MEXICO, ESTADOS UNIDOS	
HOTEL CALINA	3.0	1.0	8.0	72	10	8	7	8	8	8	5,500	1,800	MEXICO, ESTADOS UNIDOS	
HOTEL MISION PARK INTERNATIONAL	3.9	1.0	30.0	84	2	10	0	0	8	0	5,500	150	ESTADOS UNIDOS	
HOWARD JOHNSON	1.0	1.0	20.0	ND	2	2	1	0	6	2	1,630	120	ESTADOS UNIDOS	
ALPHAGRAPHICS IMPRENTAS DEL FUTURO	0.0	0.0	32.0	36	30	0	19	0	52	0	844	10	ESTADOS UNIDOS	
HIGHTECH SIGNS	6.0	ND	20.0	18	1	0	0	0	20	0	1,200	30	ESTADOS UNIDOS	
KWIK KOPY	7.0	2.0	30.0	36	7	0	3	0	10	0	900	36	MEXICO	
ROTULART	6.0	2.0	40.0	5.3	6	3	0	0	12	8	3,100	290	MEXICO	
MACROVIDEOCENTRO	50.0	0.0	ND	24	31	0	0	0	29	0	142	2,716	N.D.	
MULTIVIDEO	8.0	2.0	34.0	32	3	8	0	2	25	20	N.D.	1,532	MEXICO	
VIDEOCENTRO	50.0	0.0	ND	12	679	0	651	0	50	0	1,800	11	INGLATERRA	
VIDEOVISION	ND	0.0	ND	ND	766	0	588	0	100	0	1,500	12	ESTADOS UNIDOS	
Laura Ashley	6.0	2.0	40.0	35	0	1	0	0	1	0	1,320	9	FRANCIA	
PAGE BOY MATERNITY	0.0	0.0	40.0	16	0	1	0	0	10	3	340	13	ESTADOS UNIDOS	
THE ATHLETE'S FOOT	4.0	0.5	38.0	24	2	1	0	0	0	20	420	15	ESTADOS UNIDOS	
THE ATHLETE'S FOOT	4.0	0.5	38.0	24	2	1	0	0	0	20	420	15	ESTADOS UNIDOS	
BABY GYM	0.0	0.0	65.0	18	7	2	0	1	5	0	1,700	50	FRANCIA	
GYMBOREE	8.0	2.0	47.0	24	8	3	2	2	16	3	1,500	210	MEXICO, FRANCIA	
DANIEL HECHTER	0.0	3.0	25.0	14	4	5	0	5	8	4	480	300	MEXICO	
JUVEN'S Y CATANI	3.0	0.0	42.0	13	4	7	0	6	4	7	300	50	MEXICO	
COPIROYAL	6.0	2.0	25.0	21	1	50	0	0	10	50	300	50	MEXICO	
DIVISIONES MOY	5.0	0.0	62.5	14	10	19	0	14	28	22	1,500	90	DINAMARCA	
BANG AND OLDFSEN	3.0	2.0	43.0	24	ND	ND	ND	ND	ND	ND	460	43	ESTADOS UNIDOS	
BLUUX TERNER	0.0	5.0	40.0	24	11	1	0	0	10	0	500	15	ESTADOS UNIDOS	
MIRACLE EAR	0.1	10.0	ND	ND	0	4	0	0	0	10	5,000	12	FRANCIA	
ROCHE BOBOIS	4.1	2.0	40.0	36	0	1	0	1	0	0	1,500	10	MEXICO	
SPINALL	10.0	1.0	43.0	6	5	0	0	0	5	0	1,560	ND	ESTADOS UNIDOS	
ONE HOUR MARTINDING TINTORERIA	6.0	2.0	33.0	22	0	1	0	0	20	5	90	15	ESTADOS UNIDOS	
MAIL BOXES	6.0	2.0	45.0	24	0	0	0	0	2	2	90	15	ESTADOS UNIDOS	

\*cifras en millones de pesos  
ND: no disponible

\*\*porcentaje sobre ventas

**APENDICE 2**

**C I F**

**CENTRO INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS, S.A. DE C.V.**

"El Centro Internacional de Franquicias (CIF) es una empresa de consultoría y asesoría que tiene por objetivo el diseño de estrategia empresariales para el desarrollo y comercialización del Sistema de Franquicias para satisfacer las necesidades empresa y personas físicas que no cuenten con la tecnología y lo recursos humanos para transformar sus métodos de operación e inversión dentro de este formato de negocio.

El sistema de franquicias se presenta en México como una nueva alternativa para hacer viable el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, las cuales en términos absolutos representan un alto porcentaje en la economía nacional. Asimismo, para el inversionista que es una alternativa más mediante la cual coloque sus capitales en actividades productivas, y que a su vez e permitan invertir con mayor grado de seguridad.

Por tal motivo, el CIF cuenta con toda una infraestructura profesional que le permite apoyar a dichos empresarios en la consecución de convertir su empresas al sistema de franquicias, así como en la comercialización de franquicias.

#### Servicios que ofrece el CIF:

El Centro Internacional de Franquicias proporciona a sus clientes los siguientes servicios a través de sus cuatro divisiones:

- 1.- División de Desarrollo de Sistemas y Operadoras de Franquicias.
  - a) Elaboración del diagnóstico y proyecto de factibilidad.

- b) Diseño del plan estratégico.
- c) Desarrollo del sistema de franquicias.
- d) Afinación y seguimiento de sistema de franquicias.

2.- División de comercialización y Consultorías.

- a) Portafolio de inversionistas que buscan franquicias.
- b) Portafolio de empresas que ofrecen franquicias.
- c) Cobertura de mercado internacional.
- d) Franquicias maestras de exportación e importación.

3.- División de comunicación y eventos.

- a) Seminarios.
- b) Publicaciones.
- c) Muestras nacionales e internacionales.
- d) Consulta de bancos de datos.

4.- División Franquicias Internacionales.

- a) Análisis de entorno.
- b) Adaptación a la cultura local.
- c) Infraestructura humana.
- d) Empresa madre."

## ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS.

"La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) quedó constituida en 1989 teniendo en cuenta como su principal propósito, la creación y desarrollo de franquicias dentro del país.

La AMF considera que la creación y desarrollo de franquicias en México no se ha dado con el dinamismo de otros países por distintos factores, de ellos quizá el más importante es la falta de información que ha habido sobre el tema. Por ello la AMF tiene como propósito difundir el concepto de la franquicia, propiciar el intercambio de información para beneficio de empresas mexicanas acerca de las franquicias, así como de las formas más adecuadas para lograr su acceso y desarrollo dentro del mercado mexicano. La AMF ha considerado como propósitos indispensables los siguientes:

- 1.- Fungir como vínculo y/o contacto entre franquiciantes e inversionista mexicanos y/o extranjeros.
- 2.- Presentar ante las autoridades competente un frente común con el propósito de lograr una mejor proyección y desarrollo de las franquicias en nuestro país.
- 3.- Mantener un intercambio constante con entidades similares afiliadas en el exterior, promoviendo y participando en congresos, seminarios, debates y eventos internacionales relacionados con este género.

4.- Establecer patrones para la práctica de sistema de franquicias en México, con la finalidad de ampliar el mercado y garantizar la seriedad del sistema.

La AMF busca responder directa y rápidamente hacia las necesidades de sus miembros mediante la búsqueda conjunta de soluciones a través de comités, juntas mensuales, actividades de investigación, ferias y otros eventos, también ve por mejorar el estándar e incrementar el desarrollo de la industria de las franquicias.

Para cumplir con sus objetivos la AMF ofrece a sus miembros los siguientes servicios:

- 1.- Acceso a la lista de empresas que operan a través de franquicias en México.
- 2.- Información detallada acerca de las formas más adecuadas de operación a través de franquicia en México, como de las tendencias de negocio que generen en el área de franquicias en nuestro país.
- 3.- La AMF es la única asociación de su género en México, por lo cual sus miembros serán los primeros en saber de las oportunidades que se den en el área de franquicias.
- 4.- Representar a las franquicias ante las autoridades oficiales, con el propósito de que éstas tengan un mejor desarrollo y posibilidades de expansión.

La atención de la AMF se encuentra enfocada hacia las cadenas de franquicias que están relacionadas con el servicio de comidas rápidas, ventas a menudeo y en general con la industria de servicios que tienen que responder al reto de un medio ambiente de negocio cambiante por lo que se ven obligados a desarrollar nuevos productos o servicios.

## APENDICE 3

### APENDICE 3

Cuestionario referente a lo que el franquiciante deberá proporcionar al franquiciatario.

Fuente: CIF

#### 1.- LA FRANQUICIA

Nombre de la franquicia \_\_\_\_\_

Giro comercial \_\_\_\_\_

Pago inicial (Franchise Fee) \_\_\_\_\_

% de regalías \_\_\_\_\_

Publicidad \_\_\_\_\_

Protección del territorio \_\_\_\_\_

Objetivos \_\_\_\_\_

Capitalización \_\_\_\_\_

Dedicación al negocio \_\_\_\_\_

Exigencias de la franquicia \_\_\_\_\_

Duración del contrato \_\_\_\_\_

## 2.- SERVICIO DE APOYO

Protección de la marca \_\_\_\_\_

Entretimiento \_\_\_\_\_

Operarios \_\_\_\_\_

Duración \_\_\_\_\_

Asistencia en la localización del establecimiento .

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Análisis en el desarrollo de la unidad.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Aistencia en el desarrollo de la unidad.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Facilidades en el proyecto arquitectónico.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Lay Out y dueño del equipo del establecimiento.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Entrenamiento continuo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Investigación y desarrollo de nuevos productos.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Control de compras centralizado.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Asistencia financiera.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Supervisión y apoyo de apertura.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Asistencia para promoción inaugural.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### 3.- EL FRANQUICIANTE DEBE INFORMAR SOBRE

¿Cuál es la competencia?

\_\_\_\_\_

¿Existe plan de expansión en franquicias?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuál es el porcentaje de éxito en el negocio?

\_\_\_\_\_

¿Qué documentación exige?

\_\_\_\_\_

¿Cómo es su actuación en el mercado?

\_\_\_\_\_

¿Existe una asociación de franquiciatarios?

### 4.- INFORMACION A PROPORCIONAR POR EL FRANQUICIANTE.

Contrato

\_\_\_\_\_

Análisis financiero

\_\_\_\_\_

Retorno de Inversión y Lucratividad

---

Lista de franquiciatarios actuales

---

Area de actuación del negocio

---

Estructura organizacional del franquiciante

---

Publicaciones comerciales o institucionales

---

Identificación de costos variables y fijos

---

5.- MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD.

Presupuesto para publicidad

---

Mercadotecnia local

---

Ejemplos de canales para publicidad local

---

¿Existe alguna agencia de publicidad de la empresa?

---

¿Quiénes son los consumidores?

---

¿Realiza continuamente investigaciones de mercado para prueba de producto?